

1. Introdução

Pese embora o estudo da identidade tenha uma já longa tradição nas ciências sociais, embora sem a profundidade e a amplitude que se julgam devidas, apenas em 1985 Stuart Albert e David Whetten projectaram decisivamente o constructo da identidade organizacional para a arena da investigação, sendo definido como a expressão dos aspectos da organização que são percebidos como centrais, distintivos e duradouros, procurando dar resposta à questão de “quem somos nós?”.

Mas, naturalmente, o constructo não é, nem se pretende que seja, absoluto, registando-se, como testemunho da sua grande vitalidade e do seu enorme dinamismo, imensas “dissidências”. Assim, ao contrário da perenidade da identidade preconizada por Albert e Whetten (1985), outros autores, designadamente Gioia, Schultz e Corley (2000), defendem que as inter-relações existentes entre a identidade e a imagem organizacional tornam a identidade um conceito fluído e instável, sendo que esta instabilidade favorece a concretização da mudança.

Em nossa opinião, estas diferentes abordagens não devem ser entendidas como exclusivas; pelo contrário, complementam um conceito complexo, susceptível de análises ao nível individual, de grupo, organizacional e da própria sociedade. Em complemento, Albert, Ashforth e Dutton (2000) sustentam que a identidade é um constructo nuclear no fenómeno organizacional, o que poderá contribuir em grande parte para explicar o colossal e crescente interesse pela temática da identidade organizacional na literatura sobre as organizações, em especial nos últimos anos. Com efeito, e conforme preconizado por Draelants (2007), a pesquisa teórica e empírica sobre a identidade organizacional constitui um campo de estudo interdisciplinar que se desenvolve de forma dinâmica e que encontrou o seu lugar no seio da teoria organizacional. Este interesse pela identidade organizacional coincide com a turbulência registada em redor e no interior das organizações que as força a responder aos desafios de repensarem as suas identidades tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional.

No limite, ousamos associar o desenvolvimento do conceito de identidade organizacional, e de constructos afins, à necessidade das organizações responderem aos desafios do mundo global, materializado num processo de aproximação e de integração económica, social, cultural e política, postos em evidência a partir do final da década de 80 do século passado.

Assim, na presente dissertação, vamos percorrer uma abordagem conceptual da identidade organizacional e de conceitos correlacionados, designadamente a imagem e a identificação organizacionais, de forma a abordar a identificação organizacional numa das organizações mais conservadoras, logo mais relacionada com o conceito original de identidade organizacional preconizado por Albert e Whetten, existentes em Portugal – a Marinha.

2. Revisão de literatura

2.1. “Avant-propos”

As décadas recentes, marcadas por um período de vertiginosa transformação, o ritmo de mudança social, a envolvente turbulenta, em especial nas relações laborais e empresariais, com uma constante modificação do tecido empresarial, trouxeram para a arena da investigação as relações entre as organizações, as profissões e as identidades - individual, de grupo, organizacional e societal – procurando-se conexões entre trabalho, factores organizacionais e *performance* do negócio (desempenho). Salvo melhor e douta opinião, tem sido em torno deste triângulo que se tem desenvolvido o essencial dos estudos de recursos humanos.

Se já está tudo praticamente inventado, sendo que os elementos materiais são facilmente comprados e/ou copiados, a pesquisa de factores diferenciadores que assegurem a inovação, a vantagem competitiva e a própria sobrevivência das organizações foi transferida para o domínio das pessoas e transformada numa verdadeira busca do “el dorado” organizacional/empresarial, constituindo o propósito de pesquisa de inúmeros investigadores das ciências sociais. Foi no desenvolvimento desta linha de pensamento que vários autores, como Delery e Shaw (2001), preconizaram que o capital humano, as pessoas, os recursos humanos, podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Em nossa opinião, as pessoas são condição necessária, embora não suficiente, para que as organizações/empresas possam alcançar e manter uma vantagem competitiva. Com efeito, registamos que a competitividade é um fenómeno de enorme complexidade, dependente de inúmeras variáveis, elementos moderadores e mediadores, de que o capital humano é apenas um “actor”, embora reconhecido como essencial.

Noutra perspectiva de análise, Porter (1996) sublinha que a estratégia competitiva consiste em ser diferente e, em nosso entender, nada pode ser mais dissemelhante do que as pessoas. Acrescentamos, até, que nada pode ser mais diferente do que um conjunto de pessoas, agregadas organizacionalmente.

Julga-se poder caber neste âmbito a investigação daquilo que se poderá designar por “pequenas coisas” que podem potenciar grandes diferenças, constituindo fontes de vantagem competitiva sustentada. A identidade organizacional (IO), a identificação organizacional (IOD), a imagem organizacional, entre outros conceitos afins, ocupam, necessariamente, uma posição nesta galeria do que poderemos

designar por constructos notáveis e relevantes para as práticas de gestão estratégica de recursos humanos, em especial, como citado por Mael e Ashforth (1992), quando existe uma enorme erosão da lealdade dos empregados e quando as pessoas vão perdendo a fé nas instituições e na própria religião ou, como referido por Lee (1971), quando o incremento da mobilidade das pessoas, em termos sociais e geográficos, tornaram difícil a identificação com amigos, familiares ou localizações geográficas.

A este propósito, Stimpert, Gustafson e Sarason (1998) referem que o desígnio da pesquisa estratégica é a compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentada, com altos níveis de *performance*. Sendo a identidade organizacional um fenómeno socialmente complexo, desenvolvido ao longo do tempo, suportado nas próprias crenças dos chefes/gestores, é dificilmente imitável e, por conseguinte, poderá ser uma fonte de vantagem competitiva que importa explorar e desenvolver. Neste domínio, Stimpert, Gustafson e Sarason (1998) reconhecem que a identidade organizacional pode fazer muito pela eficiência e pela *performance* organizacional, sendo que relacionam identidade organizacional com vantagem competitiva.

As organizações em geral, integradas no tecido social nacional, têm a necessidade de se afirmarem e de se manterem competitivas, com especial incidência nas dimensões do recrutamento e da retenção, sob pena de se “desqualificarem” e de perderem activos humanos, pelo que, conforme sustentado por Puusa (2006), importa compreender e entender a identidade organizacional como um recurso válido e socialmente complexo que poderá ser fonte de vantagem competitiva e que, em nossa opinião, interessa considerar na complexa equação da gestão competitiva de recursos humanos.

Por outro lado, muitos autores, como Parker (2000), abordam a problemática das organizações moldarem a identidade dos seus membros. Com efeito, algumas organizações, com processos de socialização muito vinculados, com uma distintividade ímpar, moldam, uniformizando, a identidade dos seus membros. E se isto é verdade, como podem e devem os gestores actuar no sentido de influenciar estas identidades em prol de uma gestão mais efectiva? É pela importância desta perspectiva que, na presente dissertação, não deixaremos de abordar o importante papel da liderança como antecedente da identificação organizacional.

Nesta procura incessante do “Santo Graal” da gestão de recursos humanos, a identidade organizacional é um tesouro especial por descobrir. Por este facto, Cornelissen, Haslam e Balmer (2007) justificam o crescimento exponencial da

importância e do interesse pelas temáticas das identidades organizacional e corporativa verificado nos últimos anos, com reflexo, quantitativo e qualitativo, nos trabalhos teóricos e empíricos que exploram os processos de identidade e de identificação, bem como os resultados e produtos que resultam da identidade e da identificação.

Em síntese, as organizações de hoje deparam-se com o desafio de repensarem as suas identidades tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional. Disto decorre, naturalmente, o surgimento de novas formas organizacionais, assentes em maior tolerância no que às diversas identidades diz respeito, e o incremento da complexificação das identidades (Tavares, 2001).

Mas o mundo é composto de mudança. Assim, para Brickson (2007) os ataques de 11 de Setembro de 2001, a par de uma série de escândalos corporativos (e.g., EXON), forçaram uma mudança no paradigma no que diz respeito à linha de acção organizacional, “exijindo” alternativas ao interesse cego e ao egoísmo exacerbado como bases da motivação individual e organizacional. Vemos nesta mudança de paradigma uma oportunidade para o reforço e desenvolvimento da identidade organizacional, centrada em valores altruístas e humanistas, em prol, também, de um ressurgimento das designadas “novas formas de organização do trabalho” (NFOT).

Em suma, neste capítulo vamos procurar dar uma perspectiva conceptual da identidade organizacional, de forma a possibilitar uma adequada articulação de conceitos, o que justifica, em nosso entendimento, revisitar e consolidar conceitos similares e afins, em especial o conceito de identificação organizacional.

2.2. Da identidade à identidade organizacional

Simon (2004) preconiza que a identidade está na moda: todos queremos uma identidade e muitos prometem fornecê-la.

Terá sido o próprio Aristóteles a utilizar a palavra *tautotes* com o significado do que é semelhante entre indivíduos. Gioia (1998), inclusive, apresenta a oração fúnebre de Péricles como a primeira declaração documentada de identidade colectiva – ser ateniense. Da tradução do grego para latim, *tautotes* converteu-se em *identitas*, sendo que, nos primórdios do cristianismo, o princípio da identidade tornou-se o sentido da unidade aplicada à Santíssima Trindade da religião católica – Pai, Filho e Espírito Santo. Em português, e de acordo com o dicionário de Moraes, a identidade,

do latim *identitate*, é o carácter, qualidade do que é idêntico, igualdade; é a consciência que uma pessoa tem de si própria.

Em bom rigor, e da revisão de literatura efectuada, a identidade é, claramente, um conceito polissémico, que evoca o carácter do que é idêntico, de unidade, do que é uno, de centralidade, de permanência, do que fica, de individualismo e de sinais particulares, e, por isso, distintivos. Dada a sua natureza, julga-se adequado e imperativo sintetizar, conceptualmente, os vários vectores da identidade.

Conforme já referido, a identidade organizacional foi trazida para a ribalta das ciências sociais através do trabalho percursor promovido por Albert e Whetten em meados da década de 80 do século passado. Contudo, o conceito não é novo e, inclusive, tem raízes profundas no domínio das ciências sociais. Draelants (2007) identifica a génese teórica do conceito de identidade organizacional em dois ramos das ciências sociais: (1) na sociologia, onde aspectos sociais e contextuais da formação da identidade são sublinhados, tendo identificado referências bibliográficas que remontam aos anos de 1902 (Cooley) e de 1934 (Mead); (2) na psicologia social, com as teorias da identidade social e da auto-categorização de Tajfel e Turner, respectivamente.

Draelants (2007) sustenta ainda que a identidade organizacional não é um conceito homogéneo e que a sua própria definição varia com os autores. Gioia, Schultz e Corley (2000), por exemplo, identificam três aproximações à identidade organizacional: (1) uma abordagem à identidade organizacional enquanto tal; (2) o estudo da identidade das pessoas nas organizações; (3) uma aproximação à identificação das pessoas com as organizações. Como expõe Simon (2004), a identidade é um fenómeno multifacetado, que desperta o interesse de filósofos, antropólogos, cientistas políticos e psicólogos.

Nesta conformidade, ao abordar a temática da identidade, o primeiro embaraço surge, precisamente, com a necessidade de se promover uma separação conceptual com conceitos afins, designadamente, mas sem a tal se limitar, com a identidade organizacional (IO), com a identificação organizacional (IOD), com a cidadania organizacional, com o *commitment* organizacional e com a imagem organizacional, sendo que, conforme preconizado por Mael e Ashforth (1992), Riketta (2002; 2005), Cole e Bruch (2006), entre muitos outros autores, são constructos distintos.

2.2.1. A identidade social

O conceito de identidade social emergiu da investigação na área da psicologia social que analisou as causas e as consequências dos indivíduos se verem a si próprios, e a serem vistos pelos outros, como parte de um grupo social (Ashforth e Mael, 1989; Cornelissen, Haslam e Balmer, 2007), sendo que a teoria da identidade social, desenvolvida por Turner, assenta no facto de processos de identificação dos indivíduos terem como objectivo, ou como motivação, a criação de uma identidade social positiva e a produção de uma imagem positiva do seu auto-conceito, existindo dois processos de identificação: (1) a categorização, que envolve o estabelecimento de comparação com vista à diferenciação intergrupala, entre o grupo de pertença e os grupos exógenos ao indivíduo; (2) o auto-enaltecimento, o qual compreende a efectivação de comparações que beneficiam a distintividade positiva do endo-grupo (grupo a que pertence o indivíduo).

Recorde-se que, segundo Ellemers *et al.* (2003), a teoria da identidade social é uma das poucas “grandes teorias” da psicologia social, sendo que a teoria é complexa e dinâmica, ao contrário das teorias de hipótese única, por associar três processos psicológicos sociais: (1) a categorização social, entendida como a tendência das pessoas se classificarem e qualificarem as outras em termos de categorias sociais, em vez de indivíduos isolados (sublinhe-se que a teoria da identidade social de Tajfel foi completada com a teoria da auto-categorização de Turner, com os indivíduos a posicionarem-se deliberadamente em função das características do campo social em que se movimentam); (2) a comparação social, percebida como a tendência para avaliar os grupos e os indivíduos por comparação com outros, numa dimensão relevante; (3) a identificação social, sendo que as pessoas são observadores com a sua própria identidade e que esta influencia as percepções e as respostas a uma situação social.

No que julgamos relevante para a presente dissertação, e segundo Hogg e Terry (2001), a ideia básica da teoria da identidade social é que uma categoria social (e.g., a nacionalidade, a afiliação política, a organização, o grupo de trabalho) na qual um indivíduo se enquadra, ou em que outro indivíduo acredita que ele pertence, fornece uma explicação do que ele é em termos das características dessa categoria – uma auto-definição é uma parte do auto-conceito. Nestes termos, e conforme sustentado por Mael e Ashforth (1995), a organização como categoria social pode ser percebida como englobando os atributos que são protótipos dos membros da

organização. E nestes termos, acreditamos, tal como Hogg e Terry (2001), que o contexto organizacional fornece uma “quase-perfeita” arena para a operação do processo de identidade social.

2.2.2. A identidade organizacional

A identidade organizacional é a expressão dos aspectos organizacionais percebidos como centrais, distintivos e duradouros da mesma (Albert e Whetten, 1985). Volvidas duas décadas, Whetten volta a conceptualizar a identidade organizacional como os atributos centrais e duradouros que a distinguem de outras organizações (Whetten, 2006). O autor salienta, contudo, uma particularidade importante: a migração do termo “distintivo” para “que a distinguem”, para, segundo o mesmo, capitalizar a dualidade conceptual - diferente de e melhor do que.

Conforme preconizado por Ashforth e Mael (1996), a identidade de uma organização é um constructo subjectivo, isto é, a identidade não existirá a não ser que as pessoas concordem que ela existe. No entanto, estamos firmemente convictos que, tal como sustentado por Gioia, Schultz e Corley (2000), o conceito de identidade é a chave para compreender as modernas organizações porque, no essencial, aborda a questão fundamental do que uma organização específica é (Ashforth e Mael, 1996). Conforme sustentado por Albert, Ashforth e Dutton (2000), a identidade e a identificação organizacional são conceitos poderosos porque, na sua essência, definem uma entidade, quer seja uma organização, um grupo ou uma pessoa. Parte desta força conceptual advém do facto da necessidade de um sentido para a entidade que, no mínimo, dê resposta à questão “quem somos nós?” ou “quem sou eu?”.

As organizações definem “quem são” criando ou invocando esquemas de classificação e posicionando-se dentro dos mesmos (Albert e Whetten, 1985), sendo que, conforme Hogg e Terry (2000), as organizações são grupos internos estruturados que se posicionam numa complexa rede de relações inter-grupos caracterizada por diferenciais de poder, de estatuto e de prestígio. Sem um claro conceito do que é como organização, é impossível para uma entidade agir coerentemente em relação a outras (Albert e Whetten, 1985), isto é, a identidade guia a acção organizacional, constituindo a “espinha dorsal” das organizações, dando-lhe coerência interna e externa. A identidade organizacional é, por isso, vista como a base para a identificação dos membros com a organização (Dutton, Duckerich e Harquail, 1994;

Hatch e Schultz, 2000). Para Gioia (1998), a identidade captura o essencial (no designado sentido fenomenológico) da natureza de uma organização, sendo que os líderes organizacionais invocam, frequentemente, a identidade colectiva como uma forma de inculcar ou manter o sentido de coerência organizacional e de cooperação. Ruão (2001) sustenta que a identidade organizacional constitui uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente a outras, com as quais se relacionam, procurando, dessa forma, a asserção da sua reputação e a fidelização dos seus membros e dos seus clientes e, eventualmente, de outros *stakeholders*. Em complemento, entendemos que a afirmação da reputação organizacional é, em regra, essencial para o recrutamento, quer de colaboradores, quer de clientes.

Para Stimpert, Gustafson e Sarason (1998), a identidade pode ser muito motivadora. Com efeito, organizações que detenham uma forte ou poderosa identidade fornecem aos gestores e colaboradores um significado, um propósito e uma excitação que se aproxima do comprometimento (*commitment*) ou mesmo da paixão. O verdadeiro efeito catalisador da identidade é, por isso, um campo de pesquisa fértil e da máxima utilidade.

O conceito de identidade organizacional desempenha, também, algumas funções importantes para a gestão estratégica das organizações (Stimpert, Gustafson e Sarason, 1998), designadamente, mas sem a tal se limitar: (1) por aclarar a heterogeneidade inter-organizacional, evidenciando o que é central e distintivo em cada organização; (2) por explicar parte das opções estratégicas das organizações e a própria inércia organizacional; (3) por clarificar a mudança e a renovação organizacional, na justa medida em que o fosso entre a percepção da identidade organizacional e a imagem organizacional pode facilitar ou dificultar, impedindo no limite, o processo de mudança; (4) por possibilitar a compreensão dos padrões de diversificação corporativa; (5) por ser um regulador da alocação de recursos organizacionais, condicionando a avaliação que os constituintes internos fazem da designada justiça organizacional, em especial na sua dimensão de justiça distributiva; (6) por explicar alguns processos de identificação organizacional.

A abordagem clássica à identidade organizacional implica, em nossa opinião, revisitar, com relativa profundidade, o trabalho publicado em 1985 por Albert e Whetten, marco fundamental do desenvolvimento deste constructo. Com este trabalho precursor, a identidade organizacional deixou de ser um conjunto de ideias

soltas e tornou-se um conceito cientificamente tratável (Albert e Whetten, 1985), claro, distintivo, marcante, útil e mensurável.

Para Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional tem um duplo uso: (1) é empregue para definir e caracterizar certos aspectos da organização, o que é entendido como uma abordagem científica ao conceito; (2) é uma noção utilizada pelas próprias organizações para caracterizar alguns dos seus aspectos, entendendo-se a identidade organizacional como uma questão auto-reflexiva.

Em relação à utilização organizacional do conceito, isto é, à perspectiva auto-reflexiva, um processo de decisão interno poderá, conforme ilustrado por Albert e Whetten (1985), conduzir a uma “escalada” que, no limite, implique uma pausa e uma reflexão para dar resposta às questões de “quem somos nós?”, “o que queremos ser?”. Isto é, a ausência de soluções decisórias numa organização pode conduzir a uma reflexão sobre a sua própria identidade organizacional. Aliás, como enfatizam Albert e Whetten (1985), nas organizações as questões de identidade organizacional surgem quando as soluções mais fáceis, mais específicas e mais quantificáveis tiverem fracassado, sendo que uma definição de identidade organizacional deve, de facto, cumprir os critérios de centralidade, distintividade e continuidade temporal. A resposta a esta questão será, necessariamente, minimalista, o que representa, em nossa opinião, uma base para um consenso mais alargado. Contudo, conforme preconizado por Albert e Whetten (1985), uma declaração adequada de identidade organizacional deverá satisfazer três critérios: (1) é a resposta a qualquer coisa que tem a ver com a essência da organização; (2) é a resposta que diferencia a organização de outras; (3) é uma resposta com carácter de certa perenidade. Esta é, pois, a abordagem auto-reflexiva da identidade organizacional.

Quanto à abordagem científica, Albert e Whetten (1985) argumentam com a presença da centralidade, da distintividade e da continuidade temporal como condições necessárias, em termos individuais, e do seu conjunto, como condição suficiente, para consolidar o constructo de identidade organizacional. Segundo Albert (1998), quando se pergunta o que é a identidade (e também a identificação) organizacional e como este conceito pode ser tratado cientificamente, é-se levado a pensar em termos de constructo, “fabricação” que repousa numa metáfora espacial.

Para o cumprimento do critério de centralidade, procura-se uma característica organizacional que esteja na sua base e que seja essencial e importante para a mesma (Albert e Whetten, 1985). Entendemos que deverá ser a sua natureza mais profunda,

a sua essência, o seu “core”, aquilo pela qual vale a pena a organização lutar, ou sem a qual a organização tem pouco ou nenhum sentido. Não poderão deixar de ser, em nossa opinião, os designados valores organizacionais.

O segundo critério é a distintividade da organização, que se relaciona, em nossa opinião, com a própria imagem organizacional. É o que torna uma organização diferente de outras implicando, por isso, uma necessária comparação com outras (Ashforth e Mael, 1996), sendo que, da revisão de literatura efectuada, a identidade é, verdadeiramente, relacional e comparativa. Conforme Albert e Whetten (1985), a definição do carácter distintivo da organização deverá ser bastante eclético, contendo declarações ideológicas, filosóficas, culturais ou rituais, com a formulação da declaração de identidade organizacional a ser mais um acto de natureza político-estratégica da organização e da sua gestão do que uma construção científica.

Para finalizar, o aspecto temporal do conceito de identidade organizacional é essencial, sendo que a descontinuidade identitária é uma ameaça à saúde dos indivíduos (Albert e Whetten, 1985). Como facilmente se compreende, a ausência de uma relativa perenidade num conjunto de ideias centrais e distintivas numa organização não poderá constituir uma identidade organizacional. Poderá, quanto muito, representar o que poderemos designar por identidade organizacional efémera, transitória, ou mesmo um acidente identitário.

Uma bem conhecida assumpção na filosofia da ciência é que as ideias criativas e as novas hipóteses emergem mais facilmente quando perspectivadas de diferentes áreas de pesquisa (Ellemers *et al.*, 2003). No entanto, para Gioia (1998), a conceptualização original de Albert e Whetten perdura como um ponto de partida e uma referência incontornável para desenvolvimentos futuros e para continuar a debater e a introduzir conceptualizações alternativas na identidade organizacional.

Contudo, importa referir que, pese embora a aparente simplicidade e clareza do conceito de identidade organizacional, este pode ser deduzido de hipóteses ontológicas e epistemológicas diferentes. A partir da definição de Albert e Whetten (1985), muitos autores introduziram variantes no conceito ou procederam a uma reconceptualização, isto é, protagonizaram o que poderemos designar por dissidências conceptuais. É por isto que, conforme sustentado por Albert (1998), a simples ausência de consenso acerca da definição de identidade organizacional e da sua própria medição tornam o tópico fértil.

Da revisão de literatura, o conceito de identidade evoca uma noção de perenidade e de estabilidade temporal. Contudo, o primeiro aspecto da definição de original de Albert e Whetten a ser posto em causa foi exactamente o carácter duradouro da identidade organizacional. Com efeito, a identidade não pode ser entendida como durável em sentido estrito, mesmo que pareça manter a continuidade do essencial das suas características (Gioia, Schultz e Corley, 2000). Para Gioia, Schultz e Corley (2000), deve existir fluidez no conceito de identidade organizacional, caso contrário, a organização estagna e torna-se incapaz de dar resposta às inevitáveis mudanças externas. Na análise da natureza fluida da identidade organizacional, torna-se necessário efectuar a diferenciação entre identidade duradoura e continuidade na identidade. Embora não o pareça, a subtilidade desta diferença constitui um elemento de primordial importância. Com efeito, enquanto a natureza duradoura da identidade corresponde a uma perpetuação temporal, a identidade organizacional com dimensão de continuidade traz o benefício de permitir a mudança e a adaptação à mudança, retendo os valores organizacionais essenciais (Gioia, Schultz e Corley, 2000), e este aspecto é de enorme importância na actual dinâmica organizacional. Por este facto, Gioia, Schultz e Corley (2000) sustentam que a identidade organizacional é relativamente dinâmica e a sua aparente durabilidade é, por vezes, ilusória, reconceptualizando a identificação organizacional como um constructo potencialmente precário e instável, objecto de frequentes revisões e redefinições pelos membros organizacionais, a designada “instabilidade adaptativa”, que permite às empresas/organizações manterem as suas características essenciais, enquanto respondem às exigências de modernização, o que poderá, para muitos, parecer um paradoxo. Em síntese, para Gioia, Schultz e Corley (2000), a instabilidade da identidade organizacional resulta das inter-relações entre este conceito e a imagem organizacional, que se caracterizam por um notável grau de fluidez, sendo que, por este facto, a instabilidade da identidade organizacional é adaptativa, facilitando a mudança organizacional.

De acordo com Gioia (1998) existem pelo menos três maneiras diferentes de conceptualizar a identidade organizacional – a funcionalista, a interpretativista e a pós-moderna. A perspectiva funcionalista, com expoente em Kimberley Elsbach e Roderick Kramer, considera a identidade organizacional como algo tangível, como um objecto ou um activo. Nesta perspectiva, a identidade organizacional é um facto social que pode ser descoberto, medido e gerado. Na perspectiva interpretativista, por

seu lado, com expoente em Pratt, a identidade não é considerada como um facto objectivo, mas como uma experiência vivida pelos membros. Nesta perspectiva, a identidade organizacional é um fenómeno socialmente construído, com convergência dos membros organizacionais em torno de estruturas e sentidos comuns, em permanente negociação/renegociação. Por fim, a perspectiva pós-moderna, com expoente em Sveninsson e Alvesson, descreve a identidade organizacional como uma colecção acidental de formas paradoxais e múltiplas de entender a organização. É normalmente ilustrada através da ideia de colagem, em permanente mudança, ou como uma ilusão criada pelo poder.

Falar de identidade organizacional implica, também, abordar a questão das suas ameaças. Se, de facto, a identidade organizacional reflecte o que é central, distintivo e duradouro (Albert e Whetten, 1985; Dutton e Dukerich, 1991), acontecimentos externos que contestem ou coloquem em causa estes atributos organizacionais podem constituir ameaças à percepção dos membros acerca da identidade da sua organização (Dutton e Dukerich, 1991; Elsbach e Kramer, 1996). Entendemos, por isso, que a ameaça à identidade organizacional é uma cominação aos valores, às crenças e à essência profunda da organização e, regra geral, implica a activação de mecanismos defensivos. Conforme proposto por Elsbach e Kramer (1996), as ameaças à identidade organizacional levam os seus membros à utilização de técnicas cognitivas no sentido da manutenção das percepções individuais e externas do que é a sua organização e/ou da sua utilidade.

A enorme riqueza do conceito de identidade organizacional não fica por aqui. Brown e Starkey (2000), por exemplo, desenvolveram uma curiosa perspectiva psicodinâmica da identidade que sugere que os indivíduos e as organizações não estão muito motivados para aprender, na medida em que a aprendizagem implica e provoca uma mudança de identidade. Dito de outra forma, o indivíduo está preparado para preservar a sua identidade (Brown e Starkey, 2000). Igualmente, ao nível organizacional, a tendência natural é conservar a identidade existente. Da revisão de literatura efectuada infere-se que, na generalidade, a estratégia organizacional tem em vista a manutenção da identidade, em especial como reacção à mudança, o que contribui, decisivamente, para a resistência à mutação organizacional. Logo, a aprendizagem organizacional pode exigir que os indivíduos desafiem a identidade organizacional (Brown e Starkey, 2000). Aliás, conforme sugerido por Voss, Cable e Voss (2006), a discordância dos líderes organizacionais a propósito da identidade

conduz, em certos casos, a organizações bem sucedidas. Com efeito, se uma interpretação monolítica da identidade organizacional pode criar harmonia interna, não deixa de descurar o ambiente externo e a sua dinâmica de mudança, isto é, pode conduzir a organização para uma armadilha fatal. Nesta conformidade, e condizente com Albert e Whetten (1985), a diversidade organizacional, em termos de valores e de crenças, torna as organizações mais adaptadas ao ambiente externo e à mudança e, pese embora estas diferentes perspectivas identitárias possam causar tensão nos membros, não deixam de constituir uma mais valia, forçando a um permanente questionar da organização. No limite, quando os líderes são obrigados a negociar a identidade, do processo resulta o desenvolvimento da capacidade de monitorizar e reconhecer a mudança e para a ela se adaptar.

Para Ashforth e Mael (1996), a identidade é socialmente construída no âmbito organizacional em torno das percepções dos membros organizacionais sobre a essência ou a alma da organização, isto é, a identidade organizacional é o julgamento que os indivíduos fazem sobre os aspectos distintivos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos centrais, segundo os autores, estão ligados às crenças, aos valores e às normas da organização. Os aspectos distintivos, por seu turno, estão unicamente relacionados com a exclusividade da organização, referência fundamental para assegurar a identificação organizacional e definir as próprias fronteiras da organização. O carácter duradouro, por seu lado, é o elemento que assegura a continuidade da organização e a sua constante transformação (Ashforth e Mael, 1996), sendo que para Brown e Starkey (2000), a identidade organizacional é percebida como um conceito relativamente estável e duradouro nas organizações. Para Albert (1998), a identidade pode definir a fronteira entre a lógica utilitária e a lógica deontológica, podendo exprimir a necessidade de distintividade e de privacidade, honrando o que não é expresso por palavras.

Em síntese, conforme sustentado por Ruão (2001), a identidade organizacional não é apenas um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de actuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialéctica de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva. Para Gioia (1998), a identidade é central para a conceptualização de uma das mais complexas e fascinantes criações humanas – a organização do trabalho.

A aparente simplicidade do conceito de identidade organizacional esconde um enorme repto – a sua medição. Conforme preconizado por Albert (1998), a medição da identidade passa por mensurar a sua relutância em ser medida. E este é, em nossa opinião, o grande desafio da presente dissertação.

Para finalizar, sublinhamos que as Forças Armadas, em particular a Marinha, têm uma forte e distintiva identidade, conforme, aliás, mencionado por Mael e Ashforth (1995) em relação ao Exército dos Estados Unidos. Em linha com o sustentado por vários autores, esta forte identidade é (e pode ser) construída, fortalecida e transmitida por meios não verbais. O uso de uniforme, de distintivos, de símbolos, por exemplo, não poderá deixar de ser referenciado como um poderoso veículo de identidade, ou melhor, da exteriorização da identidade. Em complemento, a identidade organizacional foi relacionada positivamente com determinados resultados organizacionais (Riketta, 2002), sendo que os líderes devem prestar a maior atenção a este constructo. As principais recomendações dos teóricos que abordaram este tópico vão no sentido de: (1) honrar as tradições organizacionais, as tradições em geral, os rituais e as cerimónias que comunicam, transmitindo, a história da organização, aspecto que tem enorme acolhimento nas Forças Armadas, na generalidade; (2) enfatizar os valores centrais, as crenças e os comportamentos que representam a história da organização; (3) comunicar as histórias e os mitos que reflectem a identidade da organização.

2.2.3. Identidade e imagem organizacional

O substantivo “imagem”, conforme definido pelo *Concise Oxford English Dictionary*, é uma metáfora, uma representação mental, uma ideia ou uma concepção do carácter de uma “coisa” ou pessoa, conforme percebido pelos outros; como verbo, fazer uma imagem é retratar ou espelhar alguma coisa. Logo, conforme Fillis (2003), uma organização pode, deliberadamente, construir uma imagem, verdadeira ou falsa, e promovê-la junto do público.

Conforme Dutton, Dukerich e Harquail (1994) a identificação dos membros de uma organização com a própria organização varia. Quando a identificação com a organização é forte, os atributos que os membros utilizam para definir a organização são os mesmos que utilizam para se definirem. Em suma, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) preconizam que um membro está fortemente identificado com a organização quando: (1) a sua identidade como membro organizacional é mais

saliente do que as identidades alternativas; (2) o seu auto-conceito tem muitas ou as mesmas características que ele acredita que definem a sua organização como grupo social.

Por este facto, as noções de identidade e de imagem organizacional ocupam uma posição destacada na percepção da organização pelos gestores de topo (Gioia e Thomas, 1996), sendo que, quer a imagem, quer a identidade, actuam como quadros ou espelhos que afectam o processamento de informação dos membros organizacionais e, em última análise, as suas interpretações de assuntos/aspectos organizacionais nucleares. Esta constatação levou Puusa (2006) a considerar que a identidade organizacional e a imagem organizacional se relacionam reciprocamente.

Segundo Dutton e Dukerich (1991), a imagem organizacional é o primo direito da identidade organizacional, definindo a identidade como a forma segundo a qual os membros vêem a organização, enquanto que a imagem corresponde à forma como os membros percebem que os não-membros a vêem, se bem que a identidade organizacional seja, não raras vezes, confundida com a noção de imagem organizacional, entendida como o conjunto de visões sobre a organização detida pelos *stakeholders* (Hatch e Schultz, 2002). Contudo, importa referir que, conforme preconizado por Dutton e Dukerich (1991), enquanto a identidade organizacional diz respeito à visão dos membros organizacionais sobre a sua própria organização, a imagem organizacional corresponde ao que os membros pensam que os indivíduos exteriores à organização percebem como distintivo no que diz respeito a essa mesma organização.

Segundo Stimpert, Gustafson e Sarason (1998), uma identidade que crie uma distintiva e particularmente atractiva imagem na mente dos clientes e de outros actores organizacionais, pode ter um significativo e positivo impacto na reputação, aspecto que, conforme por nós já referido, pode ser fonte de vantagem competitiva. Com efeito, todos gostamos de fazer parte de organizações bem reputadas, com uma boa imagem externa percebida.

Para Gioia, Schultz e Corley (2000) existe uma relação forte entre identidade organizacional e as várias formas de imagem. De acordo com os autores, e a partir do conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985), os estudiosos conceberam um conceito de imagem organizacional amplo, que corre um vasto espectro, desde a imagem externa construída até à reputação. No essencial, existem três perspectivas de análise.

Uma primeira perspectiva de imagem organizacional foi traçada por Dutton e Dukerich, (1991). Para os autores, a imagem organizacional é, no essencial, a percepção que os membros organizacionais têm da forma como os outros vêm a sua organização. Esta imagem organizacional foi designada por “imagem externa construída” (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Este conceito de imagem organizacional é, por vezes, reduzido à forma como as elites organizacionais querem que o público veja a organização. Para Gioia, Schultz e Corley (2000), esta interpretação da imagem organizacional traduz a preocupação dos gestores em projectar uma imagem da organização suportada, idealmente, na identidade organizacional. É essencialmente por este facto que, frequentemente, alguns investigadores, e nós próprios na presente dissertação, fazem uma abordagem da identidade organizacional a partir da imagem organizacional.

Numa segunda perspectiva, a imagem organizacional é construída, procurando dar satisfação a uma desejabilidade social dos seus membros, seleccionando e enfatizando aspectos da identidade organizacional. Naturalmente, a imagem organizacional projectada poderá ser objecto de manipulação (e geralmente é manipulada, ainda que de forma inconsciente), ocultando aspectos negativos da identidade e reforçando aspectos positivos. Para Gioia, Schultz e Corley (2000) esta imagem é, no essencial, uma construção interna, uma percepção tida ou comunicada por membros organizacionais.

Numa terceira perspectiva, a imagem organizacional é centrada numa óptica externa, correspondendo à percepção ou impressão de uma organização para o seu público ou para a sua envolvente.

Contudo, conforme mencionado por Gioia, Schultz e Corley (2000), a conceptualização das relações entre identidade organizacional e imagem organizacional extravasa as três perspectivas, de cariz eminentemente organizacional, tendo sido transportado o seu desenvolvimento para os domínios das relações públicas e do próprio *marketing*. Desta extensão da imagem organizacional a estes novos ramos do saber resultaram conceitos muito fortes e apelativos como os de “imagem corporativa”, “identidade corporativa” e “gestão de imagem”, de importância crescente na dinâmica organizacional com materialização maciça em “gabinetes” e “assessores” de imagem.

Em síntese, e no que se julga relevante para a presente dissertação, um conceito de importância proeminente no domínio da imagem e na relação com a identidade e

com a identificação organizacional, é o designado “prestígio externo percebido”, designado “imagem externa construída” na perspectiva de Dutton, Dukerich e Harquail (2004) que, segundo Smidts, Pruyn e van Riel (2001) e Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006) representa a percepção de um membro organizacional sobre aquilo que um não-membro pensa dele e da sua organização, isto é, o prestígio externo percebido é uma variável tratada ao nível individual, traduzindo a interpretação e a avaliação do prestígio das organizações, a partir da exposição desta à envolvente.

2.2.4. Identidade corporativa

A corporação, do latim “corporatione”, é o conjunto de indivíduos, reunidos em corpo, com os seus regulamentos próprios. Dificilmente se poderá encontrar em Portugal uma organização onde a “corporação”, o “corpo”, seja tão marcadamente exteriorizado como na Marinha. O designado “espírito de corpo” faz parte de uma realidade quotidiana. Inclusive, alguns elementos orgânicos da Marinha mantêm a designação de Corpo (e.g., Corpo de Alunos da Escola Naval, agrupando o conjunto de alunos; Corpo de Fuzileiros, que agrupa todas as unidades de fuzileiros).

Assim, no caso em estudo, poderão ser consideradas equivalentes as identidades organizacional e corporativa, isto é, na Marinha a organização e a corporação são uma e a mesma coisa. Mas, na generalidade, e conforme sustentado por Parker (2000), a organização é mais inclusiva do que a corporação, sendo que nem todas as organizações são corporações, logo, é justificável uma distinção entre identidade organizacional e corporativa.

A referência à identidade corporativa impõe-se, em especial, tendo em consideração o mundo globalizado em que vivemos e a força da imagem, da publicidade, da comunicação e do *marketing* na construção das identidades. Para Hatch e Schultz (1997), a identidade corporativa difere da identidade organizacional na medida em que a primeira é conceptualizada como uma função de liderança e se focaliza no visual. Noutra perspectiva, para Cornelissen, Haslam e Balmer (2007) se a identidade organizacional tende a ser vista como um sistema de significado partilhado, a identidade corporativa tende a ser vista como uma imagem projectada. Em concreto, os autores posicionam a identidade corporativa a jusante da identidade organizacional, no sentido em que a identidade corporativa é, claramente, mais simbólica e mais exteriorizada.

Parece consensual que a arena da identidade corporativa é, actualmente, o *design*, o *marketing* e a comunicação corporativa (Cornelissen, Haslam e Balmer, 2007). Para van Riel e Balmer (1997), a identidade corporativa foi originalmente sinónimo de nomenclatura organizacional, logótipos e identificação visual, o que fundamenta a associação da identidade corporativa ao *design* gráfico e ao simbolismo. Naturalmente, o conceito e a abrangência da identidade corporativa, sendo multidisciplinar por natureza, ampliaram-se, desempenhando actualmente um importante papel no âmbito da comunicação corporativa. A identidade corporativa associa-se a características únicas da organização enraizadas no comportamento dos seus membros, sendo que a gestão de topo pode diminuir o eventual fosso existente entre a actual e a desejável identidade corporativa através da gestão do designado “corporate identity mix” – comunicação, simbolismo e comportamento (van Riel e Balmer, 1997). Ainda para os autores, a gestão da imagem corporativa tem como objectivo o estabelecimento de uma reputação favorável com os *stakeholders* de uma organização, no sentido desses mesmos *stakeholders* comprarem/aderirem ou utilizarem os serviços/produtos da mesma. É desta reputação favorável que as organizações colhem dividendos, designadamente, e na estrita perspectiva dos recursos humanos, “capitalizando” no recrutamento e na retenção, entre outras práticas da gestão de recursos humanos.

A jusante da imagem corporativa surge a reputação corporativa. Para Fillis (2003), a imagem e a reputação corporativa são conceitos diferentes, com a imagem corporativa a assentar em crenças presentes acerca de uma organização, enquanto a reputação se foca nas “interpretações” de uma organização decorrido um período de tempo. A globalização das economias, a mediatização crescente das empresas e das organizações projecta, necessariamente, a reputação, e a sua gestão, para uma dimensão estratégica. Não é pois de estranhar que a reputação se tenha tornado numa variável-chave da gestão estratégica (Dowling, 2002). Com efeito, em empresas que vendem, o impacto psicológico da reputação é de tal forma forte que cria valor acrescentado aos produtos, influenciando a escolha em relação a produtos similares. No domínio dos recursos humanos, a reputação influencia o nível de satisfação dos colaboradores e, entre outros aspectos, tem efeitos positivos no recrutamento. Conforme Dowling (2000), o desafio de construir uma reputação começa na estrutura de topo de uma organização, designadamente através do estabelecimento de uma visão e da edificação de uma estratégia.

Como é natural e facilmente se compreende, uma reputação corporativa favorável dá à organização uma vantagem competitiva que é fundamental potenciar.

2.2.5. Identidades organizacionais múltiplas

Da revisão de literatura retém-se que, da extensa análise da identidade individual, o ser humano é composto por um mosaico de identidades que interagem e se articulam de forma dialógica, isto é, conforme sustentado por Morin (2001), o princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade, associando dois termos que ao mesmo tempo são complementares e antagónicos.

Da transposição deste conceito para o nível organizacional surgem, com naturalidade, as designadas identidades múltiplas. Conforme sustentado por Ashforth e Scott (2001), tendo presente que as organizações, particularmente as grandes organizações, são fenómenos complexos, num determinado contexto podem sugerir potenciais identidades múltiplas. Parece-nos claro que as organizações de grande dimensão serão, claramente, organizações complexas, onde as identidades múltiplas têm campo para a sua manifestação.

Com efeito, e conforme Albert e Whetten (1985), a complexidade das organizações torna impossível uma simples declaração de identidade, embora a taxonomia tradicional assuma que a maior parte das organizações tem uma singular e soberana identidade. Em bom rigor, as organizações têm identidades híbridas, sendo a identidade organizacional composta por dois ou mais tipos de identidade. Um caso particular do carácter híbrido da identidade é a identidade organizacional dual (Albert e Whetten, 1985), sendo que esta realidade não é apenas uma organização com múltiplas componentes, mas que se considera (e é considerado por outros), alternada ou simultaneamente, com dois tipos de identidade. Albert e Whetten (1985) distinguem duas formas de dualidade identitária: (1) cada unidade dentro da organização exhibe as duas identidades da organização; (2) cada unidade interna da organização exhibe apenas uma identidade – as múltiplas identidades organizacionais estão, neste caso, associadas a diferentes unidades. No primeiro caso, a identidade é designada por *holográfica* – existe uma unidade sobre a identidade da organização. Em consequência, diferentes grupos/unidades mantêm as propriedades da organização como um todo, isto é, as organizações têm uma multiplicidade *holográfica* quando as diversas identidades são partilhadas por todos os membros da organização e estão presentes em todos os níveis da organização. No segundo caso,

cada unidade interna exhibe apenas uma identidade, designando-se por identidade ideográfica ou especializada, isto é, as organizações têm uma multiplicidade ideográfica quando as diversas identidades estão associadas, respectivamente, a colectivos, ou grupos, distintos dentro da organização. Naturalmente, os colectivos acima mencionados podem ser distribuídos segundo diversos critérios. Tavares (2001), adopta os seguintes critérios de classificação: (1) funcionais, de que a departamentalização é um exemplo; (2) demográficos, segregando em função do género, da antiguidade, das habilitações académicas ou da experiência profissional; (3) com base nos papéis organizacionais desempenhados, nomeadamente quanto à hierarquia; (4) com base nos interesses partilhados.

Conforme preconizado por Voss, Cable e Voss (2006), a pesquisa acerca da identidade organizacional reconhece o facto das identidades múltiplas existirem na maioria das organizações, podendo as identidades serem complementares (holográficas na proposta de Albert e Whetten (1985)), ou concorrentes (ideográficas segundo Albert e Whetten (1985)).

A identidade pressupõe que uma entidade se questione sobre “quem sou eu?” ou, no caso de uma colectividade, “quem somos nós?”. Se a pergunta é simples, a resposta nem sempre é singular (Pratt e Foreman, 2000). Para Pratt e Foreman (2000), dentro de cada entidade poderão existir múltiplas respostas às questões enunciadas e identificadas múltiplas identidades. Com efeito, à semelhança do conceito de Albert e Whetten (1985), para Pratt e Foreman (2000) a identidade organizacional consiste nos atributos que os membros identificam como fundamentais (centralidade) e únicos/peculiares (distintividade) da organização e que persistem na mesma ao longo do tempo (duradouro). Para os autores, as múltiplas identidades organizacionais correspondem à existência de múltiplas conceptualizações do que é central, distintivo e duradouro na organização. Por outro lado, Pratt e Foreman (2000) enfatizam que a identidade organizacional é propriedade de um colectivo, centrando as suas pesquisas na forma como os líderes e os gestores gerem as múltiplas conceptualizações de “quem somos nós” como organização. Para os autores, as múltiplas identidades apresentam vantagens e inconvenientes, sendo certo que podem conflitar entre si, o que obriga a gerir esta disputa, aspecto que se reveste de enorme importância organizacional. A gestão de identidades múltiplas é, por isso, uma função primária da moderna gestão organizacional (Pratt e Foreman, 2000).

No que concerne aos aspectos positivos, Pratt e Foreman (2000) identificam uma série de benefícios nas organizações com múltiplas identidades, sendo que colocaram a hipótese de que as entidades com múltiplas identidades poderão ter maior capacidade de ir de encontro a um mais vasto leque de exigências e de expectativas, i.e., terão maior flexibilidade do que entidades com uma identidade única. Na mesma linha de pensamento, para Albert e Whetten (1985) as organizações com identidade “dual” poderão ter vantagem sobre organizações com identidade única quando confrontadas com um ambiente organizacional complexo ao qual necessitam de se adaptar ou responder.

Por outro lado, Pratt e Foreman (2000) sustentam ainda que as organizações que publicitam identidades múltiplas podem ser mais atractivas para os *stakeholders* que têm interesses e necessidades múltiplas/plurais. Igualmente, no plano organizacional interno, organizações com múltiplas identidades tendem a ser atractivas, angariando e fidelizando os seus colaboradores, fomentando a criatividade e a aprendizagem dos mesmos.

Contudo, não existe consenso quanto aos benefícios elencados para a identidade múltipla, com alguns autores a argumentarem que as múltiplas identidades potenciam conflitos intra-organizacionais, com consumo de recursos na consequente negociação conflitual, causando ambivalência segundo Pratt e Foreman (2000). De acordo com Pratt e Foreman (2000), a gestão de múltiplas identidades nas organizações pode ser efectuada de quatro formas: (1) compartimentalização; (2) anulação/eliminação; (3) integração; (4) agregação. Através da compartimentalização ou segregação das identidades, a organização e os seus membros optam por preservar todas as múltiplas identidades existentes, não potenciando as possíveis sinergias resultantes desta coexistência. Em síntese, as múltiplas identidades são mantidas separadas, conseguindo-se esta arrumação através de meios físicos, espaciais ou simbólicos. Pela anulação/eliminação, os líderes/gestores limitam o número de identidades dentro de uma organização às designadas identidades dominantes; neste caso, uma (ou mais) das identidades é anulada, em detrimento das restantes. A integração, por seu turno, consiste na fusão (ou pelo menos na tentativa de fusão) de múltiplas identidades numa única identidade, designada por identidade “híbrida”; as diferentes identidades são integradas, constituindo-se, da sua síntese, uma nova identidade. Para finalizar, a agregação consiste na manutenção de todas as múltiplas identidades, estabelecendo ligações entre elas. Neste processo, o esforço dos líderes/gestores vai no sentido de

criar relações e potenciar sinergias entre as várias identidades; neste caso, tenta-se estabelecer ligações entre as diversas identidades, através do recurso a uma meta-identidade.

2.2.6. Cultura organizacional, identidade e imagem

De acordo com Schein (1985) a cultura existe, simultaneamente, a três níveis: artefactos, valores e *assumpções* (suposições). As *assumpções* representam as crenças acerca da realidade e da natureza humana; os valores são princípios sociais, filosofias, *objectivos* e *standards* que têm dignidade intrínseca; os artefactos são os visíveis, tangíveis e audíveis resultados dos valores e das *assumpções*. Hatch (1993) desenvolveu a perspectiva dinâmica da cultura, introduzindo ao modelo de Schein duas alterações: (1) a introdução dos símbolos no modelo existente, o que permite, segundo o autor, acomodar as influências do modelo de Schein e as perspectivas interpretativas simbólicas; (2) os elementos de cultura (*suposições*, valores, artefactos e símbolos) não são considerados tão centrais. Com este modelo, Hatch (1993) descreve as relações entre os elementos culturais como processos, com a cultura a envolver uma interacção dinâmica entre valores, *assumpções*, símbolos e artefactos, sendo que todos são componentes da cultura organizacional.

Embora não seja nossa pretensão correlacionar cultura organizacional com constructos afins da identidade/identificação organizacional, não podemos deixar de fazer uma breve referência à cultura, principalmente por três motivos: (1) por partilharem valores; (2) porque falar de cultura (organizacional) é falar um pouco do que é central, distintivo e duradouro numa organização, isto é, da identidade (organizacional); (3) por serem conceitos afins.

É por causa desta proximidade conceptual que Tavares (2001) sustenta que é frequente observar na literatura alguma ambiguidade na distinção entre o conceito de identidade organizacional e o conceito de cultura organizacional. Inclusive, esta ambiguidade conceptual entre identidade, imagem e cultura levou Whetten (2006) a visitar o conceito de identidade organizacional, para que possa ser diferenciado analiticamente de cultura e de imagem organizacional.

Segundo Smircich (1983), a cultura é o que as organizações são, não aquilo que têm. Para o autor, a cultura organizacional é uma metáfora concebida com raízes na antropologia e na sociologia que se relaciona com as teias que transformam o individual em colectivo. Isto relaciona-se bastante com a identidade organizacional,

que só tem sentido, em nossa opinião, no colectivo. Por outro lado, qualquer que seja a abordagem à cultura – cognitiva, simbólica, estruturalista ou psicodinâmica – todas são influenciadas para considerar a organização como uma forma peculiar da expressão humana (Smircich, 1983). Como refere ainda o autor, como somos a nossa própria cultura, é nos difícil viver no nosso contexto cultural e questioná-lo.

Segundo Machado (2005), se a identidade diz respeito a quem somos, a cultura revela os valores que orientam o nosso pensamento e, no plano organizacional, os dois conceitos revelam-se complementares, o que poderá explicar, em parte, a ambiguidade conceptual identificada por alguns autores. Machado (2005) sustenta ainda que a identidade organizacional só se transforma se acompanhada de uma mudança de cultura e vice-versa. Albert e Whetten (1985) não foram explícitos quanto à relação entre identidade e cultura. Contudo, Ashforth e Mael (1996) preconizam que a identidade é um conceito mais vasto do que o de cultura, embora outros autores tenham entendimentos distintos sobre os dois conceitos. Curiosamente, para Fiol (1991) a cultura deverá ser gerida como um recurso competitivo, com tudo o que isso representa; em complemento, avança com a ideia de que a identidade fornece uma ligação entre duas dimensões da cultura organizacional: (1) um conjunto de regras não observáveis e não verbalizadas; (2) a cultura traduzida em manifestações comportamentais. Por outro lado, a identidade reflecte a forma como os indivíduos ou partes das organizações definem o que são em relação à sua percepção do que é a organização; neste contexto, a identidade representa aspectos de cultura traduzidos para um contexto específico (Fiol, 1991). Podemos pois inferir que a identidade organizacional constitui um subconjunto da cultura.

Para definirem o conceito de imagem organizacional, Hatch e Schultz (1997) adoptaram uma definição complexa, que combina aproximações teóricas ao *marketing* e à teoria organizacional. Para os autores, a imagem organizacional é, e suportada na definição de Alvesson (1990), uma impressão holística e vívida detida por um indivíduo ou um grupo particular em relação a uma organização, resultado da sensibilidade do grupo e da comunicação da imagem fabricada e projectada pela organização.

A imagem organizacional tem sido objecto de diversas conceptualizações, englobando percepções dos designados constituintes internos e externos, bem como as percepções por eles projectadas e recebidas. Gioia, Schultz e Corley (2000) sintetizaram um elenco de definições de imagem organizacional mais comuns na

literatura: (1) a imagem externa construída, entendida como a percepção que os membros organizacionais têm sobre a forma como os *stakeholders* externos vêem a organização, preconizada e desenvolvida por Dutton e Dukerich (1991) e Dutton, Dukerich e Harquail (1994); (2) a imagem projectada, que mais não é do que a imagem criada pela organização, geralmente utilizada como instrumento de gestão da impressão; (3) a imagem de futuro desejada, que é imagem utilizada para comunicar aos *stakeholders* qual a visão organizacional a alcançar no futuro, ilustrada nos trabalhos de Gioia e Thomas (1996); (4) a identidade corporativa, entendida como apresentação global da organização, realçada através de símbolos, rituais e linguagem, planeada para comunicar aos constituintes, internos e externos, a auto-representação que a organização tem da sua própria identidade, traduzida nos trabalhos de van Riel e Balmer (1997); (5) a reputação, que são os julgamentos colectivos sobre as acções organizacionais desenvolvidas pelos *stakeholders* externos.

Se antigamente as interacções entre os aspectos internos e externos das organizações eram esporádicos e muito focalizados, com a mudança de paradigma empresarial e organizacional ruíram, definitivamente, as fronteiras entre as dimensões interna e externa das organizações. Nesta conformidade, e concordante com Hatch e Schultz (1997), a cultura organizacional, a identidade organizacional e a imagem organizacional passaram a fazer parte de um sistema que dá sentido e define a organização. Para os autores, a identidade organizacional resulta das interacções entre os membros organizacionais e da influência da gestão de topo, sendo que, cada vez mais, a identidade organizacional e a imagem organizacional se relacionam, influenciando-se mutuamente. Para Gioia, Schultz e Corley (2000), a identidade e a imagem relacionam-se com aspectos individuais e organizacionais e permitem alcançar o carácter e o comportamento das organizações e dos seus membros, i.e., as imagens organizacionais funcionam como indicadores da validação externa da identidade organizacional. Em bom rigor, imagem, identidade e cultura são cada vez mais as diversas facetas de uma mesma realidade, particularmente complexa.

A relação entre identidade e imagem organizacional é, segundo Dutton e Dukerich (1991), essencial para perceber a forma como os assuntos são interpretados, como são geradas as reacções, como e que emoções são evocadas, e como esses comportamentos se relacionam em contexto organizacional. Os indivíduos nas

organizações “mantêm um olho no espelho organizacional” quando interpretam, reagem e se comprometem com a organização (Dutton e Dukerich, 1991).

Conforme referem Hatch e Schultz (1997), a expressão da identidade organizacional faz-se através da utilização de artefactos culturais que, simbolicamente, fornecem uma imagem que é interpretada por outros. Ainda segundo os autores, e conforme já referido anteriormente, a identidade corporativa apenas difere da identidade organizacional na medida em que é concebida e focalizada em aspectos visuais e em símbolos corporativos.

2.2.7. Identidade organizacional e identidade profissional

Importa efectuar uma diferenciação entre identidade organizacional e identidade profissional. A profissão, derivada do latim “*professione*”, é o emprego, o mester, o ofício. Para Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006), a identidade organizacional, a pertença organizacional, responde à pergunta “onde trabalha”, em que organização, em que empresa. A identidade profissional, por seu turno, responde à questão “o que faz”, qual a profissão que exerce. Lopes (2001) reconhece que a identidade profissional é uma identidade social particular, peculiaridade que decorre do lugar das profissões e do trabalho no conjunto social e, mais especificamente, do lugar de uma certa profissão e de um certo trabalho na estrutura da identidade pessoal e no estilo de vida do actor. Em complemento, as identidades e as identificações relacionadas com o trabalho emergiram das teorias da identidade social e da auto-categorização, que sugerem que os indivíduos adoptam identidades com base nos grupos sociais de referência para reduzir a incerteza e incrementar a auto-estima (Hogg e Terry, 2001).

Por outro lado, para Johnson *et al.* (2006) os indivíduos detêm múltiplas identidades, associadas a vários grupos de referência, e estas são activadas em função das situações, podendo um indivíduo activar uma identidade social no trabalho e outra identidade no período de lazer. Ainda segundo Johnson *et al.* (2006), a identificação com múltiplos alvos é um desafio para os profissionais em contexto organizacional, pelo menos por dois motivos: (1) os profissionais podem-se identificar mais fortemente com a profissão do que com a organização empregadora, potenciando naturais conflitos; (2) os profissionais podem estar mais *committed* com as suas profissões do que as organizações empregadoras, potenciando o abandono organizacional e a rejeição de comportamentos pró-sociais.

No caso em apreço, afigura-se-nos legítimo considerar que os conceitos de identidade organizacional e de identidade profissional são sinónimos. Com efeito, se é possível ser médico no hospital X ou Y, ser professor na faculdade A ou B, sendo permitido e possível a diferenciação entre a organização e a profissão, ser militar da Marinha equivale a trabalhar numa organização que se confunde com a profissão.

É com base na assumpção desta equivalência conceptual que, conforme veremos mais adiante, consideramos legítima a medição da identificação profissional através de uma escala utilizada por Bartel (2001) para medir a identificação organizacional.

Para finalizar, convém referir que, em certo grau, parte da identidade das pessoas e sentido de “si” resulta das organizações ou grupos aos quais pertence (Hogg e Terry, 2000). Para os autores, para muitas pessoas a identidade profissional e/ou organizacional é mais penetrante do que a identidade em função de género, idade, etnia, raça ou nacionalidade.

2.2.8. Construção da identidade

A construção da identidade organizacional, aspecto que julgamos merecedor de uma breve referência é, conforme sustentado por Scott e Lane (2000), o processo, actividade e eventos pelos quais a identidade organizacional se torna específica nas mentes dos gestores e dos *stakeholders* organizacionais, sendo que a construção é um processo dinâmico, recíproco e iterativo na sua natureza. Conforme preconizado por Ashforth e Mael (1996), os membros organizacionais constroem a identidade organizacional através de um processo de negociação e de validação. Lopes (2001) expõe que a construção da identidade é sempre uma vitória sobre a alienação (mental, social ou cultural).

Ainda a propósito da identidade organizacional, Scott e Lane (2000) referem que a sua construção não é efectuada por actores organizacionais abstractos, mas sim por gestores/dirigentes e por *stakeholders* que, simultaneamente, se envolvem na construção das suas identidades através de processos de auto-categorização, identificação cognitiva e auto-afirmação. Em relação aos *stakeholders*, para Scott e Lane (2000) estes são todos os actores que têm expectativas de lucrar com o sucesso da organização, podendo ser individuais ou grupos, membros organizacionais (e.g., empregados, dirigentes, gestores) e não-membros (e.g., clientes, fornecedores).

Nesta conformidade, a construção da identidade organizacional é melhor compreendida, contestada e/ou negociada através de iterações interactivas entre gestores e *stakeholders* (Scott e Lane, 2000). No processo de construção da identidade organizacional dos *stakeholders*, membros e não-membros, Scott e Lane (2000) apresentam três tácticas organizacionais que, em nossa opinião, são linhas de acção que podem ser utilizadas, isolada ou conjugadamente: (1) comunicação organizacional; (2) realce da visibilidade de afiliação organizacional dos *stakeholders*; (3) encaixe dos *stakeholders* dentro da comunidade organizacional.

Segundo Tavares (2001), a formação de uma concepção colectiva de identidade organizacional relaciona-se com o conceito de “entitividade”, que diz respeito ao grau no qual um grupo/organização é percebido pelos seus membros como tendo unidade e coerência interna.

Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006) identificaram três agrupamentos teóricos para explicar a construção da identidade: (1) a partir da mudança/transição de carreira/função; (2) a partir da socialização; (3) a partir da identificação com o trabalho. Para os autores, cada uma destas três perspectivas contribui para o puzzle que constitui a construção da identidade. Ainda para Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006), a perspectiva de transição de carreira/função sugere que a identidade se altera por este facto. No caso em apreço, o ingresso de um sargento ou de uma praça da Marinha na categoria de oficial corresponde ao abraçar de uma nova “subidentidade” – a subidentidade “oficial” na identidade militar – desvanecendo-se a “subidentidade” de origem.

Em relação à perspectiva da socialização como abordagem à construção da identidade, Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006) sustentam que as técnicas utilizadas pelos grupos e organizações assentam, na generalidade, nas tácticas que permitem moldar uma identidade definida. Da revisão de literatura efectuada por Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006), a socialização corre um largo espectro que vai da mudança moderada (*moderate change*) até à mudança extrema, traduzida, no limite, pela conversão da identidade. Como denominador comum, os processos de socialização assentam em técnicas que procuram quebrar/desvanecer o sentido de “eu” do indivíduo (e.g., a desinvestidura, o *sensebreaking*) e dar sentido (e.g., *sensegiving*) e forma identitária à imagem organizacional. Numa última perspectiva de análise, os autores apontam a construção da identidade através de um processo

mais integrativo, o “identity work”, em que os indivíduos constroem, activamente, a identidade em contextos sociais.

2.2.9. Identidade e estratégia organizacional

Para Ashforth e Mael (1996), enquanto a identidade organizacional, com os seus aspectos centrais, distintivos e duradouros (Albert e Whetten, 1985) está normalmente associada à missão da organização, a estratégia foca-se nos objectivos organizacionais e na forma de os alcançar. Nesta conformidade, a identidade serve como recurso para a estratégia organizacional, se bem que a relação entre os dois conceitos seja profunda, com a identidade a expressar-se, a modificar-se e a afirmar-se através da própria estratégia. Conforme preconizado por Ashforth e Mael (1996), a identidade organizacional é crítica pelo seu tremendo potencial para motivar e dar forma à escolha estratégica e à acção, com a organização a actuar através dos seus membros. Contudo, e conforme sustentado por Ashforth e Mael (1996), importa sublinhar que a estratégia é apenas um instrumento e a sua legitimidade depende da sua utilidade, não sendo um fim em si mesmo, ao contrário da identidade.

No clássico artigo de Dutton e Dukerich (1991), é ilustrado o caso da “New York Port Authority” em que a identidade organizacional afecta a acção e a estratégia organizacional. Com efeito, partindo do pressuposto que as organizações têm identidades (Albert e Whetten, 1985; Ashforth e Mael, 1989; Dutton e Dukerich, 1991), estas influenciam a forma como os seus membros interpretam a realidade e os resultados e como se comportam em relação aos mesmos, isto é, a identidade organizacional enquadra a forma como os membros de uma organização seleccionam e interpretam os seus problemas, as suas acções e as suas emoções (Dutton e Dukerich, 1991). Por outro lado, a identidade e a imagem organizacional são constructos críticos para a compreensão da relação entre as acções consequentes e as interpretações de um facto ao longo do tempo. Com efeito, a identidade filtra e molda a interpretação do facto e a consequente acção, enquanto a imagem é utilizada para monitorizar o julgamento que os não-membros fazem da organização (Dutton e Dukerich, 1991). Resulta desta dialéctica que, como no caso da “New York Port Authority”, a degradação da imagem organizacional activa o que entendemos designar por catalisadores de acção, de natureza individual e colectiva, que procuram restaurar a imagem organizacional.

O impacto mútuo entre a identidade e a estratégia foi desenvolvido por Sarason (1995), entre outros autores, sendo que a partir da teoria da estruturação de Giddens, é preconizada uma relação recíproca entre a identidade e a estratégia. A identidade tem impacto na estratégia através da visão dos gestores que ditam o comportamento estratégico; a estratégia, por seu turno, tem impacto na identidade, especialmente quando os membros organizacionais adquirem o sentido organizacional. Com efeito, é natural que o conhecimento de uma organização, na sua centralidade, distintividade e perenidade, é uma condição necessária para uma completa e efectiva mobilização estratégica, em especial em situações de crise.

2.2.10. A comunicação organizacional

Entendemos que a comunicação organizacional é merecedora de uma referência autónoma no âmbito geral da identidade. Com efeito, a comunicação é o instrumento privilegiado para os dirigentes «pilotarem» a organização (Mintzberg, 1973). Noutra perspectiva, só uma comunicação eficaz a partir da direcção favorece a compreensão de um projecto estratégico (Floyd e Wooldridge, 1992). Segundo Postmes (2003), é indubitável que organização e comunicação são conceitos entrelaçados, com alguns autores a classificarem a comunicação como o “sistema sanguíneo” ou a “cola” da organização. E também é claro que a comunicação é relevante na formação da identidade, constituindo uma oportunidade de resolver o dualismo do indivíduo e da estrutura (Postmes, 2003).

Em complemento, percepções diferentes acerca de um conceito tão fundamental como a identidade poderá conduzir a graves problemas de comunicação e de adopção de uma linha de acção organizacional (Albert e Whetten, 1985; Voss, Cable e Voss, 2006).

Numa perspectiva clássica, a comunicação em contexto organizacional tem a função de: (1) informar; (2) influenciar; (3) coordenar; (4) afiliar. Por outro lado, a comunicação tem uma forte influência no alinhamento dos membros do grupo, quer exista uma identidade saliente, quer se esteja a formar uma nova identidade (Postmes, 2003). Na perspectiva de Ruão (2001), a identidade proporciona orientação à comunicação organizacional, dá conteúdo à sua estratégia e determina o sentido ideal que as elites institucionais escolheram para mostrar a empresa aos seus públicos. Em complemento, impõe-se que o planeamento do modelo comunicacional adequado a

cada organização tenha a definição da identidade organizacional como o ponto de partida do necessário processo de institucionalização (Ruão, 2001).

2.2.11. Outros conceitos afins

Vão sendo construídos e desenvolvidos conceitos em torno da identidade, isto é, vão sendo criadas “dissidências” ou alargamentos conceptuais que, na nossa perspectiva, apenas trazem valor acrescentado para a pesquisa. Brickson (2007), por exemplo, desenvolveu a orientação da identidade organizacional, que corresponde à natureza da relação e à associação entre uma organização e os seus *stakeholders* como membros percebidos da mesma. Para Brickson (2007), a orientação da identidade organizacional responde à questão “quem somos nós como organização em relação aos *stakeholders*?”, sendo que os *stakeholders* são entidades que afectam e são afectados pelas organizações, podendo ser externos (clientes, fornecedores, competidores, concorrentes) ou internos (membros) da organização.

Esta ramificação do constructo de identidade organizacional, que é classificada em individualista, relacional e colectivista (Brickson, 2007), terá, necessariamente, imenso interesse para organizações de natureza económica ou financeira, onde a relação com os *stakeholders* assume uma importância enorme no domínio organizacional, que não é o caso da organização em apreço (Marinha).

Em síntese, a identidade organizacional é um rico domínio de investigação com enorme potencial a explorar, a que não será alheio o facto de se constituir como um conceito multinível, com correspondentes significados diferentes (Puusa, 2006).

2.3. A identificação organizacional

No campo dos conceitos, alguns autores preconizam que a identidade organizacional e a identificação organizacional têm raízes em campos teóricos diferentes, com a identidade organizacional a mergulhar na psicologia organizacional e a identificação organizacional a ter origem na psicologia social.

Conforme sintetizado por Tavares (2001), a identificação organizacional difere da identidade organizacional no nível de análise, em relação à entidade que percebe, no que concerne à definição e ao dilema. Em síntese, enquanto a análise da identificação organizacional se processa ao nível micro individual-grupal, a análise da identidade faz-se ao nível macro organizacional-societal.

Em teoria, o processo de identificação organizacional começa simplesmente com o conhecimento, ou melhor, com o reconhecimento de que um indivíduo é membro de uma organização. A realidade da identificação organizacional, embora não o pareça, é bem mais complexa, com Bartel e Dutton (2001), por exemplo, a sustentarem que as fronteiras organizacionais que distinguem os membros dos não-membros são cada vez mais difíceis de traçar. Com efeito, se as designadas fronteiras organizacionais eram relativamente demarcadas até à década de oitenta, a globalização pulverizou todas as fronteiras, inclusive as geográficas, as económicas e as sociais.

Quaisquer que sejam, actualmente ou no futuro, as fronteiras organizacionais, parece-nos certo que, conforme preconizado por Albert e Whetten (1985), a identidade serve a função de identificação e é, em parte, adquirida pela identificação. Ou seja, a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social na qual as pessoas se definem em termos de pertença a uma organização particular (Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; Mael e Ashforth, 1992; Mael e Ashforth, 1995).

Em relação ao conceito de identificação organizacional, para Mael e Ashforth (1992) a “inconsistente definição do constructo” e a frequente confusão com os conceitos de internalização (incorporação de valores e princípios no “eu” como referenciais de actuação), “commitment” (comprometimento) afectivo e cidadania organizacional, levaram os autores a formular uma nova conceptualização (“reconceptualization”) da identificação organizacional, a partir, naturalmente, da teoria da identidade social, reconceptualização essa efectuada em 1989. Para os autores, a identificação organizacional é a percepção de unidade (“oneness”) ou de pertença (“belongingness”) à organização. Para Dutton, Dukerich e Harquail (1994) a identificação organizacional é um laço cognitivo que surge quando uma imagem de “si” de uma pessoa contém os mesmos predicados que ela atribui à organização.

Outros autores, em estudos ulteriores, estabeleceram conceitos muito semelhantes. Pratt (1998) entendeu a identificação organizacional como o que acontece quando as crenças de um indivíduo a propósito da sua organização se tornam auto-referenciais (“self-referential”) ou auto-definidoras (“self-defining”). Ainda de acordo com Pratt (1998), se a identidade organizacional (IO) é a resposta à questão de “quem sou eu?”, a identificação organizacional (IOD) procura centrar-se na resposta à questão de “como é que eu sei quem eu sou por comparação contigo?”.

Nesta conformidade, a identificação traduz-se, de acordo com o mesmo autor, na transferência para o indivíduo de características que ele atribui ao grupo, i.e., 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. Como é natural, ao discutir a identidade organizacional, a identificação está presente, pois não há identidade sem identificação.

Merece ainda um reparo a categorização da identificação promovida por Pratt (1998): identificação por afinidade e identificação por emulação. Na primeira categoria, as pessoas identificam-se com uma organização por acreditarem que esta tem os seus próprios valores e crenças; neste caso, a identificação organizacional (por afinidade) tem origem e consequência no próprio processo de selecção e de recrutamento, prática de gestão de recursos humanos que classificamos de essencial. Em relação à segunda, a identificação organizacional é o corolário de um processo de mudança, eventualmente de socialização, que conduz o indivíduo a assimilar os valores, os princípios e as crenças da organização, por emulação.

Entendemos que, qualquer que seja o caminho para a identificação organizacional, afinidade ou emulação, regista-se a importância das organizações possuírem e publicitarem valores e princípios que sejam afins dos valores de potenciais colaboradores, e que as práticas de recursos humanos adoptadas pelas organizações potenciem a emulação dos seus colaboradores.

Em todos os conceitos de identificação organizacional apresentados parece-nos haver dois aspectos em comum: (1) a percepção pelo indivíduo de certas características organizacionais (a identidade organizacional percebida de Albert e Whetten, 1985); (2) a crença de que estas características se encontram nas pessoas. Então, é lícito inferir que a identificação organizacional poderá ter consequências nas atitudes e nos comportamentos das pessoas, sendo que, conforme Ashforth e Mael (1989), maior identificação com um grupo implicará comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores desse grupo. É por causa destas consequências que julgamos que a identificação organizacional é importante para a gestão estratégica de recursos humanos.

2.3.1. Identificação e desidentificação

Na generalidade, atribuem-se benefícios à identificação com a organização. Contudo, Dukerich, Kramer e Parks (1998) identificam patologias associadas a

identificações excessivas ou deficitárias. Sendo a identificação o focar em aspectos similares, a desidentificação é a diferenciação activa e o distanciamento de um indivíduo em relação a uma entidade ou organização, isto é, segundo Dukerich, Kramer e Parks (1998), a desidentificação é a “identificação como não sendo”. Ainda de acordo com os autores, a uma identificação baixa e a uma desidentificação baixa corresponde uma identificação apática, cuja patologia é a sub-identificação; a uma identificação elevada e a uma desidentificação elevada corresponde, por seu turno, a uma identificação conflituosa, designada patologicamente por esquizo-identificação ou identificação ambivalente. Pelo contrário, a uma elevada identificação e a uma baixa desidentificação corresponde uma identificação focalizada, cuja patologia associada é a sobreidentificação; para finalizar, a combinação baixa identificação e alta desidentificação traduz-se numa desidentificação focalizada, cuja patologia consequente é a sobreidentificação.

Kreiner e Ashforth (2004) utilizaram um modelo expandido para tratar a identificação organizacional que inclui quatro formas de identificação de um indivíduo com a organização: a identificação, a desidentificação, a identificação ambivalente e a identificação neutral. O grande contributo deste trabalho foi projectar os estudos da identificação organizacional para outras facetas “obscuras” ou negativas da identificação, linha de investigação que julgamos de elevado potencial para enriquecer o conhecimento teórico e prático deste tópico.

2.4. Síntese

A ausência de uma definição inequívoca, consensual e universal de identidade organizacional, aspecto atestado na revisão de literatura efectuada, torna difícil a operacionalização do conceito, implicando, no essencial, uma abordagem através da identificação organizacional, ao nível individual, dos membros organizacionais, com a identificação organizacional a ocorrer quando as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras (Pratt, 1998). Assim, a identificação de um indivíduo com uma organização é atingida quando ele integra as crenças que tem sobre a organização na sua própria identidade.

Contudo, em síntese, e conforme preconizado por Simon (2004), a identidade determina muito, se não todo, o nosso comportamento. Com efeito, é difícil imaginar como a lealdade, a solidariedade ou a cooperação social pode ser conseguida e mantida sem um sentido de partilhada identidade.

3. Objectivo do estudo

O objectivo geral da presente dissertação é o de avaliar o impacto da identidade organizacional, em sentido lato, e da identificação organizacional, em sentido estrito, nas opções comportamentais dos seus membros e na satisfação geral no trabalho, com aproximações (à identificação organizacional – IOD) pelo prestígio externo percebido, pela força da identidade organizacional, pela orientação de liderança, pela congruência de valores e pela incongruência da identidade organizacional.

Em complemento, pretendemos aferir o efeito moderador das categorias/hierarquias nos antecedentes e consequentes da identificação organizacional (OID), bem como a relação da identificação organizacional com a identificação profissional. A Figura 1 pretende ilustrar e mapear o objectivo do estudo.

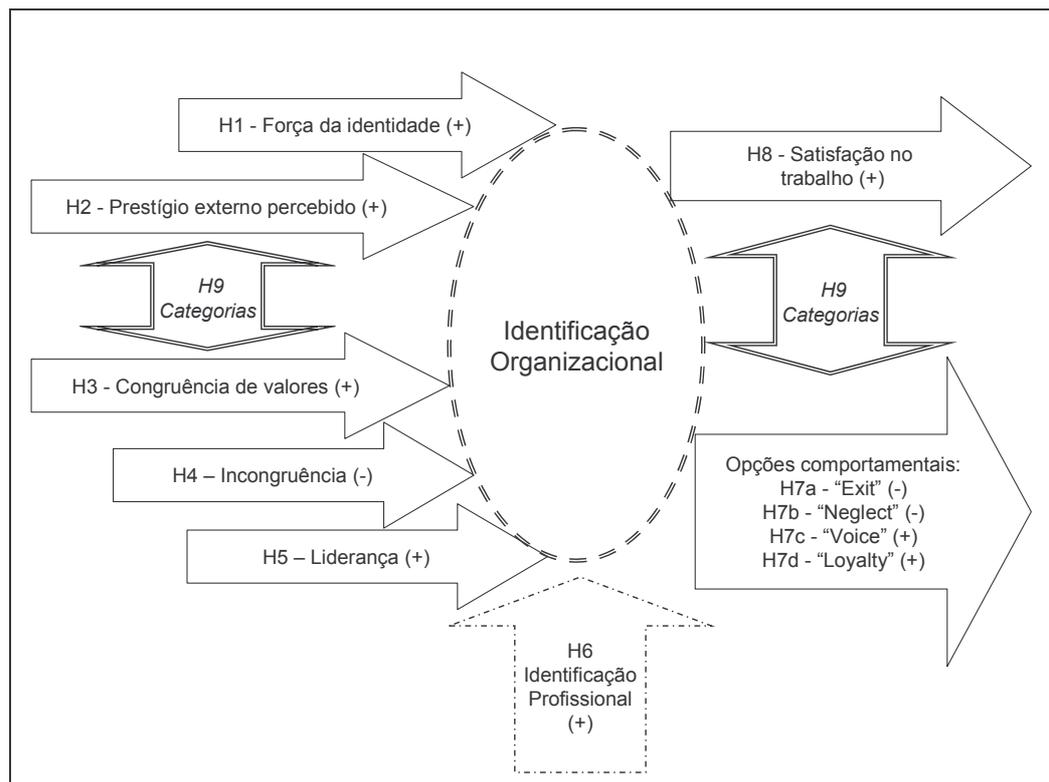


Figura 1. Modelo do estudo: antecedentes e consequentes da identificação organizacional.

4. Hipóteses

Actualmente, afigura-se inequívoco e parece consensual que os constructos de identidade, imagem e reputação são nucleares para as organizações (Albert, Ashforth e Dutton, 2000; Brown *et al.*, 2006). Da revisão de literatura efectuada por Brown *et al.* (2006), as pessoas vêem, gerem e respondem a uma organização sob quatro principais pontos de vista, ilustrados na Figura 2: (1) na perspectiva da identidade ou da identificação organizacional, respondendo à questão “quem somos nós como organização?”; (2) na óptica da imagem projectada, da imagem organizacional desejada, e de outros conceitos afins, que procuram dar satisfação ao que a organização quer que os outros (*stakeholders*) pensem dela; (3) na lógica do prestígio externo percebido, da imagem externa construída, e de outros conceitos similares, que procuram dar resposta ao que a organização acredita que os outros pensam dela; (4) na perspectiva da imagem organizacional, da reputação organizacional, da imagem que os *stakeholders* têm da organização.

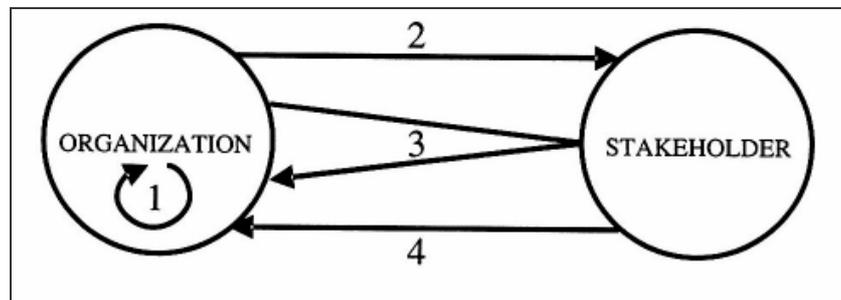


Figura 2: Perspectivas de análise (Fonte: Brown *et al.*, 2006).

No estudo em apreço, vamos cingir-nos às perspectivas de análise dentro e a partir da organização, isto é, vamos desenvolver a análise da identidade e da identificação organizacional (“ponto de vista 1”, de acordo com a Figura 2), por um lado, e do prestígio percebido (“ponto de vista 3”), por outro.

Para Cole e Bruch (2006), a identificação organizacional é um constructo diferente da força da identidade, com este último a reflectir a amplitude com que os membros organizacionais percebem a identidade como sendo especial ou única (Milliken, 1990). Em complemento, e de acordo com Kreiner e Ashforth (2004), ao nível organizacional a força da identidade (organizacional) é a única variável

associada com a identificação organizacional, tendo sido identificadas correlações moderadas a fortes entre a força da identidade e a identificação. Para Dutton, Dukerich e Harquail (1994), quanto mais atractiva é a identidade organizacional para um membro individual, mais forte a sua identificação com a organização. Por outro lado, uma identidade organizacional atractiva proporciona um sentido de centralidade, distintividade e de continuidade para o indivíduo (Kreiner e Ashforth, 2004), os três critérios que suportam a identidade organizacional na perspectiva de Albert e Whetten (1985). Em síntese, uma organização com uma forte identidade organizacional tenderá a atrair e a reter aqueles que sentem alguma consonância com a identidade (Ashforth e Mael, 1996; Kreiner e Ashforth, 2004). Logo, afigura-se-nos legítimo formular a hipótese seguinte:

√ Hipótese 1 (H1): quanto maior a força da identidade organizacional, maior a identificação organizacional.

Para Ashforth e Mael (1989), o prestígio externo percebido é facilitador do processo de identificação organizacional. Segundo Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006), uma imagem favorável cria uma melhor compreensão da essência central, distintiva e duradoura da organização, sendo que a imagem é uma via para uma definição clara da organização. Por outro lado, a identificação organizacional ocorre com maior probabilidade quando a identidade organizacional é vista como positiva e quando a pertença à organização aumenta os sentimentos de auto-estima dos indivíduos (Pratt, 1998). De acordo com Smidts, Pruyn e van Riel (2001), os membros organizacionais sentem orgulho em pertencerem a organizações respeitadas, com o prestígio externo percebido a constituir-se como preditor da identificação organizacional.

Assim, em linha com o preconizado por Dutton, Dukerich e Harquail (1994), Smidts, Pruyn e van Riel (2001), entre outros autores, formulamos a seguinte hipótese:

√ Hipótese 2 (H2): quanto maior o prestígio externo percebido, maior a identificação organizacional.

Conforme Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional é a expressão dos aspectos centrais, distintivos e duradouros da organização. Em relação à

dimensão da centralidade, ou melhor, do que é central numa organização, Ashforth e Mael (1996) remetem o conceito para o posicionamento de um atributo numa rede ou numa escala hierárquica de atributos. Em consequência, a identidade organizacional refere-se ao foco ou ao conjunto “core” de atributos que dão a conhecer a essência de uma organização.

Assim, entendemos que os aspectos centrais de uma organização, no caso concreto da Marinha, referem-se ao sistema interno de crenças, valores e normas que, conforme Ashforth e Mael (1996), estão ancorados na missão da organização, e enformam o sentido de acção organizacional. Em complemento, os valores são considerados um dos componentes primários da cultura organizacional (Schein, 1985). Um conceito nuclear na abordagem da identidade social é que a identificação com um grupo leva um indivíduo a internalizar as normas do grupo e as atitudes aceites, sendo que, quanto maior a assimilação das normas e das atitudes, maior a identidade com o grupo (Van Knippenberg e Ellemers, 2003).

De forma empírica, e ao nível individual, os valores são aquilo que realmente interessa para cada um de nós, as ideias, os ideais e as crenças que consideramos especiais, pelas quais combatemos e até estamos dispostos a morrer. A nível organizacional, os valores são normas de conduta que contribuem para a cultura organizacional, que guiam os comportamentos, o estilo de governação/gestão e a ética da organização.

Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), quanto maior a consistência entre os atributos que os membros usam para se definirem e os atributos que usam para definir a imagem organizacional, maior a identidade organizacional (a designada “preposition 2” (p2)).

A adaptação/ajustamento pessoa-organização é definida como a congruência entre o modelo de valores individuais e o modelo de valores organizacionais, sendo que os valores são fundamentais (centrais, na perspectiva de Albert e Whetten, 1995), são relativamente duradouros e é possível uma comparação entre os valores dos indivíduos e das organizações (Chatman, 1991). Por outro lado, e conforme sustentado por Enz (1988), na explicação das relações de poder através dos valores, a influência é formada pelas crenças dos actores sociais, sendo que, nesta conformidade, as unidades orgânicas que tiverem valores organizacionais percebidos como congruentes com a gestão de topo, terão mais poder.

A importância dos valores partilhados no funcionamento organizacional não é uma novidade (Enz, 1988). O sistema de valores fornece uma elaborada e generalizada justificação para os comportamentos dos membros organizacionais (Enz, 1988; Chatman, 1991), embora, conforme preconizado por Schein (1985), os valores organizacionais possam, por vezes, ser considerados como o produto de um grupo específico. Pese embora nem todos os seus membros possam ter os mesmos quadros de valores, tipicamente a maioria dos membros activos de um grupo sabem suportar um determinado valor do grupo (Chatman, 1991). Nas organizações, em particular em organizações como a Marinha, existirá um sistema de valores centrais quando um número de valores nucleares respeitantes aos comportamentos das pessoas e da organização sejam partilhados entre unidades e níveis organizacionais (Wiener, 1988; Chatman, 1991). Parece indubitável que existirá esse sistema na organização em estudo.

Contudo, a análise de um sistema de valores organizacionais requer a definição prévia do valor em si mesmo, sendo identificadas inconsistências na definição de valor na literatura social, em particular por causa da sua similitude com os constructos de atitude, crença e norma (Wiener, 1988). Adoptamos a definição proposta por Rokeach (1973) segundo a qual o valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou estágio final de existência é individualmente ou socialmente preferido a um oposto ou contrário modo de conduta ou ambição de existência. Segundo este conceito, os valores são formas de crenças, sendo que a maior fonte destes valores poderá ser a expectativa social, particularmente quando são partilhados (Wiener, 1988). Para mais, os valores podem ser assimilados e construídos como crenças normativas internalizadas, e, nesta conformidade, actuar como guias de comportamento, independentes dos efeitos de punições e de recompensas em consequência das acções (Wiener, 1982).

Importa ainda registar que, de acordo com Wiener (1988), como variável organizacional o sistema de valores percorre um espectro de “fraco” – os valores não são intensamente partilhados pelos membros – a “forte” – os valores são intensamente partilhados, o que nos deixa a certeza que a força do sistema de valores organizacionais poderá ser medida.

Chatman (1991) argumenta que o ajustamento indivíduo-organização é influenciado pelos valores existentes no momento de ingresso na organização e pelas mudanças nos valores dos indivíduos em função do tempo de permanência na

organização. Em complemento, o autor preconiza que o processo de selecção mais não é do que um processo subtil de seleccionar os indivíduos cujos valores são compatíveis com os da organização e de rejeitar aqueles indivíduos cujos valores são incongruentes com os adoptados pela organização, entendimento que partilhamos.

Para Kristof (1996), o designado ajustamento pessoa-organização (P-O *fit*) diz respeito aos antecedentes e consequências da compatibilidade entre as pessoas e a organização na qual trabalham, sendo que o alcance de altos níveis de ajustamento pessoas-organização, designadamente através do processo de socialização, é normalmente encarado como a chave para reter a força de trabalho com a flexibilidade e o *commitment* organizacional necessários para enfrentar os desafios que se colocam às organizações. Contudo, a compatibilidade pode ser conceptualizada de várias formas, destacando-se o ajustamento suplementar (*supplementary fit*) que ocorre quando uma pessoa complementa, exhibe ou possui características que são similares às de outros indivíduos em determinado ambiente, isto é, a congruência suplementar, por oposição à complementar (o indivíduo acrescenta características ou valores à organização numa tentativa de a tornar mais completa), é a organização fraternal, medida através de variáveis como a satisfação individual, o desempenho e o tempo de permanência na organização (Muchinsky e Monahan, 1987). Neste contexto restrito, a identificação organizacional poderá ser entendida com ajustamento pessoa-organização, embora seja evidente que, conforme Pratt (1998), a identificação organizacional seja diferente de alguns conceitos que se albergam sob o ajustamento pessoa-organização, embora as duas noções digam respeito, efectivamente, a uma relação indivíduo-organização.

Ostroff, Shin e Kinicki (2005) desenvolveram, em particular, o ajustamento entre os valores dos empregados e os valores organizacionais que designaram por congruência de valores ou ajustamento pessoa-cultura. Em síntese, o ajustamento pessoa-organização (P-O *fit*) é a compatibilidade entre as características de um indivíduo, como a personalidade, os valores e os objectivos, e os da organização, como a cultura, os valores, os objectivos e as normas. Ostroff, Shin, e Kinicki (2005) estudaram a congruência de valores através do modelo de valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh e, tal como outros autores, concluíram que, na generalidade, esta congruência se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho e com comportamentos de cidadania organizacional, e negativamente com a intenção de

saída, abandono organizacional. Nesta conformidade, formulamos a hipótese seguinte:

√ Hipótese 3 (H3): quanto maior a congruência entre os valores pessoais e organizacionais, maior a identificação organizacional.

Para Kreiner e Ashforth (2004), o constructo de incongruência da identidade organizacional diz respeito a uma organização que envia mensagens contraditórias ou ambíguas para os seus *stakeholders* acerca da sua verdadeira natureza como organização. Para os autores, as organizações têm, geralmente, múltiplas ou híbridas identidades, pese embora estas identidades não tenham de ser contraditórias nem partilhadas por todos os membros (Albert e Whetten, 1985; Pratt e Foreman, 2000; Foreman e Whetten, 2002; Kreiner e Ashforth, 2004). Contudo, mensagens ambíguas, mistas, associadas a uma incongruência da identidade organizacional potenciam atitudes miscigenadas e uma identificação ambivalente, com os membros a identificarem-se com um conjunto de mensagens e a desidentificarem-se com outro (Kreiner e Ashforth, 2004). Nesta conformidade, entendemos que uma incongruência da identidade organizacional fragiliza a identificação organizacional, pelo que formulamos a hipótese seguinte:

√ Hipótese 4 (H4): quanto maior a incongruência da identidade organizacional, menor a identificação organizacional.

De acordo com o Dicionário Morais (1980), líder é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, e que significa, em português, guia virtual; a liderança, por seu turno, é um neologismo que significa qualidade ou função de líder, governança. Em português a liderança é um conceito descendente da antiga “arte de comando”, de natureza militar. De acordo com Jesuíno (1987), com o advento das ciências sociais a partir do século XIX, o conceito de liderança “laicizou-se perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática”.

Em termos conceptuais, de acordo com o “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness”, a liderança é a “capacidade de uma pessoa influenciar atitudes, desempenhos ou a tomada de decisão de um grupo, excedendo claramente o membro médio do grupo”. Para Hollander (1985), a liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo no sentido de alcançar um

desejado objectivo de grupo ou organizacional. De acordo com este conceito, se a liderança se refere a um processo e não a uma pessoa, o “formal leader” (chefe, dirigente) de um grupo pode ou não exibir “leadership”. Por outro lado, a “exibição” da liderança não está sujeita à posição de líder formal (chefe), sendo que desta dialéctica resulta o surgimento de um ou mais líderes informais num grupo. Como existem tantas definições diferentes de liderança quantos os autores que a procuraram definir, adoptamos um conceito bastante antigo, muito simples e extremamente conciso: “arte, ciência ou dom, através do qual uma pessoa é capaz de dirigir os pensamentos, os planos e as acções de outras pessoas, assegurando a obediência, a confiança, o respeito e a lealdade do grupo” (Wolfe *et al.*, 1959).

A liderança é um processo particularmente complexo. Para Dirks (2000), elevados níveis de confiança num líder traduzem-se em elevada *performance* organizacional, o que justifica, ainda, a importância das práticas de gestão como o desenvolvimento da liderança e o designado “team building”. Para Heitor (2006), para que os líderes inspirem e motivem os seus seguidores, devem utilizar as emoções para incrementar o processamento cognitivo em situações que impliquem a organização.

Conforme sintetizado por Voss, Cable e Voss (2006), o papel primário da liderança é estabelecer uma identidade unificada que os membros organizacionais possam perceber e seguir.

De acordo com Ashforth e Mael (1989), suportado na teoria da identidade social, a identificação é a percepção de “oneness” (singularidade) ou “belongingness” (pertença) a um grupo, sendo que a identificação com o grupo tende a ocorrer mesmo na ausência de uma liderança forte ou de uma interdependência entre membros, e ainda na ausência de interacção e de coesão. Para Pratt (1998), a identificação ocorre quando as crenças das pessoas na organização, e por conseguinte nos seus líderes, se tornam auto-referenciais e auto-definidoras. Assim, afigura-se-nos indubitável que o processo de identificação seja moderado pelas crenças que as pessoas têm sobre as relações de poder, a sua legitimidade e estabilidade, isto é, a liderança não pode deixar de influenciar a identificação organizacional.

Conforme postulado por Davel e Machado (2001), a identificação é um conceito elementar e nuclear para compreender o processo de liderança no contexto organizacional, sendo que existe uma complementaridade entre liderança e identificação, que se caracteriza por uma relação de simbiose, resultante do encontro

das necessidades e desejos, sentimentos e interesses dos indivíduos. Ainda segundo os autores, liderança e identificação são dois conceitos que mobilizam e articulam poder, conhecimento e emoções. Em complemento, importa registar que a influência do líder tem explicação nos indivíduos que, em simultâneo, se identificam e consentem tal influência (Davel e Machado, 2001).

Enquanto o comprometimento organizacional é, na generalidade, a aceitação dos valores e objectivos de uma organização, a identificação organizacional envolve um associação psicológica a uma determinada organização (Mael e Ashforth, 1995). Conforme sintetizado por Martin e Epitropaki (2001), o processo de liderança é importante na relação entre a identificação organizacional e essas designadas reacções (associações) psicológicas por duas razões: (1) os líderes são a principal (e por vezes única) fonte de informação para os subordinados acerca dos objectivos e aspirações das organizações; (2) os líderes são, na generalidade, os protótipos dos membros do grupo, exibindo as características mais desejáveis.

Num estudo efectuado, Martin e Epitropaki (2001) concluíram que o nível de identificação organizacional não se relaciona, ou relaciona-se muito modestamente, com a classificação dos estilos/protótipos de liderança/líderes; contudo, e isto é que se nos afigura relevante, concluíram que quanto maior a identificação organizacional, maior a atribuição de características positivas aos líderes e maior a exibição de comportamentos de liderança transformacional e transaccional por parte dos mesmos. Dito de outra forma, os indivíduos com maior identificação organizacional estão mais motivados para avaliar o seu mundo social através do seu ambiente de trabalho, avaliando os seus líderes. Tudo visto e ponderado, formulamos a seguinte hipótese:

√ Hipótese 5 (H5): a orientação de liderança adoptada pelas chefias relaciona-se positivamente com a identificação organizacional.
--

Da revisão de literatura por nós realizada, não abundam as referências explícitas a “identidade profissional”. Para Bendassolli (2006), se até ao século XX a identidade de um trabalhador e o seu trabalho ou profissão eram realidades indissociáveis, na actualidade o trabalho/profissão terá perdido a centralidade no processo de construção da identidade. Para o autor, o trabalho é uma experiência da construção da identidade profissional realizada no âmbito privado, cabendo ao

indivíduo a definição do valor que o trabalho, alargado por nós à profissão, ocupa no universo das fontes disponíveis para a expressão da sua identidade.

Caetano (2004) preconiza que a identidade profissional constitui uma das identidades sociais que faz parte do reportório identitário do indivíduo e, na generalidade das profissões, ocupará um vasto espaço no auto-conceito do profissional. No seu estudo acerca dos advogados portugueses, Caetano (2004) concluiu que a auto-imagem que os advogados têm acerca da competência geral da “classe” é o aspecto que mais contribui para a percepção que estes têm da identidade da profissão: se consideram que a profissão é, em geral, competente, isso melhora a percepção que têm da identidade profissional o que, por sua vez, fará aumentar a sua identificação e, indirectamente, a sua satisfação. Em síntese, a identidade profissional efectua a integração de factores sociais (macro) e individuais (micro), e a identificação com a profissão, enquanto dispositivo cognitivo e emocional, permite que estes factores (macro e micro) condicionem a realização profissional (Caetano, 2004).

Conforme Pratt (1998), a identificação com a profissão verifica-se quando um indivíduo integra na sua própria identidade social crenças relativas à sua ocupação. Neste caso, a auto-definição do indivíduo tem, em determinada amplitude, referências às crenças da própria profissão, sendo que a internalização das normas do mister é um dos principais aspectos do processo de identificação com a profissão (Caetano, 2004). Face ao que antecede, sendo que a identidade profissional é uma identidade “especializada”, formulamos a proposição seguinte:

√ Hipótese 6 (H6): quanto maior a identificação organizacional, maior a identificação profissional.

A sistematização do pensamento acerca do “exit” (abandono), “voice” (voz activa) e “loyalty” (lealdade), como padrões de reacção à insatisfação no trabalho, foi iniciada na década de 1970 por Hirschman, pese embora os seus argumentos tenham sido inicialmente desenvolvidos para explicar as respostas das empresas, das organizações ou dos estados ao declínio. Conforme sustentado por Farrell (1983), a vigilância das manifestações de insatisfação é da máxima importância, designadamente por prevenir o decréscimo, sendo que algumas respostas à insatisfação podem ser elas próprias formas de declínio.

Ainda segundo Farrell (1983), a teoria do “exit”, “voice” e “loyalty” proporciona pelo menos três opções possíveis para a insatisfação: (1) a primeira é o abandono, que equivale à separação voluntária ou ao *turnover* (Mael e Ashforth (1995) designam o *turnover* dos militares por atrição, expressão consagrada no léxico da gestão de recursos humanos na Marinha), sendo que a transferência dentro de uma mesma organização poderá ser encarada como uma forma de “exit” em relação a uma função/posto de trabalho insatisfatório; (2) a opção de voz activa, por seu turno, é uma estratégia baseada na racionalidade política e manifesta-se pela exibição de comportamentos que vão no sentido de melhorar a situação, utilizando para tal as vias julgadas adequadas (Nunes *et al.* 1992); (3) a opção de lealdade significa que os trabalhadores, clientes, membros, aguardam que a situação de declínio se altere para melhor, correspondendo a uma confiança de lealdade passiva.

De acordo com Farrell (1983), a lealdade poderá constituir uma linha de acção independente entre a voz activa e o abandono, sublinhando-se que, do ponto de vista da organização, esta opção ser altamente desejável. Com efeito, entendemos que a gestão de recursos humanos se deve pautar por critérios de prudência, de bom-senso e de serenidade, de que a lealdade é, neste contexto, a linha de acção que minimiza os danos individuais e organizacionais. Contudo, recordamos que Hirschman (1970) descreve a voz activa e o abandono como as principais alternativas económicas e políticas quando as empresas ou as organizações estão em declínio, o que, fora do contexto dos recursos humanos, fará, efectivamente, todo o sentido.

Ao modelo desenvolvido por Hirschman (1970) foi aditado o comportamento de negligência (*neglect*), introduzido por Farrel (1983). Esta opção comportamental traduz-se pela realização de acções fora das normas estabelecidas, designadamente atrasos, erros, desatenção, desleixo ou absentismo.

Em síntese, e conforme preconizado por Withey e Cooper (1989), a insatisfação das pessoas no trabalho pode resultar numa série de comportamentos – as respostas “EVLN”: focalização em interesses não laborais ou nada fazer em relação ao trabalho (negligência - “neglect”), assumir comportamentos activos na resolução/ultrapassagem da insatisfação (voz - “voice”), encontrar um melhor emprego e sair (saída externa – “exit/quit”), permanecer e apoiar a organização até que a situação de insatisfação se dissipe, por uma forte lealdade (lealdade - “loyalty”).

Para concluir, de acordo com Farrell (1983), o abandono e a voz activa são comportamentos activos, enquanto a lealdade e a negligência são respostas passivas à

insatisfação, sendo que a voz activa está conotada com a resposta mais construtiva à insatisfação no trabalho.

Segundo Abrams e de Moura (2001), a saída de empregados representa um grande desafio económico e psicossocial para as organizações, com todo o investimento em selecção, formação/treino e promoção com o empregado a ser desperdiçado. Se isto é verdade para a maioria das empresas e organizações, a saída de um “empregado” da organização em estudo (militar) é particularmente crítica, em especial pelo facto da sua “reposição” passar por uma etapa de recrutamento no mercado, por um estágio de formação e por uma fase de aquisição/consolidação de experiência profissional, processo cuja complexidade e morosidade não tem paralelo no mercado laboral civil. Como é usual dizer na organização em apreço, uma Marinha não se improvisa. Abrams e Moura (2001) argumentam que a identidade organizacional é, provavelmente, o maior determinante da intenção de *turnover*, tendo em conta a importância da pertença ao grupo para a auto-definição, formulando a hipótese de que a intenção de *turnover* está negativamente relacionada com a identificação organizacional. Através de um estudo realizado no Exército dos Estados Unidos, Mael e Ashforth (1995) concluíram que a identificação organizacional é preditora do *turnover*. Face ao que antecede, tendo em conta o posicionamento relativo da *voice*, do *neglect* e da *loyalty* em relação ao *exit*, formulamos a seguinte hipótese:

√ Hipótese 7 (H7): quanto maior a identificação organizacional, menor será o recurso à opção comportamental de abandono organizacional (Hipótese 7a – H7a) e à opção comportamental de negligência (Hipótese 7b – H7b), e maior o recurso às opções comportamentais de voz activa (Hipótese 7c – H7c) e de lealdade (Hipótese 7d – H7d).

Da revisão de literatura efectuada, corroborada pela observação e pela intuição, empregados satisfeitos com o seu trabalho tendem a ser mais produtivos, mais criativos e mais comprometidos com os seus empregadores. É por este facto que Dormann e Zapf (2001) sustentam que a satisfação no trabalho é um dos conceitos mais estudados nas disciplinas de psicologia organizacional e do trabalho, no essencial por ser um conceito relevante para todos os que têm interesse na avaliação subjectiva das condições de trabalho, designadamente a responsabilidade e a

variedade da tarefa (e.g., Robert Hackman e Greg Oldham), e pela sua influência em variáveis como o absentismo, os comportamentos contra-produtivos, incluindo a sabotagem organizacional.

Efraty e Wolfe (1988) preconizam que a identificação organizacional, entendida como a importância da organização no auto-conceito do indivíduo, influencia as designadas respostas afectivas dos empregados (satisfação no trabalho e alienação) e o desempenho (e.g., envolvimento na tarefa). Em concreto, Efraty e Wolfe (1988) provaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a identificação organizacional e cinco dimensões da satisfação com o emprego – a satisfação com o trabalho, com a supervisão, com o pagamento, com as promoções e com os colegas.

Na sua particularidade, a profissão de militar da Marinha tem implícita a separação familiar, por períodos mais ou menos prolongados que, sendo fonte de *stress*, conforme sustentado por Limbert (2004), não deixam de influenciar a satisfação geral e o bem-estar no trabalho dos militares. Por outro lado, importa reter que, em nossa opinião, a maior consequência organizacional do *stress* é a menor satisfação profissional, com uma série de consequências acessórias, designadamente, mas sem a tal se limitar, o menor rendimento, a menor qualidade do trabalho, a maior probabilidade de acidentes, o absentismo, aspectos que se afiguram não serem de menosprezar na actual lógica de hiper-competitividade.

Para terminar, e conforme Pratt (1998), a identificação organizacional ajuda as organizações a deterem o controlo sobre os seus membros, sendo que este controlo advém, em parte, da satisfação dos membros organizacionais com o trabalho que realizam. Logo, tudo visto e ponderado, impõe-se a formulação da suposição seguinte:

√ Hipótese 8 (H8): quanto maior a identificação organizacional, maior a satisfação no trabalho.

A categoria dos militares – oficiais, sargentos e praças – afigura-se-nos muito relacionada com a identificação organizacional, sendo que materializa uma hierarquia muito vincada.

Tendo em conta o preconizado por Cole e Bruch (2006), será possível que indivíduos em diferentes níveis hierárquicos não utilizem a mesma estrutura para responder aos itens que reflectem a força da identidade organizacional e/ou a

identificação organizacional, entre outros constructos relacionados, com a diferenciação hierárquica a poder influenciar a saliência do constructo focal. No entanto, Cole e Bruch (2006) confirmaram que o quadro conceptual de referência entre diversos níveis hierárquicos é comparável, sendo que os itens utilizados para medir constructos afins da identidade organizacional têm a mesma definição operacional, isto é, está garantida uma designada “equivalência conceptual”.

Por outro lado, de acordo com a teoria da auto-categorização, e da sua aplicação a contextos organizacionais, Cole e Bruch (2006) sustentam que as fronteiras visíveis criadas pela hierarquia formal da organização incrementam as hipóteses dos membros percepcionarem o seu nível hierárquico como uma categoria social saliente. Entendemos, nesta conformidade, que a categoria social “militar”, decomposta em três categorias (oficiais, sargentos e praças), que por sua vez agrupam postos diferentes, pode, em linha com o proposto por Cole e Bruch (2006), constituir categorias sociais diferenciadas, que os militares invocam quando formam grupos sociais.

Assegurada, pois, a equivalência de conceitos para as categorias/hierarquias, Cole e Bruch (2006) confirmaram que a hierarquia afecta as relações entre conceitos afins da identificação organizacional e a intenção de “turnover”.

Com a ressalva do efeito moderador, ao contrário do efeito mediador, implicar uma influência entre variáveis e não uma suposição de causalidade, não enjeitamos a oportunidade de testar esta suposição, em linha com o postulado por Cole e Bruch, no contexto organizacional em estudo, pelo que formulamos a hipótese de que:

√ Hipótese 9 (H9): a identificação organizacional não é homogénea entre categorias, tendo a “hierarquia” um efeito moderador nos antecedentes da identificação organizacional considerados (força da identidade, congruência de valores, incongruência da identidade, prestígio externo percebido e orientação de liderança), na relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional, e na relação da identificação organizacional com os factores comportamentais (“exit”, “voice”, “loyalty” e “neglect”) e com a satisfação geral no trabalho.

5. Método

5.1. Amostra

Afigura-se-nos relevante sublinhar que as Forças Armadas têm constituído um magnífico campo para a investigação em ciências sociais, em particular no âmbito da identidade e da identificação organizacional. A investigação sobre identificação organizacional conduzida por Mael e Ashforth (1995) no Exército dos Estados Unidos, a investigação conduzida por Lievens, van Hoye e Shreurs (2005) e Lievens (2007) a propósito da atractividade organizacional em contexto militar, são exemplos ilustrativos.

Na sua globalidade, a Marinha é constituída por 9 639 militares¹, distribuídos por três categorias: 1 441 oficiais (15%), 2 408 sargentos (25%) e 5 790 praças (60%). Os cerca de 900 civis e 500 militarizados da Marinha não foram considerados para o presente estudo. De acordo com as clássicas tabelas de Arkin e Colton (“Tables for Statisticians”), para esta população finita, assumindo uma margem de erro de 5% e um intervalo de confiança de 95.5%, a amostra fixa-se em 384.

Com o objectivo de alcançar a dimensão da amostra de 384, os dados quantitativos e qualitativos utilizados na presente dissertação foram recolhidos através de questionário (em papel e electrónico) dirigido a 650 militares dos quadros permanentes e do regime de contrato da Marinha de Guerra Portuguesa, na efectividade de serviço - 120 oficiais, 160 sargentos e 370 praças. Participaram no estudo 536 militares (107 oficiais, 124 sargentos e 305 praças), o que corresponde a uma taxa de resposta de 82.4%. Foram anulados, por erros diversos, 93 questionários, tendo sido validados 443 questionários (97 oficiais – 21.9%, 108 sargentos – 24.4% e 238 praças – 53.7%).

A média de idades dos participantes fixou-se em 35.41 anos, sendo que 89.2 % dos participantes é do género masculino (395) e 28.4 % tem formação universitária (126). A completa caracterização da amostra participante no estudo, em especial a sua distribuição pelas variáveis sócio-demográficas, constitui o anexo A à presente dissertação.

¹ Militares no Ramo, na efectividade de serviço.

5.2. Tipo de Amostragem

Os instrumentos foram aplicados a uma amostra de conveniência de 650 militares colocados em unidades/estabelecimentos/órgãos da Marinha localizados na área da Grande Lisboa, tendo-se procurado respeitar a proporcionalidade em função da categoria dos militares, do género e da forma de prestação de serviço, sempre que possível.

5.3. Instrumentos

Através de questionário, que se junta em anexo B, foram recolhidos os dados relativos às oito variáveis abaixo indicadas: (1) Identificação organizacional; (2) Identificação profissional; (3) Força da identidade organizacional; (4) Descrição dos valores; (5) Prestígio externo percebido; (6) Factores comportamentais – “exit”, “voice”, “loyalty” e “neglect”; (7) Satisfação geral no trabalho; (8) Liderança.

Existindo escalas desenvolvidas para medir todos os constructos, não foi desenvolvida nenhuma escala, tendo sido utilizadas, sempre que disponíveis, escalas já traduzidas para português. Quando não foi possível obter escalas traduzidas, foi utilizado o procedimento estandardizado de tradução-retroversão (cf. Brislin, 1980).

5.3.1. Identificação organizacional

A identificação organizacional é a percepção de unidade (“oneness”) ou de pertença (“belongingness”) à organização (Ashforth e Mael, 1989; Mael e Ashforth, 1992). Esta variável foi medida através de uma escala de seis itens (escala de cinco pontos, de 1 – “discordo totalmente”- a 5 – “concordo totalmente”) desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), sendo, conforme sustentado por Riketta (2005), a escala mais utilizada e a mais recomendada para medir a identificação organizacional.

De acordo com Mael e Ashforth (1992), o alpha de Cronbach desta escala varia entre 0.81 (amostra de empregados da área de negócios e alunos de psicologia) e 0.83 (amostra de gestores). No caso em apreço, a consistência interna fixou-se em 0.865.

5.3.2. Identificação profissional

A identificação profissional foi estudada através de uma escala gráfica desenvolvida por Bagozzi e Bergami (2000) e Bartel (2001) para analisar a identificação com a organização, e adaptada por Nunes, Martins e Duarte (2007) para o caso da profissão de farmacêutico, por nós adaptada para a profissão de militar da

Marinha. A escala é composta por dois itens, variando de 1 (integração mínima) a 8 (integração máxima), com consistência interna apurada de .85 por Nunes, Martins e Duarte (2007), e fixada em .834 no caso da identificação da profissão de militar da Marinha.

5.3.3. A força da identidade organizacional

A força da identidade organizacional, que quantifica a existência de um propósito partilhado, de uma visão clara e única, de um sentido de unidade e de uma missão específica (Kreiner e Ashforth, 2004), foi analisada a partir da escala de quatro itens desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004) – escala de cinco pontos, de 1 - “discordo totalmente”- a 5 - “concordo totalmente”. A consistência interna apurada por Kreiner e Ashforth (2004) foi de .89; a consistência interna do nosso estudo fixou-se em .875.

5.3.4. A congruência de valores

Para a descrição dos valores foi utilizada a versão portuguesa da escala de valores do SYMLOG (*Systematic Multiple Level Observation of groups* – observação sistemática dos grupos a múltiplos níveis) utilizada por Jesuíno (1987), desenvolvida a partir da escala de Bales, Cohen e Williamson (1979). Conforme Jesuíno (1987), foi utilizada uma escala de três pontos (0 – raramente; 1 – às vezes; 2 – com frequência).

Esta escala foi triplamente aplicada, em outras tantas perspectivas: (1) no prisma dos valores que orientam a acção individual; (2) na perspectiva da percepção dos valores que orientam a organização (Marinha); (3) na perspectiva dos valores que deveriam orientar a acção da Marinha. A congruência de valores resulta da diferença entre: (1) os valores individuais e os valores organizacionais percebidos na actualidade (resultando a variável DIFVALORINDIVORG_x); (2) os valores individuais e os valores organizacionais desejados (resultando a variável DIFVALORINDIVORDESEJ_x); (3) os valores organizacionais percebidos na actualidade e os valores organizacionais desejados (variável DIFVALORESORGACTUAISDESEJ_x).

5.3.5. A incongruência da identidade organizacional

A incongruência da identidade organizacional foi medida com uma escala de seis itens (consistência interna de .92), escala do tipo Likert de 5 pontos de 1 – “discordo totalmente” – a 5 – “concordo totalmente”, desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004). Com esta escala, pretendemos avaliar em que medida a missão, os objectivos, os valores e as crenças da organização são inconsistentes. A consistência da escala no estudo em apreço fixou-se em .82.

5.3.6. O prestígio externo percebido

O prestígio organizacional percebido, definido por Mael e Ashforth (1992) como o grau em que a instituição/organização é bem vista em termos absolutos e comparativos, foi medido, inicialmente, com um escala de oito itens, com alfa de Cronbach de .77. Para medir o prestígio externo percebido foi utilizada uma escala de seis itens (escala de cinco pontos, de 1 – “discordo totalmente” – a 5 – “concordo totalmente”) desenvolvida por Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), baseada na escala de prestígio organizacional de Mael e Ashforth (1992), com a consistência interna da escala de .86. A consistência interna do nosso estudo fixou-se em .859.

5.3.7. Os factores comportamentais

Os factores comportamentais, “exit”, “voice”, “loyalty” e “neglect”, foram medidos através de uma escala de 20 itens (escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 – “discordo totalmente” – a 5 – “concordo totalmente”) desenvolvida por Nunes *et al.* (1992), a partir da escala original criada por Rusbult *et al.* (1988). A consistência das escalas para cada um dos quatro factores comportamentais fixou-se em: “exit”, .902; “voice”, .739; “neglect”, .830; “loyalty”, .720.

5.3.8. A liderança

A liderança, entendida no caso em apreço como a percepção do esforço necessário para trabalhar alinhado com a missão da organização, foi medida com uma escala de oito itens, desenvolvida a partir de escalas utilizadas por Peccei e Rosenthal (2001) (escala “Role modeling and leadership style items” – empenhamento do “chefe directo” e da “gestão de topo” com a missão e valores da organização; escala “Customer-oriented behaviour – effort items” – esforço individual), também utilizada por Nunes (2007). A escala tem 5 pontos, de 1 – “discordo totalmente” – a 5 –

“concordo totalmente”. Foi obtida uma consistência interna de .931 com a escala utilizada.

5.3.9. A satisfação geral no trabalho

A satisfação geral no trabalho foi medida com uma escala de três itens (consistência interna de .89), escala do tipo Likert de 7 pontos, de 1 – “discordo totalmente” – a 7 – “concordo totalmente”, utilizada por Beehr *et al.* (2006), a partir da escala desenvolvida por Cammann *et al.* (1979). No estudo em apreço a consistência interna fixou-se em 0.873.

5.3.10. Variáveis de controlo

Foram por nós incluídas seis variáveis de controlo: o género, a idade, as habilitações académicas, a categoria (hierarquia), o tempo de serviço e a natureza do vínculo à organização.

Registamos, desde já, que a idade, o género e as habilitações académicas, variáveis de natureza demográfica muito utilizadas em pesquisas pessoas-organizações, estão, conforme Kreiner e Ashforth (2004), modestamente correlacionadas com a identificação organizacional (e.g., Lee, 1971; Schaubroeck e Jones, 2000).

O tempo de serviço efectivo, por seu turno, correspondente ao tempo de vivência organizacional, tem sido correlacionado positivamente com a identificação organizacional; aliás, o tempo de permanência na organização foi classificado como antecedente individual da identificação organizacional no estudo pioneiro de Mael e Ashforth (1992) acerca da identificação.

Para finalizar, a categoria dos militares – oficiais, sargentos e praças – e a natureza do vínculo à Marinha (Quadros permanentes ou regime de contrato) são variáveis que se afiguram relacionadas com a identificação organizacional.

5.4. Procedimento

Solicitada e obtida autorização superior para a realização do estudo na Marinha, foi iniciado o processo de concepção e desenvolvimento do questionário, que foi objecto de um pré-teste destinado a aferir da sua coerência interna e a potenciar as propriedades psicométricas das escalas em termos da sua validade e fiabilidade. Na versão final do questionário foram acolhidas algumas críticas e sugestões resultantes

deste pré-teste que conduziram à reformulação de algumas questões que suscitavam alguma ambiguidade.

De seguida, foram escolhidas aleatoriamente 15 (quinze) unidades/estabelecimentos/órgãos da estrutura orgânica da Marinha situados na área da Grande Lisboa. Aos comandantes/directores/chefes destes quinze elementos orgânicos foi remetido por correio electrónico (à excepção de duas unidades navais onde, por razões operacionais, os questionários foram remetidos por correio interno) o questionário, com a solicitação para o seu preenchimento por 75% dos militares seus subordinados, em cada categoria (oficiais, sargentos e praças), acompanhado de instruções para a sua devolução no sentido de assegurar um absoluto anonimato.

A recolha de dados decorreu entre 5 de Dezembro de 2007 e 10 de Fevereiro de 2008.

Os resultados dos 443 questionários, perfazendo 61 577 dados, foram tratados no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

6. Resultados

Para testar as hipóteses recorreremos a um conjunto de análises de regressão linear múltipla.

Para os antecedentes da identificação organizacional, foi utilizado um modelo de regressão linear múltipla em duas etapas. Numa primeira etapa (modelo 1), foi considerada a identificação organizacional (IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL) como variável dependente, com as variáveis de controlo idade (IDADE), tempo de serviço (TEMPOSERVIÇO), género (Género_0_1 - 0 para masculino e 1 para feminino) e vínculo à organização (Vínculo_0_1 - com 0 para militares do regime de contrato e 1 para militares dos quadros permanentes). Na etapa subsequente, foi mantida a identificação organizacional como variável dependente e introduzidas como variáveis independentes a força da identidade, o prestígio externo percebido, a liderança, a incongruência e as diferenças entre os valores individuais e organizacionais (actuais e desejados) para os factores U, D, P, N, B, F da escala dos valores do SYMLOG.

Para a relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional, foi utilizado idêntico modelo de regressão linear múltipla, mantendo a identificação organizacional como variável dependente e a identificação profissional como variável independente.

As relações entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho e as quatro opções comportamentais (abandono, negligência, voz activa e lealdade) foram calculadas com idêntico modelo, fixando a identificação organizacional como variável independente e cada uma das variáveis consequentes como dependente.

Os modelos de regressão linear múltipla foram aplicados ao conjunto de 443 militares, universo da amostra, e a cada uma das três categorias/hierarquias identificadas (praças, sargentos e oficiais).

Conforme resulta da análise da tabela 1, apenas 5.6% da variância na identificação organizacional (variável dependente) é explicada pelas variáveis de controlo ($R^2=.056$) [modelo 1]; por seu turno, 45.9% da variância na identificação organizacional é explicada pelo modelo 2, considerando o universo de todos os militares. A propósito do modelo de regressão utilizado, e em relação à diferença entre R^2 e R^2 ajustado verificada, importa referir que, de acordo com Aguinis (2004), esta diferença é função da dimensão da amostra e do número de preditores incluídos

no modelo de regressão; quanto menor a dimensão da amostra e maior o número de preditores, menor o R^2 ajustado. Assim, é justificado o facto de, para igual número de preditores, a diferença entre R^2 e R^2 ajustado ser maximizada nos oficiais - 0.161 (diferença de 0.033 para a amostra de 443 militares, de 0.062 para as 238 praças e 0.134 para os 107 sargentos).

Conforme resulta da análise da tabela 1, a hipótese 1 é confirmada, com a força da identidade a correlacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional ($\beta=.242$; $p<.01$). Numa análise por categorias, a correlação entre a força da identidade e a identificação organizacional é significativa para a categoria de praça ($\beta=.254$; $p<0.05$) e de sargento ($\beta=.482$; $p<0.05$), embora não seja significativa para a categoria de oficial.

Em relação à hipótese 2, relação positiva entre o prestígio externo percebido e a identificação organizacional, e conforme tabela 1, esta é igualmente confirmada para os militares ($\beta=.155$; $p<.01$) e, por categorias, confirmada para as praças ($\beta=.141$; $p<.05$) e para os oficiais ($\beta=.312$; $p<.01$). A correlação entre o prestígio externo percebido e a identificação organizacional não é significativa para a categoria de sargento.

A hipótese 3, correlação positiva entre a congruência de valores pessoais e organizacionais e a identificação organizacional é confirmada apenas em alguns factores da escala de valores do SYMLOG (Bales, Cohen e Williamson, 1979), e apenas em algumas categorias. Importa sublinhar que a confirmação da hipótese 3 implica a minimização das diferenças, e consequente maior ajustamento. Assim, conforme tabela 1, é significativa a correlação entre a diferença valores individuais-organizacionais no factor P (“imparcialidade, participação democrática na tomada de decisão”) para o universo dos militares considerado ($\beta=.133$; $p<0.05$) e para a categoria de praça ($\beta=.235$; $p<0.01$). Identifica-se, ainda, uma correlação significativa e negativa, na diferença entre os valores individuais e organizacionais no factor F (“conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos”) para a categoria de oficial ($\beta=.292$; $p<0.10$). Não se identificam correlações significativas entre a identificação organizacional e as diferenças entre os valores individuais e os valores organizacionais desejados, nos vários factores, e para as diversas categorias. Também a correlação entre a diferença entre os valores organizacionais actuais percebidos e desejados para a organização no factor U (“sucesso material e poder”) é significativo para os militares ($\beta=.083$; $p<0.1$) e para a categoria de praça ($\beta=.173$;

$p < 0.05$). Esta mesma correlação, no factor P, é significativa para os militares ($\beta = -.124$; $p < 0.05$) e para a categoria de praça ($\beta = -.154$; $p < 0.1$); no factor N (“auto-suficiência”), a correlação é apenas significativa para a categoria de sargento ($\beta = -.213$; $p < 0.05$) e no factor B (“crenças e valores não convencionais”) é significativa para a categoria de oficial ($\beta = -.332$; $p < 0.05$). No factor F (“conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos”), a correlação entre as diferenças entre os valores organizacionais percebidos e valores organizacionais desejados é significativa para a categoria de sargento ($\beta = -.323$; $p < 0.05$) e de oficial ($\beta = .274$; $p < 0.1$).

Tabela 1. Resultados da análise de regressão para os antecedentes da identificação organizacional.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.339	.140	.663	.783*	.000	-.219	.232	-.354
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.246	-.143	-.753	-.876*	.008	.113	-.105	.305
<i>Género 0 1</i>	-.068	-.025	-.097	-.070	-.050	.024	-.044	.017
<i>Vínculo 0 1</i>	.139*	.117*	.157†	.100	.076	.181*	.278*	.252†
Variáveis independentes								
<i>FORÇA IDENTIDADE</i>		.242**		.254**		.482**		.136
<i>PRESTÍGIO PERCEBIDO</i>		.155**		.141*		.122		.312**
<i>LIDERANÇA</i>		.304**		.277**		.209†		.569**
<i>INCONGRUÊNCIA</i>		-.031		-.128†		.225†		.136
<i>DIFVALORINDIVORG U</i>		.071		.071		-.077		.048
<i>DIFVALORINDIVORG D</i>		.044		.021		.022		.178
<i>DIFVALORINDIVORG P</i>		.133*		.235**		-.044		.094
<i>DIFVALORINDIVORG N</i>		.018		-.001		.070		.054
<i>DIFVALORINDIVORG B</i>		-.074		-.053		-.200		.058
<i>DIFVALORINDIVORG F</i>		-.018		.035		.046		-.292†
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ U</i>		.014		-.011		.003		.150
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ D</i>		-.070		-.082		.049		.289
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ P</i>		-.014		-.059		.074		-.144
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ N</i>		-.056		-.001		-.042		-.191
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ B</i>		.070		.063		.070		.131
<i>DIFVALORINDIVORGDESEJ F</i>		.003		-.004		-.057		.079
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ U</i>		.083†		.173*		.092		-.049
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ D</i>		.054		.030		.122		-.129
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ P</i>		-.124*		-.154†		.053		.052
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ N</i>		-.035		.074		-.213*		-.072
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ B</i>		-.026		-.027		.062		-.332*
<i>DIFVALORESORGACTUAISDESEJ F</i>		.016		-.003		-.323*		.274†
ΔF	6.466	14.115	1.782	8.839	.228	5.103	3.699	3.136
Sig ΔF	.000	.000	.133	.000	.922	.000	.008	.000
R^2	.056	.459	.030	.495	.009	.585	.139	.566
R^2 ajustado	.047	.426	.013	.433	-.030	.451	.101	.405
ΔR^2	.056	.404	.030	.465	.009	.576	.139	.428
	N=443		N=238		N=108		N=97	

• Variável dependente: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Ainda da análise da tabela 1, regista-se que a correlação negativa entre a incongruência da identidade organizacional e a identificação organizacional (hipótese

4) é apenas significativa, embora de sinal contrário, para a categoria de praça ($\beta=-.128$; $p<0.1$) e de sargento ($\beta=-.225$; $p<0.1$).

A relação positiva entre a orientação de liderança e a identificação organizacional, hipótese 5, é significativa para os militares ($\beta=.304$; $p<0.01$), em todas as categorias – praças ($\beta=.277$; $p<0.01$), sargentos ($\beta=.209$; $p<0.1$) e oficiais ($\beta=.569$; $p<0.01$).

Da análise da tabela 1 constata-se ainda que, para o universo dos militares, a identificação organizacional se relaciona positiva e significativamente com a natureza do vínculo ($\beta=.139$; $p<0.05$), isto é, os militares dos quadros permanentes (codificados “1”) evidenciam maior identificação organizacional do que os militares em regime de contrato (codificados “0”), com vínculo de natureza mais precária, o que se afigura perfeitamente natural, tendo em consideração as diferenças formativas, as vivências organizacionais diferenciadas e as expectativas funcionais e organizacionais distintas, entre outros factores. Esta relação é constatada na generalidade das categorias, à excepção da categoria de sargento, importando referir que, na amostra utilizada, apenas um sargento tem um vínculo de contrato.

Por outro lado, a idade, o tempo de serviço e o género não se relacionam significativamente com a identificação organizacional, à excepção da categoria de praça onde a idade se relaciona positiva e significativamente com a identificação ($\beta=.783$; $p<0.05$) e, curiosamente, relaciona-se significativa mas negativamente com o tempo de serviço ($\beta=-.876$; $p<0.05$).

Tabela 2. Análise de regressão: variável independente identificação profissional, variável dependente identificação organizacional.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.339	.364†	.663	.751†	.000	-.378	.232	.325
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.246	-.360†	-.753	-.832*	.008	.294	-.105	-.258
<i>Género 0 1</i>	-.068	-.054	-.097	-.084	-.050	-.003	-.044	-.029
<i>Vínculo 0 1</i>	.139*	.082†	.157†	.104	.076	.114	.278*	.070
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL</i>		.618**		.590**		.638**		.592**
ΔF	6.466	273.080	1.782	8.839	.228	66.396	3.699	43.156
Sig ΔF	.000	.000	.133	.000	.922	.000	.008	.000
R^2	.056	.419	.030	.374	.009	.400	.139	.416
R^2 ajustado	.047	.412	.013	.361	-.030	.370	.101	.384
ΔR^2	.056	.363	.030	.345	.009	.391	.139	.277
	N=443		N=238		N=108		N=97	

• Variável dependente: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

A análise da tabela 2 permite confirmar a hipótese 6, com uma forte e significativa correlação entre a identificação organizacional e a identificação profissional, a fixar-se em $\beta=.618$ ($p<0.01$) para o universo de militares, em $\beta=.590$ ($p<0.01$) para a categoria de praça, $\beta=.638$ ($p<0.1$) nos sargentos e $\beta=.592$ ($p<0.01$) para os oficiais.

Em complemento, optámos por confirmar a relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional, através de uma correlação parcial entre ambas, controlada pela variável categoria. Conforme ilustrado na tabela 3, a correlação fixa-se em .598.

Tabela 3. Correlação parcial entre identificação organizacional e identificação profissional.

<i>Variável de controlo</i>			Identificação organizacional	Identificação profissional
<i>Categoria</i>	Identificação organizacional	Correlação	1.000	.598
		Significância	-	0.000
		df	0	440
	Identificação profissional	Correlação	.598	1.000
		Significância	0.000	-
		df	440	0

Em relação à identificação profissional, e da análise cuidada da tabela 2, impõe-se referir que a idade se correlaciona positiva e significativamente para o universo dos militares ($\beta=.364$; $p<0.1$). Por outro lado, o tempo de serviço correlaciona-se negativa e significativamente com a identificação organizacional ($\beta=-.360$; $p<0.1$).

Na correlação entre o vínculo organizacional e a identificação organizacional, a correlação é significativa, embora fraca, para o universo de militares ($\beta=.139$; $p<0.05$), mantendo-se significativa para as categorias de praça e de oficiais (praças - $\beta=.157$, $p<0.1$; oficiais - $\beta=.278$; $p<0.05$). Por outro lado, importa referir que no modelo desenvolvido, só 5.6% da variância na identificação organizacional é explicada pelas variáveis de controlo, enquanto que 41.9% da variância é explicada no modelo 2, com a identificação profissional a corresponder a 36.3% (ΔR^2) da variância na identificação organizacional.

A hipótese 7 é plenamente confirmada em relação às quatro opções comportamentais – “exit”, “voice”, “neglect” e “loyalty”, conforme resulta da análise das tabelas 4 a 7.

Em relação à hipótese 7a, e conforme ilustrado na tabela 4, a opção comportamental de abandono organizacional (“exit”) correlaciona-se significativa e

negativamente com a identificação organizacional ($\beta=-.417$; $p<.01$), não sendo homogênea em função das categorias – praças $\beta=-.387$ ($p<.01$), sargentos $\beta=-.465$ ($p<.01$) e oficiais $\beta=-.211$ ($p<.05$). Em complemento, 19.2% (R^2) da variância explicada na variável dependente “exit” é explicada pelo modelo 2, com a identificação organizacional a representar 16.5% (ΔR^2) da variância desta opção comportamental.

Tabela 4. Análise de regressão: variável independente identificação organizacional, variável dependente “exit”.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.213	.354	.360	.617	-.813	-.813†	.217	.266
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.181	-.284	-.100	-.391	.707	.711	-.291	-.314
<i>Género 0 1</i>	.043	.015	.057	.019	.016	-.007	-.054	-.063
<i>Vínculo 0 1</i>	-.154**	-.096†	-.208**	-.147*	.062	.097	-.307*	-.248†
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>		-.417**		-.387**		-.465**		-.211*
ΔF	3.077	88.979	3.231	42.069	.876	29.086	3.370	4.201
Sig ΔF	.016	.000	.013	.000	.481	.000	.013	.043
R^2	.027	.192	.053	.198	.033	.247	.128	.166
R^2 ajustado	.018	.183	.036	.181	-.005	.211	.090	.120
ΔR^2	.027	.165	.053	.145	.033	.215	.128	.038
	N=443		N=238		N=108		N=97	

• Variável dependente: EXIT; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Da observação da tabela 4 resulta ainda uma ilação importante, com o vínculo a relacionar-se significativamente, embora a correlação negativa seja muito ténue, com a intenção de abandono (“exit”) ($\beta=-.154$; $p<0.01$). No caso dos oficiais e das praças, em particular, os militares dos quadros permanentes (codificados como “1”) expressam uma menor intenção de abandono organizacional do que em idênticas categorias do regime de contrato (codificados como “0”) – oficiais $\beta=-.307$ ($p<0.05$) e praças $\beta=-.208$ ($p<0.01$).

Já em relação à hipótese 7b, e conforme ilustrado na tabela 5, a opção comportamental de negligência (“neglect”) correlaciona-se significativa e negativamente com a identificação organizacional ($\beta=-.351$; $p<.01$), variando em função das categorias – praças $\beta=-.309$ ($p<.01$), sargentos $\beta=-.388$ ($p<.01$) e oficiais $\beta=-.408$ ($p<.01$). Neste caso, não foram identificadas correlações significativas entre o “neglect” e as variáveis de controlo. Por outro lado, importa referir que 15.1% (R^2) da variância explicada na variável dependente “neglect” é explicada pelo modelo 2,

com a identificação organizacional a corresponder a 11.7% (ΔR^2) da variância explicada no “neglect”.

Tabela 5. Análise de regressão: variável independente identificação organizacional, variável dependente “neglect”.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	-.111	.009	-.020	.185	-.523	-.523	-.087	.007
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.019	-.106	-.018	-.251	.291	.294	.140	.097
<i>Género 0 1</i>	.010	-.013	.001	-.029	-.031	-.051	.188	.170
<i>Vínculo 0 1</i>	-.074	-.025	-.100	-.051	-.043	-.013	-.083	.031
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>		-.351**		-.309**		-.388**		-.408**
ΔF	3.928	60.039	.935	24.128	1.698	19.318	1.001	15.999
Sig ΔF	.004	.000	.444	.000	.156	.000	.411	.000
R^2	.035	.151	.016	.109	.062	.211	.042	.185
R^2 ajustado	.026	.142	-.001	.089	.025	.173	.000	.140
ΔR^2	.035	.117	.016	.093	.062	.149	.042	.143
	N=443		N=238		N=108		N=97	

- Variável dependente: NEGLECT; † p < .10; * p < .05; ** p < .01.

Tendo em consideração os dados constantes da tabela 6, a hipótese 7c é comprovada, com a opção comportamental de voz activa (“voice”) a correlacionar-se significativa e positivamente com a identificação organizacional ($\beta=.500$; $p<.01$), não sendo homogénea em função das categorias – praças $\beta=.440$ ($p<.01$), sargentos $\beta=.460$ ($p<.01$) e oficiais $\beta=.555$ ($p<.01$). Em complemento, identifica-se uma correlação significativa, embora fraca ($\beta=.096$, $p<.01$), entre a voz activa e o vínculo. Curiosamente, regista-se, ainda, uma correlação negativa significativa entre o género e a opção comportamental de voz activa ($\beta=-.113$, $p<.01$) para a categoria de praça. Adicionalmente, 30% (R^2) da variância explicada na variável dependente “voice” é explicada pelo modelo 2, com a identificação organizacional a corresponder a 23.6% (ΔR^2) da variância explicada na voz activa.

Tabela 6. Análise de regressão: variável independente identificação organizacional, variável dependente “voice”.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.316	.146	-.069	-.361	-.429	-.429	.481	.352
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.162	-.039	.110	.441	.519	.515	-.324	-.266
<i>Gênero 0 1</i>	-.068	-.035	-.113†	-.070	-.044	-.022	-.130	-.106
<i>Vínculo 0 1</i>	.096†	.026	.104	.035	-.029	-.064	.087	-.067
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>		.500**		.440**		.460**		.555**
ΔF	7.506	147.556	2.280	56.257	.498	27.681	2.419	37.786
Sig ΔF	.000	.000	.061	.000	.737	.000	.054	.000
R^2	.064	.300	.038	.225	.019	.228	.095	.361
R^2 ajustado	.056	.292	.021	.209	-.019	.191	.056	.326
ΔR^2	.064	.236	.038	.188	.019	.209	.095	.265
	N=443		N=238		N=108		N=97	

- Variável dependente: VOICE; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

De acordo com a análise da tabela 7, a hipótese 7d é confirmada, com a opção comportamental de lealdade (“loyalty”) a correlacionar-se significativa e positivamente com a identificação organizacional ($\beta=.465$; $p<.01$), variando em função da categoria – praças $\beta=.461$ ($p<.01$), sargentos $\beta=.403$ ($p<.01$) e oficiais $\beta=.415$ ($p<.01$). Em complemento, 20.6% (R^2) da variância explicada na variável dependente “loyalty” é explicada pelo modelo 2, com a identificação organizacional a corresponder a 20.4% (ΔR^2) da variância explicada na opção comportamental de negligência.

Tabela 7. Análise de regressão: variável independente identificação organizacional, variável dependente “loyalty”.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.101	-.057	.360	.055	-.073	-.073	-.099	-.196
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.053	.062	-.497	-.151	.321	.317	.448	.492
<i>Gênero 0 1</i>	-.006	.025	-.081	-.036	.144	.163†	.221	.240†
<i>Vínculo 0 1</i>	-.003	-.068	.081	.008	-.111	-.142	-.051	-.167
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>		.465**		.461**		.403**		.415**
ΔF	.272	112.275	1.014	61.432	1.710	21.110	1.712	17.299
Sig ΔF	.896	.000	.401	.000	.153	.000	.154	.000
R^2	.002	.206	.017	.223	.062	.223	.069	.218
R^2 ajustado	-.007	.197	.000	.206	.026	.185	.029	.175
ΔR^2	.002	.204	.017	.206	.062	.161	.069	.149
	N=443		N=238		N=108		N=97	

- Variável dependente: LOYALTY; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Tabela 8. Análise de regressão: variável independente identificação organizacional, variável dependente satisfação geral no trabalho.

Variáveis	Categoria							
	1 = Praças		2 = Sargentos		3 = Oficiais			
	Modelo							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Controlo								
<i>IDADE</i>	.279	.084	-.116	-.495	.722	.722†	.476	.387
<i>TEMPO DE SERVIÇO</i>	-.255	-.113	-.044	.387	-.576	-.581	-.359	-.319
<i>Género 0 1</i>	-.054	-.016	-.093	-.038	.019	.049	.108	.125
<i>Vínculo 0 1</i>	.167**	.087†	.204*	.115†	-.121	-.167*	.388**	.281*
Variável independente								
<i>IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>		.574**		.572**		.603**		.383**
ΔF	4.641	209.754	2.343	114.265	1.121	61.543	3.783	15.744
Sig ΔF	0.001	0.000	0.056	0.000	.351	0.000	.007	.000
R^2	.041	.352	.039	.356	.042	.402	.141	.268
R^2 ajustado	.032	.344	.022	.342	.005	.373	.104	.228
ΔR^2	.041	.311	.039	.317	.042	.361	.141	.127
	N=443		N=238		N=108		N=97	

- Variável dependente: SATISFAÇÃO; † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

A análise da tabela 8 permite confirmar a hipótese 8, com uma forte e significativa correlação entre a identificação organizacional e a satisfação geral no trabalho, a fixar-se em $\beta=.574$ ($p<0.01$) para o universo de militares, em $\beta=.572$ ($p<0.01$) para a categoria de praça, $\beta=.603$ ($p<0.1$) para os sargentos e $\beta=.383$ ($p<0.01$) para os oficiais.

No que concerne à satisfação geral no trabalho, e da análise da tabela 8, esta correlaciona-se significativamente com a natureza do vínculo, embora de forma ténue ($\beta=.167$; $p<0.01$). Esta correlação é amplificada na categoria de oficial, com os militares dos quadros permanentes a estarem mais satisfeitos do que os oficiais do regime de contrato ($\beta=.388$; $p<0.01$), e mantem-se significativa para a categoria de praça ($\beta=.204$, $p<.05$). Ainda a propósito da tabela 8, e em relação à categoria de sargento, tendo em conta a quase inexistência de vínculo “contratado” nesta categoria, julga-se adequado desprezar a sua análise. Sublinhamos ainda que 35.2% (R^2) da variância explicada na variável dependente satisfação é explicada pelo modelo 2 desenvolvido, com a identificação organizacional a corresponder a 31.1% (ΔR^2) da variância explicada na satisfação geral no trabalho.

Conforme decorre da análise em função das categorias do teste de hipóteses, a identificação organizacional é moderada pela categoria/hierarquia nos seus antecedentes, bem como na sua relação com a identificação profissional, e na sua relação com os factores comportamentais (“exit”, “voice”, “neglect” e “loyalty”) e com a satisfação geral no trabalho, o que confirma a hipótese 9.

7. Discussão

O propósito da presente dissertação é avaliar o impacto da identidade organizacional, circunscrita à identificação organizacional, com aproximações através de cinco antecedentes - prestígio externo percebido, força da identidade organizacional, congruência de valores, orientação de liderança e incongruência da identidade organizacional - nas opções comportamentais dos seus membros e na satisfação geral no trabalho. Os objectivos secundários centram-se na aferição do efeito moderador das categorias/hierarquias nos antecedentes e consequentes da identificação organizacional, e na avaliação da relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional. Em bom rigor, o presente estudo posiciona-se na linha da investigação percursora de Mael e Ashforth (1992) numa organização, expandindo-o a alguns novos antecedentes, explorando novas consequências da identificação organizacional, e procurando identificar constructos que possam, em situações particulares de organizações de cariz profissional, substituir, ou pelo menos coexistir, com o constructo de identificação organizacional.

Para Pratt (1998), a identificação organizacional é crença. Por isso, e conforme Dutton, Dukerick e Harquail (1994), numa organização com uma forte identidade organizacional é difícil manter a neutralidade, com os membros a bipolarizarem-se em torno de “crente na organização” e “não-crente”. Dutton, Dukerick e Harquail (1994) postularam que, quanto mais atractiva for a identidade organizacional (OI) percebida pelos indivíduos, mais forte a sua identificação organizacional (OID), com três princípios do auto-conceito (auto-continuidade, auto-distintividade e auto-enaltecimento) a contribuírem para a atractividade de uma imagem organizacional e explicando porque esta fortalece a identificação. Para Pratt (1998), a identificação organizacional refere-se, de forma explícita, aos aspectos sociais da identidade de um indivíduo ou auto-conceito, com a identificação organizacional a ocorrer com maior probabilidade quando a identidade organizacional é perspectivada de forma positiva e quando a pertença à organização incrementa a auto-estima dos indivíduos. Segundo Kreiner e Ashforth (2004), ao nível organizacional, a força da identidade organizacional (OI *strenght*) é a única variável associada com a identificação organizacional (IOD), com uma forte identidade organizacional a ser definida como aquela que é partilhada de forma alargada e profundamente assimilada pelos

membros organizacionais, providenciando um forte referencial para os actuais e novos membros. Em linha com esta proposta, a hipótese 1 é confirmada, com a força da identidade a relacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional. Contudo, importa referir que no estudo desenvolvido por Kreiner e Ashforth (2004), a correlação entre a força da identidade e a identificação organizacional não foi significativa, apenas tendo sido significativa a correlação entre a força da identidade e outras formas de identificação utilizadas, designadamente com a necessidade de identificação organizacional, facetas da identificação não utilizadas no nosso modelo, mas cuja pertinência se julga adequado incluir em modelos mais alargados. A propósito das diferenças de correlações identificadas entre as categorias (hierarquias), com a correlação entre a força da identidade e a identificação organizacional a não ser significativa para a categoria de oficial, importa recordar que as categorias/hierarquias são, em nosso entendimento, papéis sociais e, alinhado com o preconizado por Ashforth (2001), os papéis têm, por vezes, implicações na identidade dos indivíduos, conforme ilustrado por Kreiner e Ashforth (2004), com um professor, por exemplo, a identificar-se com uma prática de investigação e a desidentificar-se com uma prática lectiva. No caso da organização em estudo, importa referir que, em nossa opinião, os papéis, entendidos como cargos e funções, são fortemente homogéneos na categoria de sargento (essencialmente supervisão da execução), a que corresponde uma relação mais forte entre a força da identidade e a identificação organizacional, moderadamente homogéneos na categoria de praça, traduzida numa correlação igualmente moderada, e bastante heterogéneos na categoria de oficial, sendo que nesta categoria a correlação entre a força da identidade e a identificação organizacional não é significativa.

Alinhado com a teoria da identidade social, Ashforth e Mael (1989) sintetizaram vários factores relevantes para o incremento da tendência da identidade com os grupos: (1) a distintividade dos valores e práticas do grupo; (2) a saliência do exo-grupo; (3) o prestígio do grupo. Em relação ao prestígio, o conceito de “prestígio externo percebido” tem vindo a ser utilizado para avaliar a forma como os membros de uma organização acreditam que os não-membros julgam o seu “status” e a imagem da sua organização (Mael e Ashforth, 1992; Smidts, Pruyn e van Riel, 2001). Por seu turno, Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006) preconizam que o prestígio externo percebido pode ser interpretado como o reflexo do valor social atribuído

pelos membros organizacionais à identidade da organização. Para Dutton, Dukerich e Harquail (2004), quanto maior o prestígio externo percebido, designado imagem externa construída por estes autores, maior a identificação organizacional. Num estudo empírico realizado, Smidts, Pruyn e van Riel (2001) confirmaram que o prestígio externo percebido é preditor da identificação organizacional, tendo obtido um coeficiente de regressão estandardizado de .65 ($p < .001$). Recorde-se que, no estudo pioneiro de Mael e Ashforth (1992), a correlação entre o prestígio organizacional percebido e a identificação organizacional se fixou em $\beta = .26$. No nosso caso, a hipótese 2 é confirmada, com o prestígio externo percebido a relacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional, em linha com o desenvolvimento teórico de Mael e Ashforth (1992), Dutton, Dukerich e Harquail (2004), e com o estudo empírico de Smidts, Pruyn e van Riel (2001). Em complemento, a meta-análise desenvolvida por Riketta (2005) confirma que o prestígio organizacional se correlaciona positiva e significativamente com a identificação organizacional (“escala de Mael”), com $r_c = .55$. Numa análise categorial, importa referir que a correlação entre o prestígio e a identificação é maximizada na categoria de oficial e não é significativa na categoria de sargento. Tal facto poderá encontrar explicação no próprio modelo utilizado por Smidts, Pruyn e van Riel (2001), onde a “comunicação” incrementa o prestígio externo percebido e ajuda na explicação da identificação. Com efeito, os autores identificam o efeito moderador da “comunicação” na relação entre a “adequada informação recebida acerca da organização” (somatório da “utilidade da informação” com a “suficiência da informação”) e a identificação organizacional. Como a categoria de oficial tem maior “comunicação”, isto é, tem mais informação, em utilidade e quantidade, é natural que a correlação entre o prestígio externo percebido e a identificação seja mais significativa. Contudo, este argumento não explica o facto da correlação entre o prestígio externo percebido e a identificação organizacional nas praças, em comparação com os sargentos, ser significativa. Adiantamos uma explicação: a possibilidade de, neste caso concreto, a informação das praças, embora menos “suficiente”, poder ser de maior utilidade para o tipo de funções que estas exercem.

Conforme demonstrado por Dutton, Dukerich e Harquail (2004), é vasta a evidência teórica e empírica que a uma maior adequação indivíduo-organização correspondem atitudes e comportamentos consistentes com uma forte identificação

organizacional. Num estudo efectuado por Ostroff, Shin e Kinicki (2005), foi identificada uma forte congruência no, designado pelos autores, ajustamento subjectivo indirecto para as dimensões das relações humanas, sistemas abertos e processos internos (esquema conceptual de Quinn, 2000), apontando para a importância da percepção do indivíduo acerca do ajustamento dos seus valores pessoais com os valores que ele percebe para a organização. No caso em apreço, o recurso à escala de valores do SYMLOG para confirmar a hipótese 3 não se afigura ter sido a melhor opção, julgando-se que a congruência de valores através do modelo de valores contrastantes de Cameron *et al.* (2006), tal como utilizado por Ostroff, Shin e Kinicki (2005), tivesse evidenciado esta hipótese de forma muito mais afirmativa. Mesmo assim, a hipotética correlação positiva entre a congruência de valores pessoais e organizacionais e a identificação organizacional é confirmada em alguns factores da escala de valores do SYMLOG (Bales, Cohen e Williamson, 1979), e em algumas categorias. No caso em apreço, importa ter sempre em mente o conjunto de valores que são característicos do universo estudado. Assim, é significativa a relação entre a diferença de valores individuais-organizacionais no factor P (“imparcialidade, participação democrática na tomada de decisão”) e a identificação organizacional para o universo dos militares considerado e para a categoria de praça. No entanto, a hipótese 3 não é confirmada para a dimensão P, pois quanto maior a diferença, em valor absoluto, maior o desajustamento indivíduo-organização, e maior a identificação organizacional. Contudo, estes resultados afiguram-se-nos passíveis de interpretação alargada em dois planos. Num primeiro plano, o universo dos militares e as praças poderão ter assumido essencialmente a “imparcialidade” como o valor comparado na dimensão P, resultando uma correlação significativa entre este valor para os indivíduos e o mesmo valor percebido para a organização. Num segundo plano, as categorias de gestão intermédia (sargentos) e de gestão superior (oficiais), com maior conhecimento do processo decisório que, claramente, não é nem poderá ser democrático, terão assumido este sub-factor de P como essencial, não resultando correlações significativas. Acreditamos pois que a hipótese 3, no que ao factor P diz respeito, terá sido eventualmente prejudicada pela sua própria descrição. Contudo, a diferença entre os valores individuais e organizacionais na dimensão F (“conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos”), na categoria de oficial, confirma a hipótese 3, com uma correlação negativa e significativa com a identificação, isto é, para os oficiais, quanto menor a

diferença de valores, o que equivale a maior congruência de valores, maior a identificação, a que corresponde a afirmação de um sentimento conservador e alinhado com o equilíbrio social estabelecido, como facilmente se espera desta categoria. Por outro lado, a correlação entre a diferença entre os percebidos valores organizacionais actuais e desejados no factor U (“sucesso material e poder”) e a identificação organizacional é fraca, embora significativa, para os militares e para a categoria de praça. Em síntese, os militares não correlacionam as diferenças identificadas nesta dimensão (U) com a identificação organizacional. Este resultado poderá ser explicado pela ausência do materialismo na organização, com uma essência imaterial, cujo lucro é um conceito vago, e por isso não logra obter correlação. Quanto à correlação, no factor P (“imparcialidade, participação democrática na tomada de decisão”), das diferenças percebidas entre os valores actuais e desejados para a organização com a identificação organizacional, esta é negativa e significativa para os militares e para a categoria de praça, confirmando a hipótese 3, isto é, quanto maior o ajustamento em valores, menor a diferença em valor absoluto entre os valores do SYMLOG, e maior a identificação organizacional. Este facto parece indiciar que os militares, e numa análise categorial, a categoria mais baixa (praças), não almejam uma mudança de valores organizacionais neste factor P, isto é, pretendem ver minimizadas as diferenças entre os percebidos valores organizacionais e os valores organizacionais desejados no sentido do ajustamento de valores pessoa-organização e do incremento da identificação organizacional. No factor N (“auto-suficiência”), a correlação entre os percebidos valores organizacionais actuais e desejados e a identificação é apenas significativa para a categoria de sargento, confirmando a hipótese 3, facto que poderá ter explicação, em nossa opinião, no conceito vago e vasto da descrição do valor N. Em relação ao factor B (“crenças e valores não convencionais”), a correlação é apenas significativa para a categoria de oficial, confirmando igualmente a hipótese 3, isto é, quanto menor a diferença, em valor absoluto, entre os valores, menor o desajustamento indivíduo-organização e maior a identificação organizacional, aspecto que se julga conforme com o estatuto e crenças próprias de uma classe que tem funções de comando, direcção e chefia e que, naturalmente, é guardiã da minimização das diferenças entre os actuais valores organizacionais e desejados no factor B. A mesma correlação entre as diferenças dos valores percebidos organizacionais actuais e os valores organizacionais desejados e a identificação organizacional, no factor F

(“conservadorismo, crenças e valores sociais estabelecidos”), é significativa para a categoria de sargento e de oficial, embora de sinal contrário. Para os sargentos, hierarquia de gestão intermédia, quanto menor a diferença de valores, maior o ajustamento pessoa-organização e maior a identificação organizacional, o que confirma a hipótese 3; para os oficiais, quanto maior a diferença entre valores actuais e desejados, isto é, quanto menor o ajustamento, maior a identificação organizacional, contrariando a hipótese 3. Em boa verdade, parece-nos que os oficiais (hierarquia superior) têm maior predisposição para a mudança organizacional nesta dimensão.

A tendência generalizada da teoria e dos estudos empíricos assume a identificação organizacional como uma realidade benéfica. Contudo, importa salientar que, conforme Dukerich, Kramer e Parks (1998), existem patologias associadas à dialéctica entre a identificação e a desidentificação, sendo esta última, recorde-se, a identificação com o contrário, isto é, uma diferenciação activa e um distanciamento de um indivíduo em relação a uma organização. Interessa-nos, em particular, a identificação ambivalente (também designada esquizo-identificação ou identificação conflituosa), onde a identificação e a desidentificação são fortes, representando, na perspectiva de Kreiner e Ashforth (2004), um estado de coexistência de posições antagónicas sobre uma organização, aceitando alguns dos seus aspectos e odiando outros, faceta que julgámos adequado explorar na presente dissertação. Para Kreiner e Ashforth (2004), dois constructos representam, especificamente, o conflito e as lealdades divididas, antecedentes da identificação ambivalente: (1) o conflito intra-papéis; (2) a incongruência da identificação organizacional. No estudo empírico, Kreiner e Ashforth (2004) identificaram uma correlação positiva entre a identificação ambivalente e a incongruência organizacional embora, contrariamente ao esperado e teorizado, a identificação se tenha correlacionado negativamente com a identificação ambivalente. No nosso desenvolvimento teórico, focámo-nos na incongruência, e colocámos a hipótese de a uma maior incongruência organizacional corresponder uma menor identificação organizacional (hipótese 4). Esta hipótese não foi confirmada para o universo dos militares considerado, apesar de terem sido obtidas correlações significativas, embora de sinal contrário para a categoria de praça e de sargento, isto é, a hipótese 4 apenas é confirmada na categoria de praça. Se, conforme preconizado por Kreiner e Ashforth

(2004), a incongruência organizacional é um antecedente da identificação ambivalente, se a esta forma de identificação corresponde, na perspectiva de Dukerich, Kramer e Parks (1998), entre outros autores, a uma forte identificação e desidentificação, seria de esperar que, contrariamente ao desenvolvimento da nossa hipótese, a maior incongruência organizacional deveria corresponder maior identificação (a também maior desidentificação), conforme constatado na categoria de sargento. Contudo, os resultados por nós alcançados, embora alinhados com os resultados obtidos por Kreiner e Ashforth (2004), associados a poucos estudos empíricos relacionando estes constructos, deixa-nos desconfortáveis e com a percepção de que o tipo de organização não poderá deixar de ter um papel moderador entre eles, pelo que se recomenda o desenvolvimento de estudos neste domínio.

Na presente dissertação não procurámos relacionar a identificação com um tipo específico, e por isso redutor, da liderança. Pelo contrário, tivemos a pretensão de relacionar a “orientação da liderança”, entendida como a percepção do esforço necessário para trabalhar alinhado com a organização, com a identificação organizacional. Segundo Martin e Epitropaki (2001), os líderes efectivos possuem aptidões “tácticas” e conseguem ajustar os seus comportamentos para com os membros de um grupo a partir de noções ingénuas/simplistas do que as pessoas desejam do local de trabalho e da forma como pensam que os membros do grupo respondem a diferentes comportamentos de liderança, sendo que recorrem à liderança transaccional para os membros com menor identificação organizacional, considerada suficiente, reservando a liderança transformacional para os membros com maior identificação organizacional. Davel e Machado (2001), por seu turno, desenvolveram um modelo teórico que relaciona liderança com identificação organizacional, sintetizando que existe uma complementaridade entre os dois constructos, com uma relação de simbiose entre ambos, o que permitiu colocar a hipótese que a orientação de liderança, em abstracto e independente do tipo de liderança, se relacionar com a identificação organizacional. Esta relação positiva entre a orientação de liderança e a identificação organizacional, hipótese 5, é forte e significativa para os militares, em todas as categorias – praças, sargentos e oficiais, alinhada com a relação de simbiose preconizada por Davel e Machado, isto é, na generalidade, a liderança “produz” identificação, importando referir que, na organização em apreço, todas as categorias têm uma forte componente de formação em liderança. A correlação obtida entre a

orientação de liderança e a identificação na categoria de oficial merece um destaque particular pela expressividade do seu valor. Este resultado não nos causa estranheza, e é apenas o reflexo da formação em liderança dos oficiais (por vezes ainda entendida com a nobre arte de comando), da sua prática generalizada e quotidiana, e do reconhecimento do seu valor estratégico para a organização, em especial para o desenvolvimento e sustentação da mesma. Para finalizar, se a liderança “produz” identificação organizacional, e maior identificação com um grupo implicará comportamentos mais alinhados com as crenças e valores do grupo (Mael e Ashforth, 1989), é com toda a naturalidade que se assiste à explosão da liderança no sentido de capitalizar os recursos humanos em torno de objectivos organizacionais.

A teoria da identidade social preconiza que os indivíduos se classificam em vários grupos sociais, incluindo género, religião, pertença organizacional e profissional (Dutton *et al.*, 1994). Na generalidade das profissões, um indivíduo tende a adquirir uma identificação profissional em antecipação a uma identificação organizacional, isto é, um engenheiro civil adquire primeiro uma identidade profissional antes de qualquer identificação organizacional relacionada com a sua prática laboral, sendo que, conforme Aranya, Pollock e Amernic (1981), o desenvolvimento de uma afiliação profissional precede o desenvolvimento de qualquer afiliação com uma organização particular. No caso em apreço, a identificação profissional e organizacional vão-se construindo em simultâneo, pois só se consegue exercer a profissão na organização. Este é um aspecto que poderá, em nossa opinião, condicionar a extrapolação da relação identificada entre identificação profissional e organizacional para outros contextos organizacionais. Num dos poucos estudos sobre identificação profissional e organizacional, Russo (1998) comprovou que, em relação a uma amostra de jornalistas, a identificação profissional fortalece a identificação organizacional porque, no caso concreto, a organização fornece os meios para trabalhar como profissional. Em relação a um grupo de contabilistas, Bamber e Iyer (2002) concluíram que a identificação profissional se correlaciona com a identificação organizacional; por seu turno, Dukerich, Golden e Shortell (2002) encontraram uma correlação positiva ($r=.68$) entre a escala de identificação organizacional de Mael e Ashforth (1992) e a escala de diagrama de Venn de Bergami e Bagozzi (2000). Johnson *et al.* (2006) identificaram correlações significativas entre a identificação profissional e organizacional numa amostra de

veterinários. Neste último caso, a correlação variava em função da natureza da organização, com os veterinários donos ou parceiros de uma organização veterinária a identificarem-se mais com a organização do que com a profissão, e com os profissionais que trabalhavam em organizações não-veterinárias a identificarem-se mais com a profissão do que com a organização. No caso em apreço, confirmámos a hipótese 6 formulada, com uma forte e significativa relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional. Estes valores foram obtidos através de uma análise de regressão linear múltipla, com a idade, o tempo de serviço, o género e a natureza do vínculo como variáveis de controlo, com a identificação organizacional como variável dependente e com a identificação profissional como variável independente. Esta análise foi complementada com uma correlação parcial entre a identificação organizacional e a identificação profissional, controlada pela variável categoria, obtendo-se um coeficiente de correlação igualmente elevado que, também, confirma a hipótese 6. Em síntese, tal como em estudos anteriores, na organização em apreço a identificação profissional e a identificação organizacional correlacionam-se fortemente, com a particularidade de, à semelhança do caso dos jornalistas desenvolvido por Russo (1998), a organização fornecer o “espaço” para o exercício da profissão de militar da Marinha.

Na grande maioria dos estudos envolvendo a identificação organizacional, esta é relacionada com o *turnover* e/ou com a satisfação, parecendo existir, contudo, maior preocupação com a pesquisa de antecedentes da identificação do que com as suas consequências. Não enjeitando o clássico *turnover* (“exit”, abandono organizacional), alargámos os constructos consequentes da identificação organizacional a um domínio que julgamos da máxima importância. Com efeito, entendemos que não é apenas a saída de um membro da organização que poderá lesar a organização. Outros comportamentos, consequentes da identificação organizacional, e que não passam pelo abandono, não são de menosprezar na vida organizacional. Assim, julgámos importante analisar comportamentos destrutivos, como a negligência, e comportamentos construtivos, como a lealdade e a voz activa. Nesta conformidade, recorreremos ao leque das quatro opções comportamentais como padrões de reacção à insatisfação no trabalho identificadas por Hirschman (1970) e complementados por Farrell (1983): abandono, negligência, lealdade e voz activa. A

variância da identificação organizacional explicada por estas variáveis impõe que elas não sejam menosprezadas em estudos futuros.

Pelos elevados custos que representa para as organizações, o *turnover* é um dos principais tópicos da literatura da gestão de recursos humanos. Também, por isso, é um dos mais estudados, em especial na sua relação com outros constructos. Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), por exemplo, demonstraram que a atitude no trabalho (*job attitudes*) é um mediador parcial na relação entre o prestígio externo percebido (PEP) e a intenção de saída, embora o PEP não seja um moderador entre a satisfação no trabalho e o *commitment* organizacional e a intenção de *turnover*; por seu turno, Withey e Cooper (1989) identificaram os dois principais preditores do “exit”: (1) os custos da saída; (2) a existência de alternativas. Para Rusbult *et al.* (1988), uma grande satisfação no emprego e um elevado investimento desencorajam o abandono organizacional, enquanto que a existência de alternativas potencia o abandono. No que concerne à identificação organizacional, vários autores identificaram uma relação negativa com as intenções de *turnover* e *turnover* actual (Lee, 1971; Mael e Ashforth, 1995; Pratt, 1998). No nosso caso, a hipótese 7a, a opção comportamental de abandono organizacional (“exit”), correlaciona-se significativamente e negativamente com a identificação organizacional, em consonância com a teoria, isto é, quanto maior a identificação organizacional, menor a opção comportamental de abandono organizacional. Na meta-análise efectuada por Ricketta (2005) a “intention to leave” fixa-se em $r_c = -.35$ (escala de Mael). Em complemento, esta correlação não é uniforme em função da categoria, sendo maximizada (negativamente) na categoria de sargento. A maximização nesta categoria deve-se, em nossa opinião, ao facto de apenas um dos respondentes pertencer ao regime de contrato, sendo os restantes militares dos quadros permanentes, com vínculo duradouro à organização. Note-se que nas restantes categorias, não existe esta homogeneidade do vínculo verificada na categoria de sargento. Por outro lado, o vínculo relaciona-se significativamente, embora a correlação negativa seja muito ténue, com a intenção de abandono (“exit”). No caso dos oficiais e das praças, em particular, os militares dos quadros permanentes expressam uma menor intenção de abandono organizacional do que em idênticas categorias do regime de contrato, o que é perfeitamente natural, sendo que a prestação de serviço em regime de contrato, em todas as categorias, está majorado a um período de seis anos, existindo poucas oportunidades de ingressar nos quadros permanentes.

Para Withey e Cooper (1989), pessoas insatisfeitas no trabalho/organização podem assumir comportamentos focalizados na atenção em aspectos não-laborais e na negligência laboral, e mesmo na sabotagem organizacional, acrescentamos nós. Estes comportamentos têm pesados custos organizacionais, directos e indirectos, que importa não menosprezar, designadamente, mas sem a tal se limitar, os custos do absentismo, os custos com o incumprimento de horários, os encargos da não produtividade e da conflitualidade. Esta opção comportamental, em relação à insatisfação no trabalho, é adoptada quando os custos das opções comportamentais “exit” e “voice” são elevados para o “neglect”, quando o *commitment* organizacional é baixo e quando existem alternativas de emprego (Withey e Cooper, 1989), isto é, o negligente é um indivíduo passivo que pensa que a acção na organização é inútil e que percepção a existência de melhores situações fora da empresa/organização. Segundo Rusbult *et al.* (1988), a opção comportamental “neglect” é destrutiva, com a satisfação no trabalho a desencorajar este comportamento. Pese embora a ausência de alargada fundamentação teórica sobre a relação entre a identificação organizacional e a opção comportamental de negligência, entendemos ser suficiente a relação estabelecida entre o “neglect” e o *commitment* organizacional por Withey e Cooper (1989) para justificar a relação negativa entre a opção comportamental de negligência e a identificação organizacional. No nosso caso, a hipótese 7b, relação negativa entre a opção comportamental de negligência (“neglect”) e a identificação organizacional é confirmada, isto é, em caso de insatisfação no trabalho, os membros organizacionais com maior identificação organizacional tendem a rejeitar comportamentos negligentes. A relação acaba por ser relativamente uniforme em função das categorias registando-se, contudo, que cresce em valor absoluto com o nível de responsabilidade organizacional, isto é, com a hierarquia. Este resultado equivale, em nossa opinião, a uma assumpção da responsabilidade dos membros organizacionais em função da hierarquia.

Na tipologia preconizada por Farrell (1983), a opção comportamental em relação à insatisfação no trabalho “voice” (voz activa) é activa e construtiva, no sentido em que procura activamente encontrar uma saída para a insatisfação identificada. Para Risbult *et al.* (1988), uma elevada satisfação no trabalho correlaciona-se positivamente com a opção comportamental de voz activa. Na

perspectiva de Smidts, Pruyn e van Riel (2001), em organizações com um clima comunicacional aberto, como julgamos ser o caso da organização em estudo, os membros sentem ter uma voz que é ouvida pelas chefias e pares, existindo maior identificação organizacional. A nossa hipótese 7c é confirmada, com a opção comportamental de voz activa ("voice") a correlacionar-se significativamente e positivamente com a identificação organizacional, isto é, a maior identificação organizacional corresponde maior opção comportamental de voz activa em caso de insatisfação no trabalho. Efectivamente, nesta organização, procura-se ultrapassar a insatisfação com o diálogo, com comportamentos activos e contrutivos. Numa análise na lógica das categorias, releva-se o incremento da correlação entre o recurso a esta opção comportamental e a identificação à medida que se sobe na hierarquia, isto é, as pessoas insatisfeitas no trabalho procuram resolver a situação através da "voice", e esta opção é mais forte na sua relação com a identificação para as categorias que, de forma natural, têm maior apetência e facilidade em expressar a sua voz (naturalmente, os oficiais).

Segundo Hirschman (1970), a opção "loyalty" corresponde a sofrer em silêncio, na esperança que a situação de insatisfação no trabalho se desvaneça; se o "exit" é a intenção de sair, a "loyalty" é a firme intenção de ficar. Para Rusbult *et al.* (1988), à semelhança da opção comportamental da voz activa, a opção lealdade é construtiva em relação à insatisfação no trabalho, embora passiva. Importa desde já salientar que a "loyalty" de Hirschman (1970) e Farrell (1983) é uma opção disponível em contexto de insatisfação e, em nosso entendimento, é um pouco diferente da lealdade de que falam Mael e Ashforth (1992) e um enorme elenco de autores. Para Mael e Ashforth (1992), a lealdade, a satisfação, a cidadania organizacional, entre outros conceitos afins, são diferentes da identificação organizacional. Por outro lado, Edwards e Peccei (2007) demonstraram que a lealdade organizacional é um constructo diferente do constructo multidimensional de identificação organizacional, embora os dois estejam fortemente correlacionados. Assim, afigura-se-nos legítimo afirmar que a maior identificação organizacional corresponde uma maior lealdade organizacional e, em caso de insatisfação no trabalho, um maior recurso à opção de lealdade de Farrell (1983). Na organização em apreço, foi confirmada a hipótese 7d, com a opção comportamental de lealdade ("loyalty") a correlacionar-se significativamente e positivamente com a identificação organizacional, isto é, a maior identificação

organizacional corresponde, em caso de insatisfação, a maior intenção de ficar até que os motivos de insatisfação se desvançam. Em relação às três categorias, constata-se que a correlação é relativamente uniforme e significativa. Estes resultados julgam-se alinhados com as crenças e com as práticas organizacionais consolidadas. Com efeito, é sentimento generalizado na organização de que os problemas não são eternos e que, geralmente, são resolvidos ou se resolvem por si só. Na prática, a rotatividade dos militares entre unidades e, conseqüentemente, entre chefias, contribui para a assumpção de comportamentos de “loyalty” para com a organização.

A relação entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho tem o suporte de imensa fundamentação teórica e evidências empíricas. Segundo Dormann e Zapf (2001), a satisfação no trabalho é um dos mais estudados conceitos no meio laboral e na psicologia organizacional por duas principais razões: (1) a satisfação no trabalho é importante para todos os que têm interesse na avaliação subjectiva das condições de trabalho, tais como a responsabilidade, a variedade da tarefa e a comunicação (e.g., Hackman and Oldham, 1980), porque a satisfação no trabalho é fortemente influenciada por essas condições; (2) a satisfação no trabalho é um aspecto de enorme interesse quando se pretende analisar variáveis de saída como o absentismo, a ineficiência organizacional (nas formas de comportamentos contra-productivos e sabotagem). Para Efraty e Wolfe (1988), a identificação organizacional e a satisfação no trabalho estão positiva e significativamente relacionados, sendo que a satisfação no trabalho foi decomposta em cinco factores: (1) trabalho em si; (2) supervisão; (3) colegas/pares; (4) promoção; (5) pagamento. Johnson *et al.* (2006) confirmaram não só uma relação positiva entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho, mas também relações positivas entre a identificação profissional e a identificação com o grupo de trabalho e a satisfação, isto é, com três “targets of identification” (na designação dos autores, as identificações organizacional, profissional e grupal) a serem preditores da satisfação no trabalho. Na perspectiva de Bamber e Iyer (2002), a identificação organizacional afecta positivamente a satisfação no trabalho de duas formas: (1) directamente, como é lógico; (2) indirectamente, por reduzir o designado conflito organizacional-profissional. Na organização em estudo, foi confirmada uma forte e significativa relação entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho, em linha com a fundamentação teórica de referência. Na meta-análise efectuada por Riketta (2005),

o “job satisfaction” fixa-se em $r_c=.47$. Numa análise categorial, regista-se que a correlação é forte e significativa para as categorias de praça e para a categoria de sargento. Para a categoria de oficial, a correlação é menos forte embora igualmente significativa. Este resultado poderá encontrar explicação no facto da categoria de oficial ser mais exigente em relação à satisfação no trabalho e que os factores que contribuem para a satisfação dos oficiais serem diferentes daqueles que polarizam e mobilizam as restantes categorias. Quanto mais não seja, entendemos que a ambição de carreira dos oficiais, elemento que julgamos da máxima importância para a satisfação no trabalho, é superior às restantes categorias. Importa ainda referir que, em relação à satisfação geral no trabalho, esta relaciona-se significativamente com a natureza do vínculo, embora de forma ténue. Esta relação é amplificada na categoria de oficial, com os militares dos quadros permanentes a estarem mais satisfeitos do que os oficiais do regime de contrato, o que poderá ser explicado pela satisfação resultante da segurança do emprego. Em relação à natureza do vínculo na categoria de sargento, tendo em conta a quase inexistência de vínculo “contratado” nesta categoria, julga-se adequado desprezar a sua análise.

Conforme Cole e Bruch (2006) não é surpreendente que os indivíduos percepcionem o seu posicionamento dentro da hierarquia da organização como uma categoria social saliente, que é partilhada com os outros membros da categoria (o “ingroup”) e não é comungada com as outras categorias (o “outgroup”). Em complemento, Cole e Bruch (2006) demonstraram que a pertença a um grupo baseada na hierarquia afecta a identificação organizacional. Conforme decorre da análise em função das categorias, a identificação organizacional é moderada pela categoria/hierarquia nos seus antecedentes e na sua relação com os factores comportamentais e satisfação no trabalho, o que confirma a nossa hipótese 9.

Concluído o estudo em apreço, estamos firmemente convictos que o desenvolvimento teórico e prático da identificação organizacional continuará a ser um campo fértil e promissor para a pesquisa de todos os que procuram elementos diferenciadores que, entre outros aspectos, contribuam para um maior “sucesso” organizacional.

Numa perspectiva prática, a compreensão da forma como o prestígio externo percebido, a força da identidade, a orientação de liderança, a incongruência da

identidade e a congruência de valores individual-organizacional afectam a identificação organizacional é de enorme importância e utilidade para a gestão de pessoas, especialmente quando estiver em causa a construção da identidade social dos indivíduos em contexto organizacional. Mais importante ainda, e conforme ilustrado na meta-análise de Riketta (2005) acerca da identificação organizacional, este constructo mostra estar relacionado com um vasto elenco de atitudes e de comportamentos em contexto laboral que se relacionam com a *performance* organizacional e, por isso, deve constituir preocupação permanente dos líderes e gestores, e de todos aqueles que têm interesse directo e indirecto na gestão de pessoas. No essencial, e como demonstrado na organização estudada, um incremento da identificação organizacional dos indivíduos traduz-se, em caso de insatisfação, na adopção de comportamentos de maior pendor cívico ao nível organizacional (menor abandono, menor negligência, maior lealdade e mais voz activa), o que potencia uma maior capacidade competitiva das organizações e contribui para a sobrevivência das organizações em ambientes hostis, onde impera a hiper-competitividade e o grau de ameaça organizacional é elevado.

Assim, entendemos que a identificação organizacional ocupa, conforme já anteriormente mencionado, uma posição de destaque na galeria do que poderemos designar por constructos notáveis e relevantes para as práticas de gestão estratégica de recursos humanos, em especial, como citado por Mael e Ashforth (1992), quando se verifica uma enorme erosão da lealdade dos empregados e quando as pessoas vão perdendo a fé nas instituições e na própria religião. Recuperando Stimpert, Gustafson e Sarason (1998), a identidade organizacional pode fazer muito pela eficiência e pela *performance* organizacional, sendo que a identidade organizacional se relaciona com vantagem competitiva.

Como na esmagadora maioria dos estudos, a presente pesquisa enferma de limitações que não podem deixar de ser consideradas.

Uma primeira limitação diz respeito à natureza da amostra. Pese embora a aleatoriedade que se pretendeu introduzir na escolha da amostra, com a escolha aleatória de 15 unidades, e de 75% dos elementos dentro de cada unidade, a amostra acaba por ser uma amostra de conveniência. Esta limitação acabou por ser assumida de forma consciente, tendo em consideração aspectos de ordem prática, embora

existisse a possibilidade de adoptar uma amostragem aleatória simples ou estratificada (em função da categoria/hierarquia).

Outra importante limitação é que, à semelhança do estudo de Mael e Ashforth (1992), tratando-se de um estudo seccional ou de corte transversal, não se poderão estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis. Em complemento, impõe-se replicar o estudo noutras organizações no sentido de uma validação externa das ilações extraídas e de as poder extrapolar e generalizar a outro tipo de organizações.

Por outro lado, o modelo utilizado carece de refinamento no que diz respeito a algumas das escalas utilizadas. Em concreto, a congruência de valores entre os indivíduos e as organizações deverá passar por uma abordagem diferente. Adicionalmente, e no caso da escala do SYMLOG, foi utilizada uma escala de três pontos tendo em conta os aspectos práticos da sua aplicação mencionados por Jesuíno (1987). Julgamos que esta opção, em detrimento de uma escala de cinco pontos, prejudicou os resultados da aplicação do SYMLOG pela pequena discriminação introduzida.

Por outro lado, as abordagens da “identificação” são, em regra, abordadas pela positiva. A desidentificação, a identificação ambivalente e a identificação neutral, teorizadas por Dukerich, Kramer e Parks (1998) como o lado obscuro da identificação organizacional, utilizadas por Kreiner e Ashforth (2004), constituem novas oportunidades para a pesquisa futura que importa considerar e desenvolver.

Na nossa pesquisa, apenas recorremos a dois dos quatro pontos de vista organizacionais sintetizados por Brown *et al.* (2006), por um lado, e a um número limitado de constructos, por outro. Brown *et al.* (2006) apresentam um vasto elenco de variáveis com potencial para uma pesquisa desta natureza. Conceitos/variáveis como a imagem organizacional desejada (Scott e Lane, 2000), o prestígio organizacional percebido (Bhattacharya *et al.*, 1995; van Riel e Balmer, 1977) e a reputação organizacional (Scott e Lane, 2000), julgam-se merecedores de serem introduzidos no modelo-base apresentado, como antecedentes da identificação organizacional. Por outro lado, e para finalizar, impõe-se a introdução em estudos desta natureza de uma variável incontornável no quotidiano organizacional: a *performance*, variável de natureza “ditatorial” que condiciona toda a vivência organizacional.