



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

Identificação com a organização e estrutura de motivos num grupo de militares

Cátia Cristina Cebola Barradas

Orientador:

Prof. Doutor João Pissarra

10 de Abril de 2011

AGRADECIMENTOS

Poderá tornar-se vulgar dizer que uma obra nunca é resultado do trabalho de uma só pessoa. De facto, dificilmente se conseguiria percorrer um caminho como este sem se contar com o inestimável apoio e ajuda de quem nos deu força para começar e nos amparou nos percalços do caminho...

E é a todas as pessoas que me fizeram acreditar nesta investigação, que quero exprimir toda a minha gratidão.

Gostaria de, em primeiro lugar, expressar o meu agradecimento ao Professor Doutor João Pissarra, orientador desta dissertação, pela paciência, dedicação, compreensão e apoio incondicional. Agradeço pela competência com que me orientou nesta minha caminhada, pelas suas valiosas contribuições para o meu trabalho e pelo tempo que generosamente me dedicou. Acima de tudo, agradeço por me ter acompanhado nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e vida académica.

Um agradecimento especial é o que devo à instituição e aos colaboradores que tornaram possível esta investigação.

Por último, embora não menos merecedor, é o agradecimento que devo aos meus pais, os melhores do Mundo, por todo o amor intemporal, sem os quais a elaboração desta dissertação de mestrado não teria sido possível. Pelo acompanhamento ao longo de toda a vida, pela compreensão, apoio, dedicação, confiança, pelo encorajamento, por tudo, o meu mais sincero obrigado. Esta dissertação é dedicada a vocês.

RESUMO

A identificação organizacional (IDO) surge com um constructo fundamental para a compreensão da ligação dos colaboradores à organização e da sua satisfação no trabalho. Esta investigação tem como objectivo estudar os antecedentes e as consequências da IDO e a relação desta com o perfil motivacional dos militares do Exército, bem como o seu impacto na satisfação destes. Participaram 153 militares, de ambos os sexos e com idades compreendidas entre os 19 e os 48 anos, sendo as variáveis medidas através de um instrumento, desenvolvido e validado previamente, composto por seis escalas. Os resultados revelam que, a categoria e o vínculo têm efeito directo na IDO e, ainda, que a identificação profissional, o prestígio exterior percebido e o motivo afiliativo se correlacionam com a IDO. O efeito da IDO sobre a satisfação é anulado pelos efeitos directos da identificação profissional, da força da identidade organizacional e do prestígio exterior percebido.

Palavras-Chave: Identificação Organizacional; Perfil Motivacional; Identidade Organizacional, Exército Português; Militares.

Identification with the Organization and Structure Motives in a Group of Military

ABSTRACT

The organizational identification appears as a fundamental construct to understand the connection between the employees and the institution and their satisfaction at work. The purpose of this research is to study the antecedents and the consequences of the IDO and its relation with the motivational profile of the military army as well as the impact in their satisfaction. In this project, 153 militars from both sex and aged between 19 and 48 participated, the variables were measured using a previously validated instrument composed by six scales. The results show that the category and the bond have direct effect on IDO and that the professional identification, the perceived external prestige and the affiliative motive are correlated with IDO. The effect of IDO on satisfaction is nullified by the direct effects of the professional identification strong organizational identity and for the perceived external prestige.

Keywords: Organizational identification; Motivational Profile, Organizational Identity, Portuguese Army, Military.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO/ABSTRACT.....	II
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	5
1.1. Porquê estudar a Identidade Organizacional?.....	5
1.2. Génese do estudo da Identidade Organizacional.....	6
1.2.1. Identidade Social.....	7
1.3. Definição Conceptual de Identidade Organizacional.....	10
1.3.1. Identidade do Exército.....	12
1.3. Paralelismo teórico entre conceitos	13
1.4.1. Identidade <i>versus</i> Imagem Organizacional.....	14
1.4.2. Identidade <i>versus</i> Cultura Organizacional.....	15
1.5. Da identidade individual à identidade organizacional.....	17
1.6. Identidade e Identificação Organizacional.....	18
CAPÍTULO II – IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	21
2.1. Porquê estudar a Identificação Organizacional?.....	21
2.2. Identificação Organizacional: Delimitação do Conceito.....	22
2.3. Identificação Profissional.....	25
2.4. Antecedentes da Identificação Organizacional.....	26
2.4.1. Força da Identidade Organizacional.....	26
2.4.2. Prestígio Exterior Percebido.....	27
2.5. Consequentes da Identificação Organizacional.....	29
2.5.1. Satisfação face ao Trabalho.....	29
CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO.....	33
3.3. Teoria dos Motivos.....	34
3.3.1. Caracterização dos Motivos.....	36
CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: EXÉRCITO.....	39
4.1. Apresentação da Organização.....	39

4.2. Breve Referência ao Processo de Reestruturação das Missões das Forças Armadas	40
4.3. Cultura Organizacional na Instituição Militar.....	44
4.4. Valores Militares.....	46
4.5. Principais Características do Contexto Militar.....	47
4.6. Profissão Militar.....	48
CAPÍTULO V – MÉTODO.....	51
5.1. Natureza do Estudo.....	51
5.2. Participantes.....	51
5.3. Medidas e Instrumento.....	52
5.4. Procedimento.....	55
CAPÍTULO VI – RESULTADOS.....	59
CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	65
7.1. Discussão das Hipóteses.....	65
7.2. Limitações do Estudo.....	72
7.3. Pistas para Estudos Futuros.....	73
7.4. Conclusões.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	VIII
Anexo A	IX
Anexo B	XIV
Anexo C.....	XV
Anexo D.....	XVI
Anexo E.....	XVII
Anexo F.....	XXI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação esquemática do desenvolvimento da identidade social, segundo a Teoria da Identidade Social.....	9
Figura 2 – Níveis de Profundidade da Cultura Organizacional.....	44
Figura 3 – Gráfico de distribuição das médias da Identificação Organizacional para o vínculo.....	60
Figura 4 – Gráfico de distribuição das médias da Identificação Organizacional para a categoria.....	60

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 – Resumo da Teoria da Identidade Social.....	10
Quadro 1.2 – Paralelismo entre os constructos “identidade”, “imagem” e “cultura”.....	13
Quadro 1.3 – Diferentes concepções da imagem organizacional.....	15
Quadro 1.4 – Distinção entre identidade e identificação organizacional.....	20
Quadro 2.1 – Definições de identificação organizacional.....	23
Quadro 3.1 – Uma taxonomia das teorias da motivação.....	34
Quadro 3.2 – Caracterização sumária dos motivos de poder, sucesso e afiliação.....	35
Quadro 4.1 – Caracterização sumária do processo de reestruturação no Exército....	42
Quadro 5.1 – Características demográficas da amostra.....	52
Quadro 5.2 – Resumo das medidas da investigação.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz das componentes do perfil motivacional após rotação.....	56
Tabela 2 – Alfas de Cronbach, médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis.....	59
Tabela 3 – Médias, comparação entre as médias e desvios-padrão de identificação organizacional para a categoria e vínculo.....	60
Tabela 4 – Análise de regressão linear hierárquica da identificação organizacional com as variáveis: identificação profissional, força e prestígio.....	61
Tabela 5 – Análise de regressão linear hierárquica da satisfação com as variáveis: identificação organizacional, identificação profissional, força e prestígio.....	63
Tabela 6 – Análise de regressão linear hierárquica da identificação organizacional com os perfis motivacionais.....	64

INTRODUÇÃO

As mudanças registadas no cenário macro e micro organizacional confrontam-nos com a necessidade de repensar a vinculação dos indivíduos às organizações. A evolução da ligação entre os trabalhadores e as entidades patronais e o re-equacionar das carreiras profissionais são algumas das mudanças que tem vindo a afectar a identificação dos indivíduos com as organizações, perante tal evidência debruçamo-nos sobre o estudo da identificação organizacional. A identificação organizacional emerge na actualidade como um constructo fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos e para a compreensão das suas atitudes e comportamentos em contexto laboral.

A identificação organizacional resulta de um processo de internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes de um indivíduo sobre uma organização no seu auto-conceito, ou seja, na sua própria identidade. A identificação organizacional é um aspecto central para a afirmação e sucesso da profissão. De acordo com Whetten e Godfrey (1998), quanto maior for a identificação dos indivíduos com a organização, maior será a ligação da pessoa/colaborador com os interesses organizacionais. Através do sentimento de pertença à organização, o indivíduo passa a se autodefinir também em função de sua associação e dos papéis que desempenha na organização (Ashforth & Mael, 1989).

Apesar da relevância demonstrada pelos autores acerca da identificação organizacional, continua a ser uma área pouco estudada quer a nível internacional, quer a nível nacional, embora se reconheça a sua pertinência.

Esta pesquisa científica constitui uma importante ferramenta para contribuir com conhecimentos e informações, dirigidas à comunidade científica bem como às instituições militares e aos seus *comandantes*. Pois, tal como a maior parte da literatura refere, a identificação organizacional possui benefícios organizacionais associados a níveis elevados de vinculação por parte do indivíduo (Tavares, Caetano & Silva, 2007).

A abordagem motivacional de McClelland (1987), é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana, no quadro do universo das teorias de *conteúdo*. O seu desígnio é responder à identificação dos motivos que estão na origem do comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos factores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira

(Rego, 2000). Diferentes orientações evidenciam as teorias do *processo*, que visam responder à questão de *como* as pessoas são motivadas, e encaram as necessidades internas como sendo, apenas, um elemento do processo motivacional que induz as pessoas a adoptarem determinados comportamentos. O *conteúdo* do modelo de McClelland reside nos motivos, estes podem ser definidos como as predisposições específicas interiorizadas pelos indivíduos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica (perfil, difere de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada direcção ao comportamento (Reto, Lopes & Cruz, 1989/90). Os motivos predominantes nos inúmeros trabalhos de McClelland e seus colaboradores são os de sucesso, afiliação e poder. O motivo de *sucesso* representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando padrões de excelência (McClelland, 1987; McClelland & Koestner, 1992). A motivação para a *afiliação* pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com outras pessoas (Koestner & McClelland, 1992). O motivo de *poder* representa um interesse recorrente em ter impacto sobre pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (McClelland, 1987; Winter, 1992).

Estes motivos têm sido alvo, ao longo das últimas décadas, de um vastíssimo conjunto de pesquisas (Rego, 2000). Desde os trabalhos pioneiros de Murray (1938), é notória e exuberante a prolixidade de estudos que se debruçam sobre os motivos. Tal deve-se, em grande medida, ao reconhecimento de que eles ocupam um lugar importante no elenco dos diversos elementos psicológicos que compõem a personalidade dos indivíduos (Winter, 1998).

O Exército Português, possui um modelo organizacional com algumas peculiaridades em relação a outras organizações, uma vez que é uma organização formal destinada ao bem-estar público, de estrutura linear e baseado na hierarquia e disciplina (Venturini, Pereira, Vey, Bornia & Filho, 2007), o que pressupõe determinados comportamentos por parte dos militares. Portanto, revela-se pertinente compreender o papel da identificação organizacional, numa das organizações mais conservadoras de Portugal, logo mais relacionada com o conceito de identidade organizacional preconizado por Albert e Whetten (1985).

De acordo com Fontes (s.d.), o Exército possui diversas características que o distinguem em inúmeros aspectos de outras instituições, mesmo aquelas que são

dirigidas pelo Estado. As Forças Armadas são um sistema em que as características profissionais dos militares se alteram com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas, conhecimentos práticos e alterações no quadro da política e geoestratégia orientadora do Estado (Vaz, 2001). Vieira (2002), não identifica a profissão de militar com um modelo estático, mas sim com uma organização burocrática de carácter dinâmico que experimenta mudanças no tempo, em resposta às condições de mudança da própria sociedade envolvente.

Perante a rigidez burocrática e as características das instituições militares, o estudo da identificação organizacional no Exército adquire particular importância como um elemento de transformação interna capaz de produzir factores de intervenção e compreensão da realidade. Importa referir que a escolha deste tema é de fundamental relevância para a organização em causa, e que o seu estudo e análise é escasso no que se refere ao Exército. Desta forma, revela-se crucial estudar as causas, bem como as, possíveis, consequências da identificação organizacional, já que esse é um factor essencial para que se possa compreender a ligação/vinculação dos militares à sua instituição, bem como as suas atitudes e comportamentos.

Pelo exposto, depreende-se a importância que a identificação organizacional detém numa organização complexa, como são as organizações militares. Assim, consideramos que abordar a temática da identificação organizacional e a relação com o perfil motivacional, em contexto militar é de significativa importância para o Exército, uma vez que a disseminação de conhecimentos dentro da organização possibilitará aos militares uma melhor compreensão da sua missão.

Neste enquadramento, o presente estudo manifesta como principal objectivo, investigar as relações existentes entre a identificação organizacional e o perfil motivacional, bem como o seu impacto na satisfação.

Logo surgem como objectivos específicos:

- Compreender em que, ponto da situação, se encontram as investigações sobre a temática da identificação organizacional, bem como analisar os possíveis factores que estão na sua origem.
- Perceber, o papel da estrutura de motivos na identificação com a organização.
- Investigar se a identificação profissional, a força da identidade organizacional e o prestígio exterior percebido são aspectos determinantes da identificação organizacional, além de explorar possíveis diferenças entre as variáveis categoria e o tipo de vínculo, e as suas consequências na satisfação.

Para atingir estes objectivos, a presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. Este trabalho tem início com uma revisão de literatura, que visa apresentar uma síntese sobre a temática da identidade organizacional, assim como a pertinência em termos de investigação. Desta forma, refere-se o conceito identidade social e efectua-se um paralelismo teórico entre os conceitos de identidade, imagem e cultura organizacional, bem como os principais referenciais teóricos e os estudos científicos que os suportam. A revisão de literatura prossegue com a abordagem da identidade individual à identidade organizacional, que reflecte as características centrais, distintivas e duradouras das organizações, e termina com uma referência à identificação organizacional.

O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura sobre a identificação organizacional. Efectua-se, concretamente, uma abordagem sobre a pertinência de estudar este tema, as origens deste constructo, o modo como tem proliferado no mundo e tenta-se definir o conceito. Seguidamente, faz-se referência à identificação profissional, com enfoque na distinção entre este conceito e a identificação organizacional. Depois descrevem-se e caracterizam-se os antecedentes e as consequências da identificação do indivíduo com a organização.

No terceiro capítulo faz-se uma breve revisão de literatura sobre as teorias da motivação, centrando-se especialmente sobre a teoria dos motivos de McClelland, com vista a relacionar os três motivos com a temática da identificação organizacional.

A caracterização da organização corresponde ao quarto capítulo desta dissertação. Onde se apresenta o Exército e os seus antecedentes históricos, bem como a cultura e os valores da organização. Efectua-se, ainda, uma breve referência ao processo de reestruturação das missões das Forças Armadas. Sendo, crucial para a pesquisa fazer referência às principais características da profissão e do contexto militar.

No capítulo cinco descreve-se a metodologia utilizada, dando principal destaque ao tipo de abordagem, à caracterização da amostra, bem como às seis medidas que compõem o questionário, por último descreve-se todo o procedimento efectuado. No capítulo seguinte são apresentados os resultados referentes à investigação e tecidas considerações acerca dos mesmos.

Esta pesquisa culmina com o capítulo da discussão dos resultados e apresentação das principais conclusões, onde se expõem, também, as limitações do estudo e se indicam possibilidades de investigação a desenvolver no futuro.

CAPÍTULO I – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

1.1. *Porquê estudar a Identidade Organizacional?*

O estudo da identidade tem vindo a conhecer um desenvolvimento crescente no domínio do comportamento organizacional, pelos benefícios e potencialidade na compreensão da dinâmica organizacional tanto a nível micro como macro.

Ao nível micro organizacional, o papel da identidade é central na interpretação dos acontecimentos que têm lugar em contexto organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000), influenciando, determinadamente as emoções, os comportamentos dos actores organizacionais e o desempenho intrapapel (Mael & Ashforth, 1992), a cooperação intra-organizacional, a coesão (Brewer & Gardner, 1996; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), os comportamentos de cidadania organizacional (Bergami & Bagozzi, 2000), o compromisso, a lealdade (Ashforth & Mael, 1989) ou o esforço despendido em prole do bem da organização (e.g. Bartel, 2001; Brewer & Gardner, 1996).

A identidade tende a manifestar-se, igualmente, determinante ao nível macro organizacional. Tendo em consideração as importantes funções que as fronteiras organizacionais representam, em termos da delimitação e do ponto de contacto com a envolvente externa, a identidade organizacional pode assumir-se enquanto fronteira psicológica da organização, delimitando a organização como um todo e diferenciando-a de organizações análogas (Santos & Eisenhardt, 2005).

Perante a complexidade e a turbulência da envolvente externa, tal como no Exército, as organizações têm vindo a introduzir mudanças internas constantes, que têm passado pela adopção de modelos estruturais mais orgânicos, que facilitam a geração de respostas mais rápidas e flexíveis (Mintzberg, 1999). Nesta linha de raciocínio Albert, Ashforth e Dutton (2000) afirmaram que, apesar de em mudança constante, a organização tem capacidade para perseguir os objectivos antecipadamente traçados, que podem ser alcançados por meio da identidade, desenvolvida e partilhada pelos membros da organização, constituindo um reservatório das principais orientações estratégicas organizacionais.

Tal como afirmam Gioia, Shultz e Corley (2000) e Melewar e Jenkins (2002), a gestão e afirmação da identidade organizacional surge como ferramenta estratégica a motivação, socialização e envolvimento dos colaboradores. Portanto, a identidade pode constituir uma mais-valia para a organização, enquanto factor sustentável de diferenciação, dificilmente imitável pelas organizações concorrentes (Palma, 2008).

Tendo em consideração a importância da identidade organizacional para as organizações, é fundamental aprofundar o desenvolvimento deste constructo no contexto militar, mais precisamente no Exército Português. Seguidamente, apresenta-se uma breve descrição das origens do estudo da identidade.

1.2. Génese do estudo da Identidade Organizacional

O estudo da identidade organizacional tem uma longa tradição na história das ciências sociais (Tavares, 2001). Segundo Draelants (cit. por Tinoco, 2008), este conceito teve a sua origem em dois ramos das ciências sociais. Na Sociologia, tendo surgido com os trabalhos de Cooley (1902), James (1918) e Mead (1934) e na psicologia social, com a teoria da identidade social e com a teoria da auto-categorização (Tajfel, 1982; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

Em 1979, a Universidade de Illinois atravessava um período difícil a nível financeiro em que o governo, pela primeira vez na história da instituição, cortou o seu orçamento em 2%. Stuart Albert e David Whetten, envolvidos nos debates sobre as mudanças causadas pela nova realidade, compreenderam que a necessidade de fazer uma redução, mesmo que modesta, exigia dos administradores e do corpo docente uma justificação tão convincente que chegava a um patamar de uma crise identitária.

Whetten (1998), relata que tanto Albert quanto ele próprio concluíram que, embora a existência da Universidade de Illinois não estivesse em questão, a sua identidade estava. Concluíram ainda que, apesar do relacionamento entre os docentes e a universidade não estar em risco, a identificação deles com a instituição estava. Os autores verificaram que houve, então, um profundo exame pessoal e colectivo dos membros sobre o que consideravam *essencial, duradouro e distintivo* sobre uma universidade americana de pesquisa, em geral, e a Universidade de Illinois, em particular.

Portanto, o conceito de identidade organizacional começou a ser usado por Albert & Whetten (1985), uma vez que estes necessitavam de uma estrutura interpretativa que lhes permitisse compreender a experiência com os membros da Universidade de Illinois. Em 1985, escreveram o artigo “Organizational Identity”. A partir da publicação deste artigo, o conceito de identidade organizacional começou a germinar em diversos domínios científicos, segundo Whetten (1998).

O principal objectivo do estudo desenvolvido por Albert e Whetten (1985), foi o de definir a expressão “Identidade Organizacional” em bases científicas e também

analisar e ilustrar o conceito de forma que múltiplas questões empíricas e hipóteses fossem operacionalizadas e discutidas. De acordo com os autores, a identidade organizacional como conceito tem dois usos: pode ser utilizada por cientistas, para caracterizar determinados aspectos das organizações e pelas organizações, para caracterizar aspectos de si mesmas.

As pesquisas de Albert e Whetten (1985), tiveram o seu ponto de partida no conceito de identidade individual, largamente discutido em diferentes campos da psicanálise e nas noções dos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo, que lhes possibilitou concluir que as organizações também têm uma identidade e desenvolver o conceito científico de identidade organizacional.

Em suma, pode-se afirmar que as concepções clássicas de identidade organizacional surgiram a partir do trabalho publicado em 1985 por Albert e Whetten, a partir do qual, a identidade organizacional deixou de ser um conjunto de ideias soltas e transformou-se num constructo cientificamente operacionalizável (Albert & Whetten, 1985), claro, distintivo, marcante, útil e mensurável (Tinoco, 2008). Porém, a temática da identidade só começou a ser aplicada de forma sistemática ao domínio organizacional a partir da década de 90, sendo na actualidade considerado uma questão essencial para a análise na dinâmica intra e inter organizacional.

1.2.1. Identidade Social

O conceito de identidade social desenvolveu-se inicialmente com o intuito de compreender a diferenciação entre grupos (Cantisano & Domínguez, 2006), tendo-se investigado em psicologia social as causas e as consequências dos indivíduos se verem a si próprios como parte de um grupo social (Ashforth & Mael, 1989). Na verdade, a teoria da identidade social desenvolveu-se, a partir da investigação do paradigma do grupo mínimo (Tajfel, Flament, Billing & Bundy, 1971), que destacou a tendência do favoritismo sobre o próprio grupo, e não o favoritismo do exogrupo, como uma tendência de comportamento intergrupar para alcançar uma identidade social positiva nas comparações entre grupos (Pichastor & Nieto, 2007).

Segundo, a teoria da identidade social de Tajfel (1982), os processos de identificação dos indivíduos têm como objectivo, a produção de uma identidade social positiva e a criação de uma imagem positiva do seu auto-conceito. De acordo com Tajfel (1982), para além dos indivíduos terem como motivação para a identificação o auto-enaltecimento e a procura do aumento da auto-estima, estes procuram identificar-se com determinadas categorias sociais, de modo a reduzirem a incerteza sobre as

suas percepções, atitudes, sentimentos, comportamentos e do seu auto-conceito (Hogg & Terry, 2000), ou seja existem dois processos de identificação: o auto-enaltecimento e a categorização.

O **auto-enaltecimento** envolve o estabelecimento de comparações que favorecem a distintividade positiva do endo-grupo (Tavares, 2001), Esta teoria estipula, ainda, que os indivíduos procuram construir uma identidade social positiva mediante comparações entre o seu grupo e o(s) grupo(s) dos outros, sendo estas comparações baseadas em dimensões associadas a valores sociais dominantes e conduzindo ao favoritismo pelo grupo de pertença - a tendência para favorecer o grupo de pertença relativamente ao grupo dos outros (Tajfel & Turner, 1979).

Tal como sugerido por Kramer (1991) e Tajfel (1982) a **categorização** social possui um papel fundamental no contexto social, criando um esquema cognitivo que ajuda as pessoas a posicionarem-se no âmbito das complexas redes sociais, influenciando o seu padrão de relacionamentos com os outros. Como salienta Hogg e Terry (2000, p.122) a categorização social *cria e define o lugar do próprio indivíduo na sociedade*.

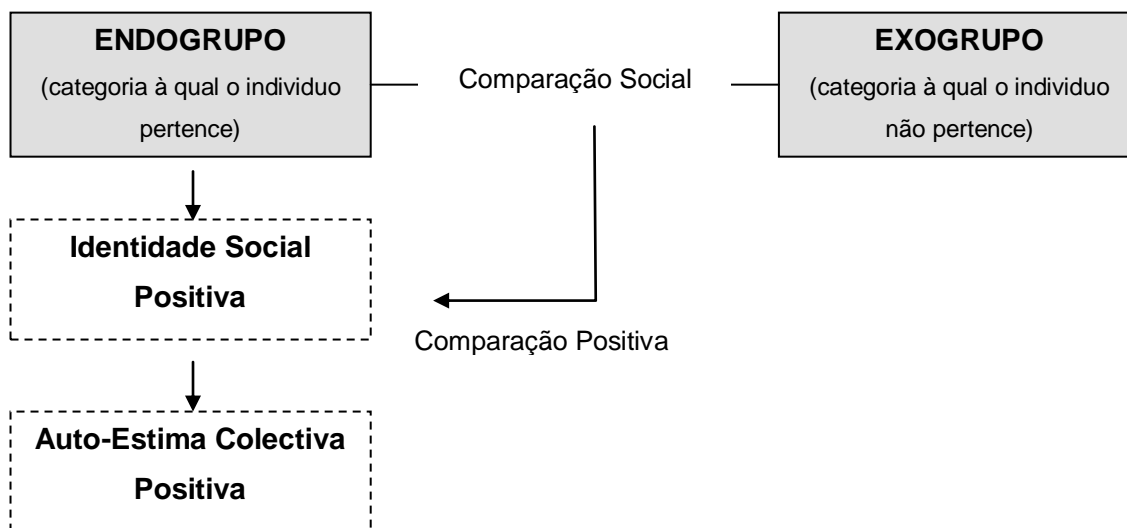
Em consonância com Tajfel (1982) e Kramer (1991) a identidade social, por oposição à identidade pessoal, deriva do conhecimento que o indivíduo detém sobre as categorias sociais às quais pertence, bem como do valor e significado emocional que atribui a essa pertença. Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell (1987) reforçam que, a identidade social e a identidade pessoal não constituem formas qualitativamente diferentes de identidade, mas antes formas diferentes de auto-categorização. Esta conceptualização tridimensional da identidade social, postulada inicialmente por Tajfel (1982) e verificada empiricamente nas últimas décadas (Jackson, 2002; Jackson & Smith, 1999), enfatiza, assim, uma componente cognitiva, relativa ao conhecimento da pertença ao grupo, uma componente avaliativa, respeitante ao valor da pertença, e uma componente afectiva, que corresponde ao significado emocional dessa pertença.

Segundo Tajfel (1982), para se adquirir uma identidade social é fundamental que exista antes o processo de categorização social. Os indivíduos categorizam os estímulos sociais, da mesma forma que categorizam estímulos físicos, analisando diferenças e semelhanças entre as categorias disponíveis, mas também se colocam dentro de categorias sociais e, neste sentido, auto-categorizam-se (Hogg & Terry,

2000). De acordo com a Teoria da Identidade Social, o simples acto de categorizar permite diferenciar categorias às quais o indivíduo pertence – endogrupos – e categorias às quais o indivíduo não pertence (exogrupos) (Hogg & Terry, 2000).

Importa, ainda, referir que mesmo em condições onde nem o conflito nem a competição estão explicitamente presentes, os indivíduos tendem a realizar uma comparação social, onde o status dos diversos grupos sociais é avaliado, com o objectivo de maximizar, em favor do endogrupo, as diferenças que o separam do exogrupo (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979; Cantisano & Domínguez, 2006). Para Rao, Davis e Ward (2000) e Tajfel (1982), esta orientação comportamental está alicerçada na busca incessante pela construção e/ ou manutenção de uma identidade positiva para o endogrupo. Tão importante como a consciência da pertença a uma ou mais categorias sociais é o valor atribuído a essas categorias de pertença. Uma consequência da avaliação positiva dessas categorias remete para o facto dos indivíduos poderem incorporar aspectos do grupo no seio do auto-conceito (Hogg & Terry, 2000). Para Ashforth e Mael (1989) e Pratt (1998), só através da distintividade grupal positiva, é que os indivíduos conseguem atingir uma auto-estima colectiva positiva, que lhes garanta o bem-estar pretendido (ver figura 1).

Figura 1 – Representação esquemática do desenvolvimento da identidade social, segundo a Teoria da Identidade Social.



Fonte: Adaptado de Palma (2008).

Quadro 1.1 – Resumo da Teoria da Identidade Social.

TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL		
Motivação para a identificação	- Aumentar a auto-estima - Ter uma identidade social positiva	
Processos de identificação	Processo de categorização através da comparação social e do princípio da acentuação	Processo de auto-enaltecimento através da comparação social e do efeito do favoritismo da organização
Antecedentes da identificação	- Distintividade da organização - Saliência do exo-grupo - Coesão da organização	- Prestígio da organização - Atractividade da organização - Identidade positiva da organização
Factores moderadores do processo de identificação	- Importância que o indivíduo atribui à categorização para o seu auto-conceito - Crenças do indivíduo sobre: <ul style="list-style-type: none"> • As relações de status, a sua legitimidade e estabilidade • A permeabilidade das fronteiras intergrupais • A escassez de recursos 	

Fonte: Adaptado de Tavares (2001, p.320).

Para o presente estudo consideramos pertinente a concepção de que uma categoria social na qual um indivíduo se insere, fornece uma explicação do que ele é em termos das características dessa categoria (Hogg & Terry, 2000). Portanto, a organização, como categoria social, pode ser vista como algo que reúne os atributos que são protótipos dos membros da organização (Mael & Ashforth, 1995).

1.3. Definição Conceptual de Identidade Organizacional

Tal como observamos anteriormente, o conceito de identidade organizacional emergiu de um trabalho desenvolvido por Albert e Whetten (1985), na Universidade de Illinois nos EUA. Segundo os autores a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características.

De acordo com Albert e Whetten (1985) e Albert (1998, p. 21), a identidade exprime os aspectos da organização que são percebidos como:

- *Centrais*, ou seja, a identidade de uma organização é o que os seus membros percebem como essencial para esta;

- *Distintivos*, ou seja, os elementos que distinguem uma organização das outras com as quais pode ser comparada (nomeadamente objectivos organizacionais estratégicos, missão e valores).

- *Duradouros*, ou seja, o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente, o passado e presumivelmente o futuro da organização.

Para Gioia, Schultz e Corley (2000), existem diferenças entre uma identidade que se mantém, sem alterações ao longo do tempo, e uma identidade que mostra continuidade ao longo do tempo, admitindo alterações no seu significado e interpretação (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Portanto, 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). Segundo estes autores, deve existir fluidez no conceito de identidade organizacional, caso contrário, a organização estagna e torna-se incapaz de dar resposta às inevitáveis mudanças externas (Tinoco, 2008). Na análise da natureza fluida da identidade organizacional, é imprescindível realizar a diferenciação entre identidade duradoura e continuidade na identidade, uma vez que, a subtilidade desta diferença constitui um elemento de primordial importância (Tinoco, 2008).

A partir do trabalho original de Albert e Whetten (1985), muitos outros investigadores se propuseram estudar a aplicação prática do conceito, observando o seu funcionamento nas organizações ou produzindo significativas conceptualizações teóricas sobre o seu significado, consequências e limitações, o que levou a que se retirassem novas conclusões e se contestassem algumas das proposições iniciais (Ruão, 2001). De acordo com Gioia (1998), a conceptualização original de Albert e Whetten mantém-se como um ponto de partida e uma referência incontornável para desenvolvimentos futuros, bem como para continuar a debater e a introduzir conceptualizações alternativas na identidade organizacional.

Como salientam Palma (2008) e Rodrigues (2008), a actual definição de identidade, vai mais longe do que o sugeriam Albert e Whetten (1985), pois mais do que a interpretação interna dos seus colaboradores, a identidade é o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da organização e/ou das suas aspirações pessoais e sociais.

Na opinião de Ashforth, Harrison e Corley (2008), a identidade organizacional resulta da resposta que os indivíduos dão à questão: “quem somos nós como

organização?”. Albert, Ashforth e Dutton (2000) reforçaram, ainda, que a identidade organizacional é socialmente construída no âmbito organizacional, em torno das percepções dos membros organizacionais sobre a essência ou a “alma” da organização, ou seja, a identidade organizacional é o julgamento que os indivíduos realizam sobre os aspectos distintivos, centrais e duradouros da organização.

A identidade organizacional também engloba componentes afectivos e cognitivos (Ashforth et al., 2008; Machado, 2003). O facto de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade colectiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando as suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afectivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente (Machado, 2003). Neste sentido Hatch e Schultz (2000), descrevem a identidade organizacional como um compromisso e um sentimento de pertença, que proporciona um alicerce cognitivo e emocional sobre o qual os membros da organização constroem relações de significado com a organização em causa.

Concisamente, tal como sugerido 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 empreender uma dialéctica de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva.

1.3.1. Identidade do Exército

As Forças Armadas, em particular o Exército, possuem uma forte e distintiva identidade, conforme referido por Mael e Ashforth (1995), em relação ao Exército dos Estados Unidos. Em consonância com outros autores, esta forte identidade é construída, fortalecida e transmitida por meios não verbais. Saraiva, Duarte, Magalhães e Oliveira (s.d.), destacam que a identificação é construída juntamente com o reconhecimento de objectivos, origens e características comuns, sendo que em contexto militar, o uso de uniforme, de distintivos, bem como de símbolos não poderá deixar de ser mencionado como um expressivo meio de exteriorização da identidade. Portanto, relativamente ao contexto militar, a construção identitária é estabelecida pelo conjunto de representações que os seus integrantes formulam sobre o significado da organização, que se baseia nos objectivos, valores e crenças consideradas importantes.

Embora o Exército evidencie “força” e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de formação e

qualificação, tem como referência permanente a disciplina, o espírito de cumprimento da missão e de bem servir. Os seus objectivos estão relacionados com uma presença efectiva junto da sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural (Silva et al., 2006). A identidade representa uma diferenciação entre outras organizações, pois está consciente das dificuldades e constrangimentos da realidade nacional, encarando-os como desafios a ultrapassar com determinação, empenho e dedicação no cabal cumprimento das missões superiormente definidas.

1.4. Paralelismo Teórico entre Conceitos

Apesar da definição e operacionalização do conceito de identidade organizacional, esta ainda tende a ser confundida com outros conceitos, como o de imagem organizacional ou de cultura organizacional. Apresentamos no quadro 1.2 um paralelismo conceptual entre os constructos “identidade organizacional”, “imagem organizacional” e “cultura organizacional”, mencionando os principais autores que se têm debruçado, teórica ou empiricamente, sobre os mesmos.

Quadro 1.2 – Paralelismo entre os constructos “identidade”, “imagem” e “cultura”.

CONCEITO	DEFINIÇÃO CONCEPTUAL
<p><u>Identidade</u></p> <p>Albert (1998); Albert, Ashforth & Dutton (2000); Albert & Whetten (1985); Ashforth & Mael (1989); Dutton & Dukerich, 1991; Fiol (1991); Rao, Davis & Ward (2000).</p>	<p>Características centrais, distintivas e duráveis acerca de uma dada organização que é partilhado pelos seus membros.</p>
<p><u>Imagem</u></p> <p>Dutton, Dukerich & Harquail (1994); Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia & Umphress (2001).</p>	<p>Como os membros da organização julgam que os outros (os membros de outras organizações) os vêm enquanto organização.</p>
<p><u>Cultura</u></p> <p>Schein (1985, 1990); Hofstede (1991); Sackmann (1991, 1992).</p>	<p>Sistema geral de regras e crenças partilhado que determina o significado e o comportamento nas organizações.</p>

Adaptado de Palma (2008, p. 97).

1.4.1. Identidade versus Imagem Organizacional

A identidade organizacional e a imagem organizacional são dois conceitos que se encontram intimamente relacionados (Tavares, 2001). Para Silva (2009), a imagem organizacional é como um conjunto de significados que um indivíduo associa a uma organização. Ou seja, é a representação da identidade organizacional, que é constituída por fracções do que a organização é, do que faz e do que diz. Neste sentido Dutton e Dukerich (1991), afirmam que a relação entre identidade e imagem organizacional é fundamental para compreender a forma como os assuntos são interpretados, como são geradas as reacções, como é que as emoções são evocadas e como é que esses comportamentos se relacionam em contexto organizacional.

Estabelecendo um paralelismo entre a identidade e a imagem organizacional, pode-se considerar que a imagem agrega as percepções internas relativamente à avaliação externa da organização (Palma, 2008). A imagem pode, portanto, ser traduzida pela resposta à questão: “*Quem é que os outros pensam que nós somos?*” (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

A imagem tende a sofrer influência tanto por parte da identidade organizacional (Hatch & Schultz, 2002), como por parte de grupos externos à própria organização, por meio das experiências que membros internos possam apresentar com estes grupos (Rindova & Schultz, 1998). Diversos autores têm advogado a importância de manter uma consistência entre a identidade organizacional e a imagem, como forma de assegurar o bem-estar da organização (Boyed, 2003; Gioia, Schultz & Corley, 2000).

A imagem organizacional tem sido alvo de diversas conceptualizações, englobando tanto as percepções dos constituintes internos como externos, bem como as percepções por eles projectadas e recebidas (Tavares, 2001). Para Gioia, Schultz e Corley (2000), existe uma forte relação entre identidade organizacional e as diversas formas de imagem. Em concordância com os autores, e tendo por base o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985), concebeu-se um conceito de imagem organizacional amplo, possuindo uma vasto espectro, desde a imagem externa construída até à reputação (Quadro1.3).

Quadro 1.3 – Diferentes concepções da imagem organizacional.

Imagem externa construída Dutton & Dukerich (1991); Dutton, Dukerich & Harquail (1994)	Percepção que os membros da organização têm sobre como o público vê a organização. Esta interpretação de imagem organizacional traduz a preocupação dos gestores em projectar uma imagem da organização suportada, idealmente, na identidade organizacional.
Imagem projectada	Imagem criada pela organização, geralmente utilizada como instrumento de gestão de impressões.
Imagem de futuro desejada Gioia & Thomas (1996)	Imagem utilizada para comunicar aos <i>stakeholders</i> qual a visão da organização a ser alcançada no futuro.
Identidade corporativa Van Riel & Balmer (1997)	Representação global da organização, enfatizada através do uso de símbolos, rituais e linguagem, estrategicamente planeada para comunicar aos constituintes, internos e externos, a auto-representação que a organização tem da sua identidade.
Reputação	Julgamentos colectivos sobre as acções organizacionais desenvolvidos pelos constituintes externos e que são relativamente estáveis no tempo.

Adaptado de Gioia, Schultz e Corley (2000).

A identidade organizacional, por um lado, condiciona as práticas organizacionais e as relações estratégicas que a organização estabelece com os seus múltiplos constituintes, modelando desta forma as imagens que os seus constituintes internos e externos têm da organização. Por outro lado, as imagens organizacionais asseguram um *feedback* sobre o desempenho organizacional no que concerne à capacidade da organização deste em alcançar as expectativas dos seus constituintes (Tavares, 2001). Neste sentido, a imagem organizacional opera como indicador da validação externa da identidade organizacional ou como indício da sua capacidade de adaptação à instabilidade do meio (Gioia et al., 2000). Portanto, as imagens que os múltiplos constituintes têm da organização modelam e desafiam a concepção de identidade organizacional, levando ao seu reforço ou, pelo contrário, à sua mudança (Rindova & Fombrun, 1998).

1.4.2. Identidade *versus* Cultura Organizacional

Apesar de não ser nosso objectivo analisar o impacto da cultura organizacional com constructos análogos da identidade e da identificação organizacional, não podemos deixar de fazer uma pequena referência à cultura, sobretudo por três razões:

1. Por serem conceitos semelhantes;
2. Por partilharem valores;

3. Porque falar de cultura organizacional é falar um pouco do que é central, distintivo e duradouro numa organização, ou seja, da identidade organizacional.

É frequente observar na literatura alguma ambiguidade na distinção entre o conceito de identidade organizacional e o conceito de cultura organizacional (Tavares, 2001). Esta ambiguidade de conceitos levou Whetten (2006), a rever o conceito de identidade organizacional para que consiga ser distinto analiticamente de cultura e de imagem organizacional.

A cultura define-se pelo conjunto de valores partilhados pelos membros da organização, o qual funciona como esquema interpretativo, historicamente desenvolvido e socialmente mantido, providenciando aos constituintes organizacionais um contexto de significados sobre a organização e a “realidade” que ele ocupa (Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998).

Smircich (1983), refere que 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, o que se relaciona bastante com a identidade organizacional.

De acordo com Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional refere-se ao que é central, distintivo e duradouro na organização, considerando o seu passado, presente e futuro. Assim, a identidade organizacional é comumente vista como a propriedade de um colectivo, ou seja, a identidade da organização define um sentido mais ou menos compartilhado e colectivo de "quem nós somos como organização" (Puusa & Tolvanen, 2006, p.30).

Relativamente à semelhança entre o conceito de identidade e o conceito de cultura Albert e Whetten (1985), não foram explícitos. Porém Ashforth e Mael (1996), determinaram que a identidade é um conceito mais amplo que o conceito de cultura, apesar de outros autores possuírem opiniões distintas.

Comparando a identidade organizacional com a cultura, pode-se conceptualizar a cultura enquanto o contexto alargado, o sistema geral de valores onde a identidade se encontra embebida, influenciando, de forma determinante, tanto a sua construção como o seu desenvolvimento (Fiol et al., 1998). Fiol (1991) vai mais longe, considerando a identidade organizacional como a interpretação comportamental das regras e dos valores que orienta o desempenho dos indivíduos. Em concordância com

a autora, a correspondência entre a cultura, enquanto sistema de valores, e o desempenho organizacional não é linear. Esta relação tende a ser mediada pela identidade organizacional, que constitui o padrão de comportamentos que une as regras e valores à performance organizacional (Palma, 2008).

Neste sentido, enquanto a cultura organizacional responde à questão “o que é que nós valorizamos?”, a identidade organizacional responde à questão “quem é que nós somos?” (Tavares, 2001). Machado (2005), reforça esta concepção ao afirmar que se a identidade diz respeito a quem somos, a cultura revela os valores que guiam o nosso pensamento e, no plano organizacional, os dois conceitos revelam-se complementares, o que poderá justificar, em parte, a ambiguidade conceptual verificada por alguns autores. Nesta linha de raciocínio, o autor, sustenta ainda que a identidade organizacional só se transforma se acompanhada de uma mudança de cultura e vice-versa.

Em suma, a cultura é uma manifestação da identidade organizacional, sendo que para qualquer categoria de identidade existe um conjunto de valores correspondentes (Barker, 1998). Logo, pode-se afirmar que os conceitos de identidade e de cultura organizacional, mais do que se referirem a níveis de análise diferenciados, assentam em perspectivas distintas de atribuição de sentido nas organizações (Fiol et al., 1998).

1.5. Da identidade individual à identidade organizacional

Conforme sustentado por Gioia (1998), a maior parte da analogia entre a identidade individual e a identidade organizacional é directa, apesar de se verificarem algumas particularidades quando a identidade é atribuída a uma organização.

Albert e Whetten (1985), propõem que as organizações, como os indivíduos, decidem quem são ao empregar algum esquema de classificação e ao localizarem-se dentro deste esquema. Gioia (1998), destaca que as características de identidade organizacional, apontadas por Albert e Whetten (1985), possuem semelhanças evidentes nas características da identidade individual, desde que se faça uma distinção inequívoca em relação ao carácter de *compartilhamento colectivo*, que é próprio das organizações.

Tal como sugerido por Gioia (1998), as organizações conservam a sua identidade através da interacção com outras organizações, empregando o processo de comparação ao longo do tempo, de maneira similar aos indivíduos. O autor conclui que a extensão da ideia de que a identidade é relacional e comparativa também

funciona muito bem no nível da organização, e salienta, ainda, que as organizações, tanto quanto os grupos de indivíduos, parecem similares a um determinado grupo de outras organizações, ao mesmo tempo que procuram distinguir-se desse grupo de referência.

Albert e Whetten (1985), alegam que tal como um indivíduo pode dar dados identificadores diferentes para cada propósito, uma organização também pode facultar ênfase a distintas características essenciais, dependendo da natureza e do objectivo do questionamento. Os autores definem que o critério de centralidade da identidade de uma organização deve ser uma declaração que possa diferenciá-la relativamente a algo importante e essencial, considerando o que é central para esta organização, a partir de um dado propósito e de um certo enfoque teórico.

Gioia (1998), reforça que as organizações, tal como indivíduos, também podem agrupar uma multiplicidade de identidades, cada uma delas adequada a um dado contexto ou público. Para o autor, as organizações exteriorizam múltiplas identidades principalmente pelos seus valores essenciais, práticas, produtos e serviços. Contudo as organizações podem, perfeitamente, manifestar uma identidade complexa e multifacetada sem parecerem fragmentadas, tal como poderia ocorrer com um indivíduo que manifesta-se tal multiplicidade ou complexidade de identidade.

O estudo de Gioia (1998), considera ainda as possíveis parecências relacionadas com a estabilidade e a mudança. Segundo o autor, a identidade no nível individual frequentemente aparece estável ao longo do tempo, e as organizações parecem operar de modo semelhante. Todavia, com uma particularidade, as organizações podem mudar num ritmo muito mais impetuoso do que o indivíduo se pode reinventar, ou seja, as organizações têm a capacidade de alterar aspectos de sua identidade com mais facilidade que o indivíduo. Importa ainda referir que, tal como os indivíduos se empenham em manter a continuidade dos conceitos sobre si mesmos ao longo do tempo, as organizações também investem na aparência de consistência dos seus valores e acções (Gioia, 1988).

1.6. Identidade e Identificação Organizacional

Ao nível conceptual, diversos autores preconizam que a identidade e a identificação organizacional têm origem em campos teóricos distintos, com a identidade organizacional a despontar da psicologia organizacional e a identificação organizacional a possuir as suas raízes na psicologia social e da psicanálise (Tinoco, 2008).

Segundo Sluss e Ashforth (2007), estão patentes nas pesquisas, sobre a identidade e a identificação organizacional, motivos de introspecções de como os indivíduos se definem e se encontram no contexto organizacional. De acordo com Machado (2003), no contexto organizacional, a identidade é um fenómeno psicossocial relevante e importante para estruturar a acção e a identificação é inerente à sua formação. Como salienta Ashforth et al., (2008), não existe identidade sem identificação.

Concisamente a **identidade organizacional** reporta-se à percepção que os múltiplos constituintes organizacionais, internos e externos, têm da organização enquanto entidade. A **identificação organizacional**, por sua vez, remete para a construção da identidade social de um indivíduo num contexto organizacional, ou seja, a auto-percepção do indivíduo no que concerne à relação que este estabelece com a organização como extensão do *self* (Albert, 1998).

Partt (1998), elucida bem este paralelismo, comparando que enquanto a identidade se refere à questão “*quem sou eu?*” a identificação diz respeito à pergunta “*como é que eu sei quem sou eu em relação a outros?*”, neste caso, em relação à organização a que pertença.

Tal como sintetizado por Tavares (2001), a identificação organizacional distingue-se da identidade organizacional ao nível de análise, em relação à entidade que percebe, no que se refere à definição e ao dilema (ver Quadro 1.4 – página seguinte). Resumidamente, enquanto a análise da identificação organizacional se processa ao nível micro individual-grupal, a análise da identidade efectua-se ao nível macro organizacional-societal.

Quadro 1.4 – Distinção entre identidade e identificação organizacional.

	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL
Nível de análise	Macro organizacional-societal	Micro organizacional-grupal
Entidade percebida	Percebida pelos constituintes organizacionais internos e externos.	Auto-percebida
Definição	<i>Imagem</i> da organização enquanto entidade. Crenças ou significados partilhados sobre o que é central, distintivo e duradouro numa organização.	Organização enquanto categoria social importante para a formação do <i>auto-conceito</i> do indivíduo.
Dilema	Como é que a organização constrói a sua identidade num contexto de múltiplos constituintes com múltiplas conceptualizações de identidade organizacional?	Como é que os indivíduos se identificam com a organização no contexto das suas múltiplas identidades?

Fonte: Adaptado de Tavares (2001).

CAPÍTULO II – IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1. *Porquê estudar a Identificação Organizacional?*

De acordo com Kreiner e Ashforth (2004), o interesse pela identificação organizacional aumentou bastante ao longo da última década, surgindo como uma variável importante na investigação em comportamento organizacional. Nos últimos anos, os teóricos organizacionais analisaram as formas como os indivíduos se definem em termos das suas relações com as organizações, aplicando desta forma o conceito de identificações sociais ao local de trabalho (Kreiner & Ashforth, 2004).

A identificação organizacional, tal como salienta Rodrigues (2008), é por norma vista pelos estudiosos como uma ligação desejável feita pelos indivíduos com as organizações que os empregam. Porém, diversos autores reportam as suas pesquisas para o “lado negativo” ou “lado mais negro” (como por vezes é apelidado) da identificação organizacional. Demonstrando-se interessados e preocupados com os possíveis efeitos negativos da identificação, tanto nas pessoas como nas organizações, pois um colaborador “*hiper-identificado*” pode ficar inteiramente consumido pelo trabalho, perdendo a noção de identidade individual, podendo ainda ser incapaz de identificar defeitos na organização ou estar menos disposto para os apontar (Rodrigues, 2008). Nesta linha de raciocínio Dutton, Dukerich e Harquail (1994), criticam o facto do conceito de identificação organizacional ser associado, normalmente, em diversa pesquisas, apenas a aspectos positivos. Tais autoras verificaram, por exemplo, que se os integrantes do grupo interpretam a imagem externa da organização como negativa, a sua identificação com ela pode-lhes gerar sentimentos como irritação, depressão ou *stress*. Nesse caso, podem surgir situações de impacto indesejável, tais como o aumento da competição entre colegas ou a falta de motivação para tarefas de longo prazo (Rocha & Silva, 2007). Neste sentido, apurou-se que a identificação organizacional se correlaciona negativamente com intenções de mobilidade de funcionários e com uma real mobilidade, por oposição correlaciona-se positivamente com o desempenho e com os comportamentos de cidadania organizacional (Rodrigues, 2008).

A noção básica de identificação organizacional foi, recentemente, abordada por diversos autores, por ponderarem que este conceito contém em si uma variedade mais ampla e complexa de formas possíveis de ligação às organizações (Kreiner & Ashforth, 2004).

Em 2001, Mael e Ashforth desenvolveram uma revisão teórica sobre esta temática, aproximadamente uma década depois de difundirem os pilares conceituais que estiveram na base de outras investigações sobre identificação organizacional até à actualidade. A principal novidade apresentada consiste na exposição de uma descrição detalhada dos benefícios decorrentes do processo de identificação para a organização e, mais do que isso, a especificação dos meios através dos quais isso pode ser alcançado pelas organizações (Rodrigues, 2008). Em consonância com Mael e Ashforth (2001), no que diz respeito aos indivíduos, os possíveis benefícios seriam o reforço da auto-estima, do sentimento de confiança e da preocupação com a sobrevivência da organização.

Conforme sustentado por Kreiner e Ashforth (2004), o impacto da identificação organizacional no bem-estar dos membros da organização e na própria organização foi há muito reconhecido. O presumível desgaste da fidelidade do colaborador devido a aquisições corporativas e a reestruturações veio estimular um interesse renovado no conceito de identificação organizacional e provocou advertências de que as organizações levam a identificação dos membros a sério (Kreiner & Ashforth, 2004).

A presente volatilidade da identificação sugere uma necessidade de investigação crítica sobre este constructo. Porém, a investigação até à data produziu apenas uma quantidade desconcertante de relações sem suportes teóricos coerentes (Kreiner & Ashforth, 2004). Muita desta dificuldade é atribuída a definições inconsistentes do constructo. Mael e Ashforth (1992), alertaram para a “inconsistente definição do constructo” e para a frequente confusão com os conceitos de internalização, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Com o intuito de por término a esta confusão, os autores formularam uma nova conceptualização do conceito de identificação organizacional, tendo por base a teoria da identidade social, reconceptualização essa efectuada em 1989 (Mael & Ashforth, 1992). Assim, os autores supracitados distinguiram a identificação organizacional de outros constructos relacionados, e postularam os antecedentes críticos e as consequências da identificação organizacional (Rodrigues, 2008).

2.2. Identificação Organizacional: Delimitação do Conceito

Existem inúmeras definições de identificação organizacional patentes na literatura, a maioria dessas conceptualizações é consonante ao admitir que a forma como o indivíduo se auto-percepciona é condicionada pelas relações que este

estabelece com outros indivíduos, grupos ou organizações (Tavares, 2001). Pratt (1998), analisou diversas definições de identificação (ver Quadro 2.1) e concluiu que, embora existam diferentes definições para o constructo, a maioria delas afirma que “a identificação envolve um indivíduo que passa a ver um outro (indivíduo, grupo, objecto) como sendo expressão do seu próprio *self*”.

Quadro 2.1 – Definições de identificação organizacional.

AUTORES	DEFINIÇÃO CONCEPTUAL
Tajfel (1982)	De forma a alcançar o estado de “identificação”, dois componentes são necessários (...) um componente cognitivo, no sentido de consciência de pertença; e um componente avaliativo, no sentido de que esta consciência esteja relacionada com conotações valorativas.
Cheney (1983)	Identificação, com a organização ou com qualquer outra coisa, é um processo activo através do qual os indivíduos se ligam eles próprios a elementos da cena social.
O'Reilly & Chatman (1986)	Identificação é envolvimento baseado no desejo de afiliação.
Ashforth & Mael (1989)	A identificação social é a percepção de singularidade ou de pertença a um agregado humano.
Aronson (1992)	A identificação é uma resposta à influência social exercida pelo desejo de um indivíduo em ser como o influenciador.
Dutton, Dukerich & Harquail (1994)	A identificação organizacional é uma ligação cognitiva construída quando o auto-conceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que a identidade organizacional percebida.

Fonte: Adaptado de Partt (1998, p.173).

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004), o conceito de identificação organizacional suscita diversas dificuldades no estabelecimento de fronteiras, pois a sua relevância partilha raízes, diversas, com a importância do compromisso organizacional. O que levou diversos autores, a caracterizarem a identificação como um processo e o compromisso como um resultado. Ou seja, a identificação organizacional é um processo que pode gerar vários efeitos, entre os quais o incremento de laços psicológicos que ligam o indivíduo à organização.

A conceptualização da identificação organizacional pode ser concebida a partir da teoria da identidade social (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Nos seus termos, a identidade social é a parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do seu

conhecimento acerca da sua pertença a um grupo (ou grupos), juntamente com o significado emocional associado a tal pertença, derivando da identificação social. Através da identificação, os indivíduos definem-se como membros de categorias sociais, atribuindo a si próprios características que tipificam essa categorização. Consequentemente, as pessoas auto-percepcionam-se, não apenas como seres com características idiossincráticas que os diferenciam de outros indivíduos, mas também como detentoras de características que partilham com outros membros do endo-grupo. Quanto mais um indivíduo se auto-concebe como membro de um grupo, maior é a sua identificação com esse grupo e maior é a probabilidade de as suas atitudes e comportamentos serem governadas por essa pertença (Cunha et al., 2004, p.174).

Nas organizações co-existem múltiplas conceptualizações da identificação organizacional, as quais resultam nomeadamente da existência de diversos grupos no seu seio. Fazendo parte, ao mesmo tempo, de vários destes grupos, o indivíduo é muitas vezes considerado membro de um endo-grupo para uma determinada situação e membro de um exo-grupo quando está em causa uma dimensão distinta. Neste sentido, a identificação organizacional poderá focalizar-se em diferentes alvos, podendo o indivíduo ter múltiplas identificações organizacionais, dependendo da auto-categorização efectuada (Tavares, 2001).

Conforme sustentado por Cole e Bruch (2006), será possível que indivíduos em diferentes níveis hierárquicos não utilizem a mesma estrutura para responderem aos itens que reflectem a força da identidade organizacional e/ou a identificação organizacional, com a diferenciação hierárquica a poder influenciar a saliência do constructo focal. Em concordância com a teoria da auto-categorização, os mesmos autores verificaram 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. Nesta linha de raciocínio, julgamos que a categoria social "militar", dividida em três categorias (praças, sargentos e oficiais), que por sua vez possuem vínculos diferentes, pode construir categorias sociais diferenciadas, que os militares invocam quando formam grupos sociais (Cole & Bruch, 2006).

Tavares (2001), refere que a saliência das categorias sociais pode influenciar o processo de identificação organizacional, uma vez que dela depende a escolha do referente de comparação por parte do indivíduo. Nesta linha de raciocínio Cole e Bruch (2006), confirmaram que a hierarquia afecta as relações entre conceitos afins da

identificação organizacional, o que nos leva a considerarmos que a identificação organizacional se encontra relacionada com a categoria (praça, sargento e oficial) e com o vínculo (regime de voluntariado/contrato e quadro permanente) dos militares.

Portanto, em consonância com o proposto por Cole e Bruch (2006) e Tinoco (2008), a identificação organizacional não é homogênea entre categorias, tendo a “hierarquia” um efeito moderador na força da identidade organizacional e no prestígio exterior percebido, bem como na relação entre a identificação organizacional e a identificação profissional e entre a identificação organizacional e a satisfação face ao trabalho, pelo que formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – A categoria e o vínculo dos militares tem um efeito principal na identificação organizacional.

2.3. Identificação Profissional

Como salienta Mael e Ashforth (1992), deve existir uma distinção entre a identificação organizacional e a identificação profissional. Para os autores, a **identificação organizacional** refere-se a uma forma específica de identificação social em que os indivíduos se definem em termos da sua participação numa organização em particular, por sua vez a **identificação profissional** refere-se à medida em que o indivíduo se define a ele próprio em termos do trabalho que faz. Esse trabalho, independentemente da denominação, pode ser efectuado numa só organização ou em várias, podendo implicar tarefas que são mais ou menos específicas de uma organização ou mais genéricas. O que leva a que a identificações profissional não seja necessariamente específica de nenhuma organização. Logo, importa referir que os valores, as normas e as exigências inerentes a uma identidade profissional podem entrar em conflito com aquelas inerentes a uma identidade organizacional (Rodrigues, 2008). Todavia Lachman e Aranya (1986), argumentam que não haverá qualquer conflito entre a identificação organizacional e profissional, se as expectativas dos indivíduos sobre a profissão forem satisfeitas pela organização que os emprega.

De acordo com Abreu (cit. por Miguel, 2008, p.20), a identidade profissional desenvolve-se:

“ (...) Sobretudo através de processos sociais e reconstitui-se, igualmente, a partir das interações sociais. Os processos sociais que condicionam as

identidades, desde a sua formação até à sua transformação, são determinados pelas estruturas sociais nas quais aquelas se configuram.”

Neste sentido Abreu (cit. por Miguel, 2008, p.20), considera que quer a identidade social, quer a identidade profissional “ (...) não são definitivas nem estáticas – encontram-se em permanente evolução. Evoluem ao longo da história e da vida e constroem-se através de escolhas mais ou menos conscientes, que lhes vão conferir novas orientações e significações.” Por sua vez Dubar (cit. por Miguel, 2008, p.20), refere que a identidade profissional “é regularmente confrontada com as transformações tecnológicas, organizacionais e de gestão de emprego das empresas e das administrações” salientando assim o carácter evolutivo da identidade.

Segundo Pereira (2007 cit. por Miguel, 2008, p.21), a identidade profissional pode ser construída a partir de uma identidade para si e uma identidade para os outros, pois afirma que “a identidade assenta num sentimento de pertença a uma grupo profissional com missão profissional e com características particulares de desempenho e que permitem a esse grupo projectar o seu âmbito de actuação profissional de forma a ser reconhecível pela sociedade.”

Tal como defende Partt (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 é um dos principais aspectos do processo de identificação com a organização. Nesta conformidade, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – A identificação dos militares com a organização está positivamente associada à identificação profissional.

2.3. Antecedentes da Identificação Organizacional

2.3.1. Força da Identidade Organizacional

O conceito de força da identidade organizacional foi formulado por Kreiner e Ashforth (2004). Este conceito assume particular importância, uma vez que traduz a percepção de um contexto organizacional caracterizado pela unidade e pela clareza de objectivos, face aos quais os indivíduos podem desenvolver a sua identificação individual (Cole & Bruch, 2006).

Kreiner e Ashforth (2004), definem uma identidade organizacional forte quando é vastamente partilhada e intimamente mantida pelos membros de uma organização. Conforme sustentado pelos autores, “uma forte identidade organizacional terá grandes probabilidades de agir como um “chamamento” para candidatos a membros de uma organização” (Kreiner & Ashforth, 2004, p.8).

A força da identidade organizacional distingue-se teoricamente do conceito de identidade organizacional, pois a identidade de uma organização exprime os aspectos que são percebidos como centrais, distintivos e duradouros, por sua vez, a força da identificação organizacional reflecte a amplitude com que os membros organizacionais percebem a identidade como sendo especial ou única (Cole & Bruch, 2006).

Tal como defendem Dutton et al. (1994), quanto mais atractiva for a identidade organizacional para um membro individual, mais forte é a sua identificação com a organização. Portanto, uma organização com uma forte identidade organizacional terá propensão para atrair e reter colaboradores que se sintam em sintonia com a identidade organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). Na sequência do exposto, assumimos que:

Hipótese 3 – Quanto maior for a força da identidade organizacional do Exército, maior será a identificação dos militares com a organização.

2.3.2. Prestígio Exterior Percebido

De entre os vários factores que influenciam a identificação organizacional, diversos estudos demonstram que, a crença de um membro da organização de como ela é vista por pessoas de fora constitui um dos mais importantes antecedentes da identificação organizacional. Para Mael e Ashforth (1992), Bhattacharya, Rao e Glynn (1995), Fisher e Wakefield (1998), Pratt (1998) Smidts, Pruyn e Van Riel (2001) Dutton et al. (1994) e Riketta (2005), o prestígio exterior percebido é facilitador do processo de identificação organizacional. De acordo com os autores, a identificação dos indivíduos com um grupo ocorre para aumentar a sua auto-estima, uma vez que quanto mais prestigiada é a organização (percebida pelo individuo), maior é o potencial aumento da auto-estima através da identificação. Mael e Ashforth (1992), corroboram esta ideia ao referirem que 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.

Dutton et al. (1994), desenvolveram um modelo que procura explicar como a identidade organizacional e prestígio exterior percebido - designado pelos autores como imagem externa construída - afectam a identificação organizacional. O modelo proposto, por estes autores, leva a uma série de proposições sobre como a identificação organizacional afecta os padrões de interacção social dos membros da organização.

Dutton et al. (1994), enfatizam duas imagens organizacionais consideradas chaves: 1) a identidade organizacional percebida; 2) a imagem externa construída. Estas imagens actuam como pontos de referência cognitiva que podem conectar ou desconectar um indivíduo da organização em que trabalha.

Segundo Dutton et al. (1994), a imagem externa construída fornece a resposta para uma questão feita pelos membros da organização: *“O que os elementos externos pensam de mim pela minha associação com esta organização?”* Para estes autores, a imagem externa construída funciona como um potente espelho que reflecte para os membros da organização “como a organização e o comportamento dos seus membros provavelmente são vistos pelos elementos externos a ela”. Portanto, o modelo de identificação apresentado por Dutton et al. (1994), mostra como a imagem externa construída afecta o nível de conexão entre os indivíduos e suas organizações.

Para Costa e Mota (2008), o prestígio refere-se à importância ou significação percebida a cerca do trabalho, tanto pelo ponto de vista individual como pelo ponto de vista de outros membros de um grupo social. Segundo Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), o prestígio exterior percebido, a imagem organizacional e a reputação organizacional, estão muito próximos conceptualmente entre eles e inter-relacionam-se, mas mantêm-se distintos. Whetten e Mackey (2002), referem que a imagem organizacional e a reputação podem ser vistas como mensagens recíprocas entre a organização e o exterior.

Embora exista distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última está nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna da organização, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional (Machado, 2003). Oliveira,

Rezende, Silva e Gomes (s.d.), dizem que a imagem organizacional consiste naquilo que a organização deseja projectar para o exterior. Em suma, é a imagem que o topo da administração de uma organização aspira controlar e difundir de forma a exercer uma influência positiva no exterior (Costa, 2008).

A reputação de uma organização é formada por juízos de carácter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo em convicções (Lasbeck, 2007). Ou seja, consiste nas mensagens que são enviadas pelo exterior de volta para a organização, relativamente ao que entendem como sendo o seu cerne, durabilidade ou traços que distinguem a organização (Fombrun & Shanley, 1990).

Na óptica de Gilly e Wolfinbarger (1998), os membros organizacionais são os receptores primários da reputação, e os receptores secundários da imagem organizacional. Estes recebem ao mesmo tempo mensagens vindas do exterior, e vindas de dentro da organização, ambas directamente através de comunicação interna da organização acerca de como ela é percebida pelo exterior, ou indirectamente por informação externa controlada pela organização. Os membros da organização recebem e interpretam as diversas mensagens e, a partir delas, formam uma opinião sobre como o exterior entende a organização (Costa, 2008).

De acordo com Dutton et al. (1994, p.249) “a identificação com a organização é extremamente sensível a como os membros da organização pensam que os “outros” vêem a organização”. Smidts et al. (2001), afirmam que o prestígio exterior percebido se constrói como preditor da identificação organizacional, pois os membros organizacionais sentem orgulho em pertencerem a organizações respeitadas. Portanto, impõe-se a correlação entre o prestígio exterior percebido e a identificação organizacional, estimando em que grau a primeira tem influência na segunda.

Hipótese 4 – O prestígio exterior percebido do Exército, correlaciona-se positivamente com a identificação dos militares com a organização.

2.4. Consequentes da Identificação Organizacional

2.4.1. Satisfação face ao Trabalho

Diversos autores têm procurado compreender a forma como as pessoas sentem e reagem ao seu trabalho. Estudos sistemáticos sobre a temática remontam à década de 20, expandindo-se até à actualidade, os quais se multiplicam tanto nos meios académicos como empresariais. Desde então, diversas definições de *satisfação*

no trabalho têm sido aplicadas em áreas variadas, como sociologia, psicologia, negócios e comunicação (Abreu, 2007).

Para Silva (2008), a satisfação no trabalho é uma resposta afectiva e emocional, onde o conceito estabelece uma variável atitudinal (gosto/não gosto) que reflecte o prazer que uma pessoa retira do seu trabalho.

Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho é:

O estado positivo ou de prazer, resultando na avaliação positiva do trabalho do indivíduo (Oliveira, 2002a, p. 196).

A satisfação no trabalho parece ser uma condição indispensável para o bem-estar dos indivíduos, gerando nestes, comportamentos consonantes com os objectivos da organização. Por outro lado, a insatisfação gera no indivíduo mal-estar e instabilidade, instigando-o a adoptar condutas disruptivas com a organização (Silva, 2008).

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição. Trata-se de um estado subjectivo que pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e, ao longo do tempo, para a mesma pessoa. A satisfação sujeita-se às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato. Ela pode afectar a saúde física e mental do trabalhador e interferir no seu comportamento profissional e/ou social (Locke, 1969, 1976).

Assim, entende-se como satisfação no trabalho a atitude positiva do trabalhador em relação ao trabalho e ao ambiente de trabalho. Portanto, no presente estudo, a satisfação laboral é entendida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os militares do Exército vêem o seu trabalho, sendo que a satisfação no trabalho se refere tipicamente às atitudes de uma única pessoa, mas também se pode referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo (Oliveira, 2002a).

Na perspectiva das organizações, a satisfação no trabalho poderá influenciar uma série de comportamentos tão variados como o absentismo, o *turnover* ou a mudança interna podendo por vezes pôr em causa a própria estabilidade da organização e a sua capacidade de sobrevivência. Por outro lado, numa perspectiva individual, a satisfação no trabalho possui um peso preponderante para qualquer colaborador, razão pela qual o estudo da natureza e das causas da satisfação no trabalho tem suscitado elevado interesse por parte dos investigadores (Silva, 2008).

Neste sentido, importa fazer referência à pesquisa de Beggan (cit. por Abreu, 2007) onde se afirma que a identificação pode aumentar a satisfação no trabalho, visto que as pessoas tendem a associar positivamente a avaliação das atitudes com elas mesmas. Por sua vez Partt (1998), mencionou que a identificação organizacional ajuda as organizações a deterem o controlo sobre os seus membros, sendo que este controlo resulta, parcialmente, da satisfação destes com o trabalho que executam.

Perante os vários estudos realizados sobre esta mesma temática, impera-nos formular a seguinte hipótese:

Hipótese 5 – A Identificação Organizacional está significativamente correlacionada com satisfação no trabalho.

CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO

De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004), não é fácil definir o conceito de motivação, uma vez que se trata de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas. Para Pereira (1999), as palavras “motivação” e “motivo” estão muito vulgarizadas na linguagem actual, existindo diversas aplicações destas palavras que não apontam tanto para as finalidades do comportamento, como para “estados interiores”, sendo confundidos com desejos, sentimentos, estados de alma, etc. Como prevalecem na literatura diferentes definições de motivação, importa ter uma ideia clara dos conceitos utilizados. Portanto, sendo o *comportamento motivado*, aquele que visa um objectivo, então o motivo será um *padrão de comportamento dirigido a um objectivo que tende a recorrer sempre que um indivíduo se encontra numa situação propícia à sua consumação* (Pereira, 1999, p. 176).

A revisão da literatura mostra a falta de consenso para a definição de motivação. Segundo Davidoff (1983), a motivação é um estado interno que resulta de uma necessidade e que estimula ou impulsiona comportamentos normalmente dirigidos ao cumprimento da necessidade activante. Na perspectiva Vroom (1964), o termo motivação refere-se a processos relacionados com escolhas que as pessoas fazem ou que levam os indivíduos a escolher uma alternativa perante um leque de alternativas, sendo racionalmente activos nesta actividade. Pittman (1998), por sua vez, sugere que a motivação pode ser perspectivada como a activação de desejos internos, necessidades ou preocupações que estimulam o comportamento e conduzem o sujeito numa determinada direcção, visando satisfazer essas mesmas necessidades. Para Ferreira et al. (2001), a motivação resulta da interacção entre o indivíduo e a situação, permitindo entender as origens individuais e situacionais da variabilidade dos estados emocionais.

Os psicólogos que se dedicam à investigação da motivação consideram que a característica básica e comum aos vários trabalhos prende-se com a ideia de que o ser humano é um participante activo nos seus acontecimentos e em que os seus medos e expectativas o orientam para determinado comportamento (Pittman, 1998). Os seres humanos têm necessidade de construir sistemas de representações mentais coerentes para compreenderem o mundo que os rodeia e atribuir significado a essa realidade universal (Rocha, Gato, Cândido, Correia & Ferreira, 2006).

A motivação humana é, genericamente, de um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduzem à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer necessidades. Assim, num grupo, o tipo de motivação pode ser de origem diversa, de acordo com os factores que lhe estão na origem (Sampaio, Luís & Fazendeiro, 2003).

Uma das classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação cruza dois critérios (Cunha et al., 2004). Onde o primeiro critério faz a distinção entre teorias de conteúdo e teorias de processo, o segundo, por sua vez, distingue entre as teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias específicas, resultam assim quatro tipos de teorias/abordagens (Quadro 3.1.) (Cunha et al., 2004).

As teorias de conteúdo pretendem explicar a motivação através da análise dos motivadores, ou seja, o que na realidade motiva as pessoas. Por sua vez, as teorias de processo estudam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando principalmente resposta para a questão: *como se desenrola o comportamento motivado?* (Cunha et al., 2004, p.103).

Quadro 3.1 - Uma taxonomia das teorias da motivação.

	TEORIAS GERAIS	TEORIAS ORGANIZACIONAIS
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia das necessidades (Maslow, 1954) - Teoria ERG (Alderfer, 1972) - Teoria dos motivos (McClelland, 1961) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria bifactorial (Herzberg, 1957) - Teoria das características da função (Hackman & Oldham, 1980)
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria da equidade (Adams, 1965) - ModCO (Luthans & Kreitner, 1975) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objectivos (Locke & Latham, 1990) - Teoria das expectativas (Vroom, 1964) - Teoria da avaliação cognitiva (Deci, 1971)

Fonte: (Cunha et al., 2004).

3.1. Teoria dos motivos

A abordagem motivacional de McClelland (1987), é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana, podendo ser classificada como uma teoria de *conteúdo* (Rego, 2000). De acordo com Reto, Cruz e Lopes, (1989/90 cit. por Rego 2000, p. 335), o *conteúdo* do modelo de McClelland reside nos motivos, ou seja, *nas*

predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica e que imprimem uma determinada direcção ao comportamento.

Tal como defende McClelland (1989), existem certas necessidades básicas que são aprendidas e socialmente adquiridas, assim que o indivíduo interage com o ambiente. O autor classificou essas necessidades ou motivos em três categorias: sucesso, afiliação e poder (Quadro 3.2.).

Quadro 3.2 – Caracterização sumária dos motivos de poder, sucesso e afiliação.

MOTIVOS	O INDIVÍDUO
SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas; • Responde positivamente à competição; • Toma iniciativa; • Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável; • Assume riscos moderados; • Relaciona-se preferencialmente com peritos.
AFILIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Procura relações interpessoais fortes; • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; • Procura a aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.
PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; • Necessita/gosta de provocar impacto; • Preocupa-se com o prestígio; • Assume riscos elevados.

Fonte: adaptado de McClelland (1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992), Winter (1992).

Está patente, na teoria dos motivos, que diferentes indivíduos possuem diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o de sucesso (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância (Leal, Bernardino, Faria & Vivas, 2009).

Para avaliar as diferenças individuais dos três tipos de necessidades ou motivos foi utilizado por McClelland o TAT (*Thematic Apperception Test*), uma técnica de cariz psicanalítico. Este é um teste de projecção que utiliza a análise de desenhos/figuras, apresentando pessoas em situações ambíguas, onde é solicitado aos indivíduos que escrevam uma história sobre o que vêem nesses desenhos ou figuras. Os indivíduos tendem a escrever histórias que reflectem as suas necessidades dominantes (Leal et al., 2009). Neste sentido, o avaliador, ao analisar a reacção a essa figura, encontra nas histórias escritas temas ligados ao trabalho árduo, esforço extra, gratificação recebida pelo êxito e definição de metas desafiadoras como indicações de intensa necessidade de realização (Leal et al., 2009). Na perspectiva de McClelland, os motivos de sucesso, afiliação e poder, podem ser deduzidos com base em histórias escritas por uma pessoa sobre inúmeras figuras desse tipo. O autor afirma, ainda, que a motivação pode ser ensinada em ambientes organizacionais ou não (Leal et al., 2009).

São diversas as críticas ao trabalho de McClelland, por questões relacionadas com o método e técnica de amostragem. Em primeiro lugar por se servir apenas de amostragem confinadas ao meio universitário, por conseguinte bem pouco significativas do mundo real do trabalho. Em segundo lugar por utilizar técnicas projectivas de análise da personalidade, como o TAT de Murray, de cuja consistência de resultados ainda não há conclusões definitivas (Rosa, 1994). Alguns críticos alegam que é um método pouco fidedigno, seja do ponto de vista do teste ou da consciência interna (Rego & Leite, 2003).

3.1.1. A Caracterização dos Motivos

Desde os trabalhos pioneiros de Murray (1938), que é notória a prolixidade de estudos que se debruçam sobre os motivos (Cunha et al., 2004; Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005). Tal deve-se, em grande medida, ao reconhecimento de que eles ocupam um lugar importante no elenco dos diversos elementos psicológicos que compõem a personalidade dos indivíduos (Winter, 1998).

Os motivos predominantes nas inúmeras investigações de McClelland e seus colaboradores são os de sucesso, afiliação e poder (McClelland, 1987; Koestner & McClelland, 1992; McClelland & Koestner, 1992).

O **motivo de sucesso** representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de *feedback* tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso tendem a ser

“irrequietas” na sua actividade e a ser bem sucedidas como empreendedoras. Quando o vigor deste motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança poderá ser negativamente afectada. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é fulcral que os líderes consigam obter resultados do grupo ou equipa que lideram.

O **motivo afiliativo** representa uma orientação por relações “quentes” e amistosas, ou seja consiste no desejo de ter amizades e ser aceite por outras pessoas. É assim definido como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com os outros. Os indivíduos vincadamente motivados para a afiliação tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam actuar irada e defensivamente sob condições de ameaça. Podem contribuir para a promoção da harmonia interpessoal nas relações de trabalho, mas a sua postura também pode revestir-se de um conjunto de consequências organizacionais nefastas, designadamente: dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa e investimento mais forte na promoção do relacionamento grupal do que no alcance dos objectivos de desempenho do grupo ou organização.

O **motivo de poder** relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Este motivo representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Sendo assim, uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação e em exercer funções de gestão e liderança. A eficácia de liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder, embora os estudos sugiram que essa motivação deve ser combinada com elevada “inibição da acção”. Quando tal inibição é fraca, os líderes tendem a orientar a sua necessidade de poder para o alcance de objectivos de auto-engrandecimento, mesmo a expensas do grupo ou organização.

Tal como Rego et al. (2005, p. 226) afirma, “em torno deste trinómio é grande a profusão de estudos que têm vindo a ser desenvolvidos e publicados”. Os diferentes estudos procuraram relacionar os três motivos com temas como: padrões educacionais, desempenho académico dos estudantes, estilos preferenciais de gestão do conflito, liderança organizacional, liderança política, desenvolvimento económico das nações, empreendedorismo e orientação empreendedora, estado de saúde/doença dos indivíduos e inteligência emocional (Leal et al., 2009). É seguindo esta linha de

investigação, que se procura relacionar o perfil motivacional dos militares com a identificação organizacional que manifestam. Face ao exposto, sugerimos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 6 – O perfil motivacional, dos militares, está fortemente correlacionado com a identificação organizacional manifestada por estes.

CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: EXÉRCITO

4.1. Apresentação da Organização

As Forças Armadas tiveram origem no momento em que se verificou a organização de grupos com vista ao alcance de objectivos de defesa de uma causa, recorrendo à estratégia e às armas contra outros grupos com causas diferentes. É nesta lógica que surge o Exército Português, que mais não é do que o ramo terrestre das Forças Armadas Portuguesas, encarregado, em conjunto com os outros ramos (Força Aérea e Marinha), da defesa militar da Nação. Segundo o Decreto-Lei nº 50/93 de 26 de Fevereiro, a Missão Geral do Exército resume-se: a cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de cooperações territoriais; e satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos e missões de interesse público que especificamente lhe forem designadas.

O Exército Português encontra-se em fase de profunda reorganização definida pela nova Lei Orgânica do Exército Português (Decreto-Lei nº61/2006 de 21 de Março), que substituiu a lei homóloga de 1993. O objectivo principal da nova lei orgânica é fazer passar o Exército Português de uma organização territorial baseada no serviço militar obrigatório para uma organização operacional baseada em militares profissionais. Em termos de Organização, o Exército Português é constituído pela Estrutura de Comando, pela Força Operacional Permanente e pela Estrutura Base. No que diz respeito ao comando, o Exército Português é então uma estrutura de comando superior constituída pela Comando do Exército, encabeçado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, e pelos Órgãos Centrais de Administração e Direcção, do qual fazem parte: o Comando da Instrução e Doutrina, o Comando da Logística, o Comando Operacional e o Comando do Pessoal.

Quanto à Força Operacional Permanente do Exército, esta depende do Comando Operacional e é constituída pelas Grandes Unidades (brigadas), pelas Zonas Militares e pelas Forças de Apoio Geral. Dependente dos vários comandos e grandes unidades, o Exército Português, engloba ainda diversas unidades da Estrutura Base do Exército (EBE), anteriormente denominadas unidades territoriais. As EBE's são bases e centros de instrução, destinados a organizar, treinar e manter as unidades operacionais componentes das grandes unidades, zonas militares e forças de apoio geral. Por razões históricas, a maioria das unidades da Estrutura Base do Exército está associada a uma Arma ou Serviço e possui a designação de regimento. Neste sentido, importa dizer que os militares do Exército Português estão divididos por

especialidades genericamente denominadas por *Corpo de Oficiais Gerais, Armas e Serviços*. As especialidades das Armas são normalmente as correspondentes a funções combatentes e os seus oficiais são os únicos que podem ascender ao posto de General e Tenente-General e conseqüentemente exercer os comandos que estão reservados a estes postos. As especialidades dos Serviços são normalmente funções logísticas. Existem ainda os Quadros Técnicos constituídos por oficiais técnicos com origem na classe de sargentos e os Quadros de Bandas e Fanfarras.

4.2. Breve referência ao processo de reestruturação das missões das Forças Armadas

Ultimamente, têm-se verificado alterações profundas ao nível da segurança do ambiente internacional, com o despontar de novos factores de instabilidade e novas ameaças difíceis de prever com rigor em termos geográficos e temporais (Cunha, 2008; Dias, 2006). Resultante deste recente contexto internacional e da ausência de uma ameaça directa ao nosso território e à paz nacional, tem-se assistido a uma redefinição das missões das Força Armadas, não negligenciando a sua missão genérica que continua a ser “assegurar a componente militar da defesa nacional, no sentido de garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externa” (EMFAR, 1999, cit. por Silva et al., 2006, p. 25). Actualmente, as missões que as Forças Armadas desenvolvem e que desenvolverão nos próximos anos “podem ser agrupadas, consoante a sua natureza, em três áreas fundamentais: militares, de apoio à política externa do estado e de interesse público” (Silva et al., 2006, p. 25). Espera-se, portanto, que as Forças Armadas garantam a sua permanente prontidão para fazer face a qualquer ameaça externa, através da participação em operações militares de carácter nacional e internacional, na participação em missões humanitárias, de apoio à paz ou de cooperação técnico-militar, bem como nas acções de busca e salvamento, segurança da navegação, preservação dos recursos nacionais, entre outras (Cunha, 2008).

Estas mudanças ao nível das missões das Forças Armadas Portuguesas estão em consonância com as formas de organização militar actuais. Tal como defendem Silva e colaboradores (2006, p. 14), “assistimos hoje nas democracias consolidadas a uma transição acelerada de formas de organização militar designadas como modernas para formas pós-modernas.

Resultante destas novas formas de organização, o conceito de acção militar deverá acautelar a transição de um modelo de Forças Armadas assente em estruturas excessivamente estáticas, em favor de outras que potenciem a capacidade de projectar forças, a mobilidade estratégica e tática, bem como a concentrar esforços na simplificação dos procedimentos e a celeridade dos processos de decisão (Silva et al., 2006). Logo, “os próximos anos deverão ser caracterizados pela modernização e redimensionamento organizacional das instituições militares e pelo seu reequipamento, com uma crescente sofisticação tecnológica dos sistemas e equipamentos, perspectivando-se a utilização generalizada e intensa das tecnologias de informação e comunicação” (Silva et al., 2006, p. 39).

A progressiva adaptação do profissionalismo militar de um pólo em que as Forças Armadas são preparadas para combater, para outro em que são preparadas para ajudar e capazes de combater, tem vindo a implicar mudanças ao nível das funções que cabem aos militares cumprirem de ora avante e às competências que devem possuir (Cunha, 2008). Assim, sem descurar o espírito de guerreiro, que caracteriza a função de combatente predominante na fase inicial da modernidade militar, o modelo profissional militar pós-moderno, baseado na experiência colhida nas operações de apoio à paz e na especialização crescente das funções de técnico e de gestor, passou a conferir predominância a um conjunto de actividades emergentes que podem ser reunidas em três funções gerais interligadas, designadas como função de *estudante*, função de *comunicador* e função de *diplomata* (Silva et al., 2006).

Concisamente, com o fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e a consequente criação dos Regimes de Voluntariado e de Contrato (RV/RC), as Forças Armadas viram consumado o seu *downsizing*. Com a necessidade de estabelecimento de parcerias ao nível da formação, da investigação e da indústria, elas aderiram ao *outsourcing*. E isto, muito para além da apropriação já datada do jargão económico e empresarial, constitui prova clara de que está em curso uma revolução dos assuntos militares, que acompanha a evolução da sociedade e que levará a uma transformação da defesa em Portugal (Pinto, 2008). É fundamental referir que esta transformação da defesa obriga a uma reconfiguração de mentalidades, tal como exige a passagem da era Industrial para a era da Informação, sendo necessário reconhecê-la, para que se assumam opções (Dias, 2006).

Tendo em consideração este processo, efectuámos uma breve caracterização do que admitimos poderem ser as condicionantes mais relevantes neste caso, bem como o tipo de resposta e o tipo de problemas colocados pela transformação da defesa:

Quadro 4.1 – Caracterização sumária do processo de reestruturação no Exército.

QUADRO DE PARTIDA	ASPECTOS CRÍTICOS	OBJECTIVOS
Crise generalizada da sociedade portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de prioridades nacionais e sectoriais. - Estratégia clara e informada. - Defesa Nacional como elemento de desenvolvimento e de cooperação da indústria, da economia e da auto-estima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização; - Sociedade da Informação; - Investimento em R&D. - Choque tecnológico; - Partilha e permuta de <i>know-how</i>.
Crise de valores	<p>Superação pela articulação entre identidade nacional, investigação e desenvolvimento, afirmação e explicação de um Portugal actor no plano das relações internacionais, dentro do quadro conceptual europeu, em harmonia com terceiros países amigos/aliados, mas diferenciando-se pelas qualidades intrínsecas do soldado português e pela sua bagagem histórica e simbólica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integração no <i>mainstream</i> com adição de mais-valia. - Criação de força Nível 1. - Capacidade operacional nos desígnios nacionais. - Valorização simbólica. - Suporte ao estatuto de actor internacional.
Fim do SMO	<ul style="list-style-type: none"> - Redução drástica nos efectivos. - Fim da “muita mão-de-obra barata”. - Quadro mais vasto da reorganização e modernização das Forças Armadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização; - Maior especialização e capacidade operacional; - Rácio custo/benefício mais evidente; - Renovação imagética; - Atractividade.

Fonte: Pinto (2008, p. 70).

Após alusão à reestruturação das missões das FA’s, consideramos pertinente para o estudo, abordar o conceito de missão organizacional, uma vez que a missão deve representar a identidade da organização (Silva, Júnior & Castro, s.d.).

Por missão organizacional entende-se o enunciado dos propósitos gerais e contínuos que expressam as intenções fundamentais da gestão global da organização,

fornecendo orientações para o seu desenvolvimento futuro (Silva et al., s.d.; Rodrigues, 2008). Na prática, a missão consiste numa filosofia básica da actuação da organização, servindo como ponto de partida para a formulação de outros objectivos que a ela estão subordinados (Rodrigues, 2008). Para Rafaeli, Campagnolo e Muller (2007), a existência de objectivos claros e realistas só é possível a partir de uma definição clara da missão. Este autor afirma que, definir a missão de uma organização é difícil, doloroso e arriscado, mas que só assim que se consegue estabelecer políticas, estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Leuthesser e Kohli (1997), vêem nas missões das organizações declarações fortemente necessárias para guiar a elaboração da identidade. Por serem instrumentos importantes na transmissão de valores fundamentais ao público interno e externo, muitos consultores recomendam que essa declaração seja usada como ponto de partida para a formulação de uma identidade corporativa (Rafaeli et al, 2007).

Em concordância com o que acontece nas Forças Armadas, Silva et al. (s.d.), defende que a missão é a determinação do motivo central do planeamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a organização quer ir”, correspondendo assim a um horizonte dentro do qual a organização actua ou poderá actuar.

Segundo Rodrigues (2008), a missão deve ser compreendida como um conceito dinâmico que deve evoluir na medida em que se justifique, quer por alterações no meio envolvente da organização, quer por alterações internas. Neste sentido, pode-se interpretar como principal função das missões das Forças Armadas a orientação e delimitação da estratégia organizacional, num período de tempo consideravelmente longo, permanecendo comprometidos os valores, crenças, princípios, expectativas, conceitos e recursos organizacionais. Portanto, a missão organizacional deve, espelhar os interesses e expectativas dos *stakeholders*, que certamente se alteram e se rearranjam no espaço-tempo social (Martins & Fontes Filho, 1999).

Importa recordar que o Exército, como organização visionária e idealista que é, persegue continuamente a sua missão sem no entanto a atingir ou completar na totalidade. O facto da missão não poder ser completamente realizada significa que uma organização nunca deverá parar de estimular a mudança e o progresso com vista a manter sempre presente a sua missão (Rodrigues, 2008).

De acordo com Nunes, Duarte e Martins (2007), a prevalência da aceção da missão de uma organização apenas poderá ser potenciada na medida em que for

perceptível a existência de uma identidade forte, ou seja, de um entendimento claro e partilhado acerca do propósito da organização.

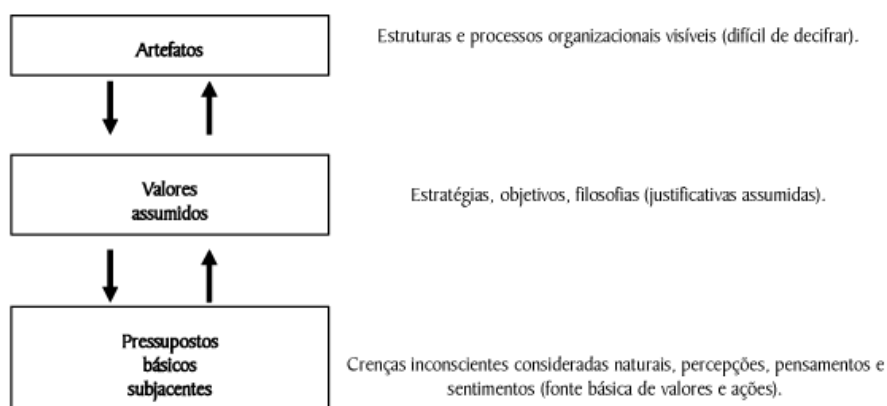
4.3. Cultura Organizacional na Instituição Militar

Ao longo das últimas décadas, a cultura, enquanto constructo de nível macro-organizacional, tem vindo a constituir objecto de estudos muito diversos, dado o impacto que apresenta ao nível dos pensamentos, sentimentos e comportamentos dos colaboradores em meio organizacional (Gomes, 2000; Tryce & Beyer, 1993).

Conforme Schein (1990), o termo cultura deve ser usado para designar as crenças e os pressupostos básicos partilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem do seu ambiente e de si própria. Nesse sentido, o autor afirma que a cultura organizacional consiste num padrão de pressupostos básicos que se apresentaram eficazes para resolver os problemas de adaptação externa e integração interna, na razão pela qual vão sendo ensinados aos novos membros, passando assim a fazer parte da cultura da organização. É a cultura específica de uma organização, que a diferencia das outras e que lhe dá uma identidade própria, constituindo um sistema de representações - crenças e hipóteses fundamentais - partilhadas por todos os membros sobre procedimentos para produzir, informar e decidir (Schein, 1990).

De acordo com Schein (1990), a cultura organizacional apresenta três níveis distintos de profundidade: artefactos, valores e pressupostos básicos (Figura 2).

Figura 2 – Níveis de Profundidade da Cultura Organizacional (Schein, 1992).



Na parte mais visível e acessível da cultura, ou seja, no primeiro nível, encontram-se os *artefactos*, que podem ser subdivididos em verbais (linguagem em

utilização, sagas, mitos e histórias), comportamentais (rituais, cerimónias, etc.) e físicos (tecnologia, decoração, ambiente físico e social construído). No segundo nível situam-se os valores, ou seja, os critérios de avaliação presentes na missão, objectivos, estratégia, filosofia e valores organizacionais. Finalmente, a um nível mais profundo situam-se os pressupostos básicos, ou seja, as hipóteses de base ou teorias implícitas partilhadas pelos membros da organização, que sustentam os dois níveis anteriores e que, normalmente, operam de modo menos consciente do que os anteriores e mais rotinizado. Trata-se de respostas aprendidas (crenças, sentimentos e percepções inquestionáveis, etc.) que porque continuam a funcionar e a resolver os problemas de adaptação, passam a constituir a realidade e são, por isso, transmitidas aos novos membros da organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Neto, Matos, Pereira e Locks (2009), referem que a cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada, portanto não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Logo a cultura organizacional exprime a identidade da organização.

Da literatura, ressalta um dado importante, pois apesar da profusão (e confusão) de definições, há consenso, quanto à cultura organizacional ser um fenómeno construído socialmente e, como tal, influenciado por barreiras históricas e espaciais (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). Pois, uma vez institucionalizada, a cultura organizacional é mantida viva através de actuações concretas que expõem os colaboradores a experiências semelhantes e congruentes com a mesma e através de uma série de mecanismos de reforço, que premeiam actuações alinhadas com os valores da cultura, desencorajam os comportamentos que a contrariam e encontram de a consolidar e perpetuar. Portanto o processo de socialização organizacional traduz-se, resumidamente, na transmissão da cultura da organização aos colaboradores (Camara et al., 2007). Segundo Silva et al. (2006), a profissionalização militar implica a existência de uma Instituição social complexa, bem organizada e eficiente, que envolve um processo de socialização profissional com interiorização de normas, valores e comportamentos, cria uma mentalidade e uma consciência de interesses próprios, o que significa que os militares não podem ser objectivos e neutrais funcionários do Estado.

De acordo com Paulos, Nunes, Ribeiro, Venâncio e Nogueira (2005, p. 308), “a Cultura Militar é um conjunto de valores, tradições, costumes e postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns. Desde sempre pode ser encontrada uma matriz comum a todos os militares relacionada com expectativas

comuns relativas a padrões de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever e abnegação e, nos costumes que apoiam esses valores”. A Cultura Militar está intimamente relacionada com a especificidade da profissão militar, sendo caracterizável no plano físico, com o uso de uniformes e conjunto de honras e deferências previstas em regulamentos, mas também no aspecto moral, através da Disciplina, Espírito de Corpo e de Sacrifício ou da Coragem (Paulos et al., 2005).

Assim, de acordo com Cunha (2008), a Instituição Militar é uma organização onde a cultura organizacional pode ser considerada bastante forte e é facilmente visível do exterior e que, com as suas tradições, símbolos, valores, normas e hábitos de actuação resultantes de um longo processo de aprendizagem cultural, se afirmou e se singularizou na sociedade ao longo dos tempos.

4.4. Valores Militares

Os valores são transmitidos pela cultura e constituem os princípios fundamentais para a formação de atitudes que orientam o comportamento dos indivíduos. Na perspectiva do General Loureiro dos Santos (cit. por Cunha, 2008), os valores são normas que as pessoas e sociedades devem cumprir para garantir o seu bem-estar, objectivo primordial de qualquer sociedade. Essas normas estão acima de nós e comprometem-nos a agir em conformidade. Com elas há um processo de sacralização que transforma as normas em valores.

Os valores são de extrema importância no contexto organizacional. Através da sua análise é possível prever e compreender as atitudes e motivações dos indivíduos, antevendo aqueles que não correspondem ao padrão pretendido pela organização (Ferreira et al., 2001).

A Instituição Militar, à semelhança das outras organizações, caracteriza-se pelo seu quadro de valores próprio, designado por Valores Militares. Entre outros, há que fazer referência, por exemplo à Lealdade, à Obediência, à Disciplina, ao Espírito de Corpo, à Coragem e à Honra. A assimilação destes valores pelo indivíduo contribui para o desenvolvimento do carácter, da auto-confiança e da auto-estima do militar (Brinsfield, 1999). Nesta linha de raciocínio Cunha (2008), refere que o Espírito de Sacrifício e a Camaradagem surgem como valores centrais e específicos da cultura militar, o que explica a disposição dos militares em sacrificar a sua identidade pessoal em prol da identidade colectiva, bem como a sua discrição. Existindo valores éticos e restrições voluntariamente assumidas que não têm paralelo em qualquer outra instituição, tais como o juramento de doação da vida pela Pátria e a disponibilidade

permanente. Devido a estes aspectos ímpares da condição militar, ser-se Militar é, antes de mais, uma condição e menos uma profissão (Cunha, 2008).

As questões relacionadas com os Valores Militares têm sido encaradas, actualmente, com grande atenção por parte das Forças Armadas de muitos países, devido essencialmente ao ambiente de elevada transparência que é proporcionado nesta era da informação (Brinsfield, 1999). Um dos grandes desafios que se coloca aos líderes militares, e de uma maneira global à Instituição Militar, passa pela transmissão dos valores de uma forma efectiva, de modo a que contribuam para ultrapassar as dificuldades, nomeadamente nos ambientes nos quais os militares operam (Trainor, 2000).

Assim, uma das condições essenciais para a Instituição Militar é que a visão dos seus líderes seja baseada em valores consistentes e partilhados por todos os membros, pois eles são instrumentos extraordinários para orientar a conduta, os julgamentos, a escolha de alternativas, avaliar comportamentos, acções e os seus resultados (Cunha, 2008).

4.5. Principais Características do Contexto Militar

O serviço militar possui muitas particularidades, diferindo em inúmeros aspectos de outras instituições, mesmo aquelas que são governadas/dirigidas pelo Estado. Uma das características principais do Exército é a sujeição a princípios rígidos de disciplina e hierarquia, que condicionam toda a vida pessoal e profissional do militar (Fontes, s.d.). A disciplina tem por base o respeito às normas estabelecidas e o pronto cumprimento das ordens vindas dos superiores hierárquicos, caracterizando-se como elemento que confere estabilidade à organização (Huntington, cit. por Wortmeyer, 2008, p.14):

[...] a profissão tem que se estruturar numa hierarquia de obediência. E para que a profissão desempenhe a sua função, cada escalão deve ser capaz de merecer a obediência leal e instantânea dos subordinados. Sem esse relacionamento, o profissionalismo militar é impossível. Em consequência, lealdade e obediência são as virtudes militares mais altas [...]. Quando o militar recebe uma ordem legal de um superior autorizado, ele não discute, não hesita nem altera sua própria opinião; obedece instantaneamente.

Nesta linha de raciocínio, alguns autores vêem a obediência como “a essência da competência militar”, uma vez que apenas a execução fiel das directrizes

estabelecidas em níveis políticos e estratégicos assegura o êxito das operações. Por meio dela, aliada a outros aspectos que asseguram a vinculação dos indivíduos à identidade grupal, procura-se garantir a conformação e a uniformidade no seio da organização (Wortmeyer, 2008).

A disponibilidade permanente, é outra das particularidades do Exército, onde o militar não se pode negar a atender as exigências de sua profissão à qualquer dia e em qualquer hora. O risco de vida, também caracteriza esta organização, pois em caso de guerra ou qualquer outro tipo de conflito, o militar, independentemente da sua área, deve estar sempre disponível. Outra das características específicas do Exército está relacionada com a mobilidade geográfica, pois o militar pode ser mobilizado a qualquer momento para outra região. A robustez física, distingue igualmente esta organização, uma vez que os militares são inspeccionados através de constantes exames médicos e testes físicos que condicionam a sua permanência no serviço activo, bem como o vínculo eterno com a carreira, porque mesmo na inactividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. É indispensável mencionar que todos os deveres e restrições referidas cabem tanto ao corpo masculino quanto ao corpo feminino (Fontes, s.d.).

4.6. Profissão Militar

"A profissão militar é um completo estilo de vida (...) marcado essencialmente pelo espírito de missão, código de ética e mecanismos de decisão".

MORRIS JANOWITZ

A caracterização da profissão militar começou a ser feita nos anos 50 e 60 do século XX, no contexto da discussão pública que Huntington e Janowitz mantiveram a respeito dos modelos *institucional* e *ocupacional* de Forças Armadas (Vaz, 2001). Embora o tema central dessa disputa não fosse a profissionalização, a argumentação acerca da melhor forma de garantir o controlo civil das Forças Armadas e de reforçar a ligação entre elas e a sociedade, proporcionou uma oportunidade para se abordar de forma séria a temática do militar profissional. Huntington era um politólogo, mais interessado em desvendar os mecanismos do controlo civil dos militares do que nas condições do exercício da profissão militar. O que não significa menos atenção à problemática: em *The Soldier and the State*, publicado nos anos 50, já ele sustentava

que o Corpo de Oficiais era um corpo profissional, que o oficial militar era um profissional e que era o profissionalismo que distinguia o militar de então dos guerreiros de antigamente (Vaz, 2001).

De acordo com Huntington (cit. por Vieira, 2002), a carreira militar é uma profissão completamente desenvolvida, porque nela se verificam as três características principais do tipo ideal de profissão:

Destreza – no caso militar, para o manejo dos meios de coacção do Estado;

Espírito corporativo – uma consciência esclarecida da identidade que liga todos os militares;

Responsabilidade – na designação dos militares mais capazes para ocupar os cargos de direcção.

Apenas os militares directamente empenhados no domínio da administração (gestão) da violência são, para Huntington (cit. por Vieira, 2002), membros da profissão militar. As características destes profissionais derivam do conteúdo e da função do seu empenho militar, sendo por eles conformadas. Assim, para o autor, o profissional militar é, nomeadamente:

- Obediente e leal para com a autoridade do Estado;
- Competente nos assuntos militares;
- Dedicado na utilização da sua capacidade para proporcionar segurança ao Estado;
- Política e moralmente neutral.

O seu sentido de compromisso profissional é conformado por uma ética militar que reflecte um conjunto, cuidadosamente inculcado, de valores e atitudes que constituem uma singular perspectiva profissional (ou mentalidade militar) caracterizada como "realista e conservadora" (Vieira, 2002).

Se Samuel Huntington foi quem primeiro considerou a actividade do corpo de oficiais como uma profissão, Morris Janowitz foi quem apresentou os melhores argumentos em favor dessa acepção (Vaz, 2001). Este autor afirma que as Forças Armadas são um sistema em que as características profissionais dos militares se alteram com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas e conhecimentos práticos que incluem a administração directa da violência, mas que não se reduzem a esta administração. Embora especifique as características que

fazem dos militares profissionais (domínio baseado na experiência; aprendizagem prolongada; identidade de grupo; ética; pautas de actuação), não identifica a profissão militar com um modelo estático, mas sim com uma organização burocrática de carácter dinâmico que experimenta mudanças no tempo, em resposta às condições de mudança da própria sociedade envolvente (Vieira, 2002).

A profissão militar, tradicionalmente focalizada na autoconcepção do guerreiro típico ou do chefe heróico, tem vindo a incorporar novos papéis, nomeadamente o de gestor militar e de técnico militar. Para que a Instituição Militar cumpra as suas metas, tem que desenvolver e manter um ponderado equilíbrio entre estes diferentes papéis (Vieira, 2002).

Janowitz (cit. por Vieira, 2002), conclui que a transformação em curso nas Forças Armadas tenderá para a "convergência com as estruturas e normas civis". Há, pois, que assumir a hipótese de que, como resultado das grandes mudanças sociais, a base da autoridade e da disciplina tenda a evoluir no sentido do consenso "negociado"; as aptidões militares venham a adquirir uma maior representatividade exógena; nas relações civis-militares, o diálogo institucional venha a beneficiar do desenvolvimento da consciência política dos profissionais militares (Vieira, 2002).

Resumidamente, a Instituição Militar, sobretudo em tempo de paz, pode vir a identificar-se com qualquer grande organização burocrático-industrial, substituindo liderança por gestão, soldados por recursos humanos, tradições por contratos ou regulamentos e mesmo a eficiência para o combate por relação custo-eficácia (Silva et al., 2006).

CAPÍTULO V – MÉTODO

5.1. Natureza do Estudo

A investigação baseia-se numa abordagem de carácter quantitativo, correlacional e transversal. Esta metodologia foi escolhida pelo facto de se considerar a mais adequada, face ao assunto em estudo. Segundo Fortin (1999), este estudo é quantitativo, uma vez que utiliza dados numéricos para obter informações, descrever e testar relações. Ainda segundo a mesma autora, esta pesquisa é natureza correlacional, pois procura explorar e determinar a existência de relações entre as variáveis, com vista à sua descrição. Por último e ainda de acordo com Fortin (1999), esta investigação é de carácter transversal quanto ao tempo em que decorre o estudo, já que os questionários foram aplicados num período pré-definido, relativo ao momento presente.

5.2. Participantes

Participaram neste estudo um total de 153 militares do Exército Português a desempenharem as suas funções numa unidade militar, localizada na área da Grande Lisboa, 56,9% são do sexo masculino e 43,1% são do sexo feminino. As idades variam entre os 19 e os 48 anos, sendo a idade média dos militares de 30 anos com um desvio padrão de 8,3 anos. Neste estudo, consideraram-se cinco níveis de escolaridade, onde 53,6% dos inquiridos possuíam o 12º ano, 31,4% a licenciatura, 10,5% a pós-graduação e só 4,6% dos militares possuía o 9º ano, sendo que nenhum dos militares possuía, apenas, o ensino básico.

Dos sujeitos inquiridos, 30,7% pertencem à categoria de Praça, 28,8% ocupam um nível hierárquico intermédio (Sargento) e 40,5% são Oficiais. Dos militares que participaram no estudo, 32% encontram-se ligados à organização entre 1 e 5 anos, outros 20,3% entre 5 e 10 anos, 19,6% há menos de 1 anos, 17% há mais de 20 anos e 10,5% entre 10 e 20 anos. Relativamente ao vínculo com a organização, 37,9% dos sujeitos fazem parte do Quadro Permanente (QP) e 62,1% encontram-se em Regime de Voluntariado/Regime de Contracto (RV/RC), ver Quadro 5.1.

Excluiu-se um único caso, devido ao preenchimento incompleto do questionário e registámos 6 recusas. Assim, a taxa de resposta foi de 153 numa população de 160 (95,6%).

O critério de inclusão dos sujeitos neste estudo foi definido como: qualquer elemento do Exército, exercendo qualquer cargo, e que, sendo suficientemente informado a respeito da pesquisa, tenha aceitado colaborar. Dessa forma, o grupo de

sujeitos foi constituído de uma amostra não aleatória, em função da dependência da aceitação voluntária dos mesmos.

Quadro 5.1 – Características demográficas da amostra.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS		N	%
Género	Masculino	87	56,9
	Feminino	66	43,1
Habilitações Académicas	9ºano	7	4,6
	12ºano	82	53,6
	Licenciatura	48	31,4
	Pós-Graduação	16	10,5
Categoria	Praça	47	30,7
	Sargento	44	28,8
	Oficial	62	40,5
Tempo de Serviço	≤ 1 ano	30	19,6
	Entre 1 e 5 anos	49	32
	Entre 5 e 10 anos	31	20,3
	Entre 10 e 20 anos	16	10,5
	≥ 20 anos	26	17
Vínculo	QP	58	37,9
	RV/RC	95	62,1

5.3. Medidas

O questionário elaborado para este estudo foi definido a partir de instrumentos anteriormente validados em outros trabalhos, com algumas adaptações de linguagem e contexto. Através do questionário, apresentado no Anexo A, foram recolhidos os dados relativos às seis variáveis abordadas na presente pesquisa:

- Identificação Organizacional;
- Identificação Profissional;
- Força da Identidade Organizacional;
- Prestígio Exterior Percebido;
- Satisfação face ao trabalho;

- **Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder.**

O questionário contou com um pequeno texto de apresentação dos objectivos e finalidade da pesquisa, além de convidar os inquiridos a uma participação voluntária, cuidadosa, ressaltando-se que não haveria identificação dos sujeitos na apresentação dos resultados.

Identificação Organizacional. A Identificação Organizacional foi medida através de uma escala de seis itens (escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”) desenvolvida Mael e Ashforth (1992) e adaptada por Tinoco (2008). Sendo, conforme sustentado por Riketta (2005), a escala mais utilizada e a mais recomendada para medir a identificação organizacional. Segundo os autores, esta escala registou um coeficiente alpha de 0.81 numa amostra de pessoas de negócios e estudantes de psicologia e um alpha de 0.83 numa amostra de gestores de várias organizações e vários níveis hierárquicos. No presente estudo obteve-se alpha de 0.857, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Identificação Profissional. A identificação profissional foi estudada através da escala gráfica concebida e utilizada por Bergami e Bagozzi (2000), e Bartel (2001), para analisar a identificação com a organização e adaptada por Nunes et al. (2007), para a profissão de farmacêutico, por nós adaptada para a profissão de militar do Exército. Trata-se de uma escala que contém duas perguntas relacionadas com a integração entre a identidade pessoal e profissional. É pedido aos inquiridos que expressem directamente o seu grau de integração entre a sua própria identidade e a identidade da profissão, assinalando o par de círculos que melhor a representa. Posteriormente é pedido para identificar o grau em que a sua própria identidade se integra com a identidade do que é ser militar do Exército. A escala é composta por 2 itens, variando de 1 - “integração mínima” a 8 - “integração máxima”). A consistência interna apurada por Nunes et al. (2007), foi de 0.85. Obtendo-se entre os dois itens um alpha de Cronbach de 0.85. A consistência interna do nosso estudo fixou-se em 0.83.

Força da Identidade Organizacional. A Força da Identidade Organizacional foi analisada a partir de uma escala de 4 itens desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004) e adaptada por Tinoco (2008) – escala de cinco pontos, de 1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”. Obtendo-se entre os quatro itens uma consistência interna de 0.89. No presente estudo o alpha Cronbach obtido foi de 0.719.

Prestígio Exterior Percebido. 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) e adaptada por Tinoco (2008), tendo estes autores apurado um coeficiente alpha de 0.86. O coeficiente alpha de Cronbach para esta escala foi de 0.858, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Satisfação face ao trabalho. A satisfação face ao trabalho foi medida com uma escala de três itens (consistência interna de 0.89), escala do tipo Likert de 7 pontos, de 1 – “discordo totalmente a 7 – “concordo totalmente”, utilizada por Beehr, Glaser, Canali e Wallwey (2001) e adaptada por Tinoco (2008). Foi obtida uma consistência interna de 0.821 com a escala utilizada.

Motivos. Os motivos de sucesso, afiliação e poder foram medidos numa escala de 29 itens, adaptada por Rego (2000, 2002), com a consistência interna a variar entre 0.72 e 0.82. Foi utilizada uma escala tipo Likert de 7 pontos, de 1 - “nunca” e 7 - “sempre”. No presente estudo, obteve-se um alpha de 0.874 para a afiliação, 0.688 para o sucesso e 0.748 para o poder, o que revela a existência de uma boa consistência interna.

Apresenta-se, no quadro 5.2, o número de itens e a consistência interna das medidas de investigação utilizadas.

Quadro 5.2 – Resumo das medidas da investigação.

Medidas	Itens	Alpha
Identificação Organizacional *	6	0.857
Identificação Profissional **	2	0.83
Força da Identidade Organizacional *	4	0.719
Prestígio Exterior Percebido *	6	0.858
Satisfação em geral no trabalho ***	3	0.821
Motivos de Sucesso ***	9	0.688
Motivo de Afiliação***	10	0.874
Motivo de Poder	8	0.748

* Medido numa escala de Likert de 5 pontos

** Medido numa escala de Likert de 8 pontos

***Medido numa escala de Likert de 7 pontos

5.4. Procedimento

Numa primeira fase efectuou-se o pré-projecto de investigação, tendo-se procedido à selecção dos instrumentos de medida e à construção do questionário. Posteriormente realizou-se um pré-teste do questionário, no sentido de verificar a estabilidade do instrumento, bem como de aferir a sua coerência interna e de potenciar as propriedades psicométricas das escalas em termos da sua validade e fiabilidade. Foram acolhidas algumas críticas e sugestões, na versão final do questionário, resultantes deste pré-teste que levaram à reformulação de algumas questões que causavam algumas dúvidas.

Para obter autorização de ingresso na instituição e ter acesso aos participantes, realizou-se um primeiro contacto com o Sr. Coronel responsável pela Unidade, apresentando-se o projecto da pesquisa. Neste contacto, ficou claro o interesse da instituição nos resultados do estudo e houve plena aceitação de que fosse desenvolvido em horário de trabalho.

Num segundo momento deste estudo realizou-se a aplicação do questionário propriamente dito, a recolha de dados foi efectivada no período de 1 de Fevereiro de 2010 a 30 de Abril de 2010, por auto-administração. A recolha dos dados resultou do contacto directo da investigadora com os sujeitos, aos quais foi explicado o objectivo geral do estudo, garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas e enfatizado o carácter voluntário da participação no estudo.

Relativamente aos cuidados éticos e deontológicos, procurou-se informar inicialmente os participantes, do que tratava a investigação e qual a disponibilidade temporal que se esperava deles. Pretendeu-se também, deixar bem explícita a liberdade de desistência de participação durante o processo, bem como criar oportunidade para os participantes colocarem questões sobre a investigação e sobre a sua participação. Tal como sugere Santos (2005), procurou-se ainda explicar e assegurar a confidencialidade dos dados individuais, bem como garantir a obrigação de sigilo.

Depois da recolha de todos os questionários, desenvolveu-se uma base de dados, na qual se inseriu as respostas obtidas. Os dados foram posteriormente tratados com o auxílio do software estatístico SPSS (versão 18.0).

Após a recodificação dos itens invertidos e a verificação das estatísticas descritivas e dos *missing values* dos itens, realizou-se uma análise factorial das componentes principais para os dados relativos aos motivos, cujos resultados se apresentam na tabela 1.

Tabela 1 – Matriz das componentes do perfil motivacional após rotação.

	Afiliação	Sucesso	Poder
	1	2	3
Item 1	,810	,180	,024
Item 20	,804	,083	,148
Item 22	,778	,287	,117
Item 4	,738	-,052	,118
Item 26	,703	,087	-,175
Item 7	,632	,143	,092
Item 24	,616	,177	-,108
Item 10	,569	,287	-,046
Item 2	,540	,210	,364
Item 18	,449	,271	-,146
Item 15	,161	,785	,070
Item 27	,341	,706	-,038
Item 12	,338	,610	,121
Item 25	,457	,595	,103
Item 13	,496	,585	,167
Item 3	,192	,551	,049
Item 29	-,202	,549	-,072
Item 6	,367	,457	,139
Item 23	-,117	-,408	,338
Item 11	-,080	,071	,730
Item 28	,117	-,204	,699
Item 14	-,055	,127	,667
Item 17	,162	,021	,636
Item 21	,209	-,028	,629
Item 8	,193	,215	,524
Item 19	-,158	-,084	,445
Item 5	-,337	,346	,407
Variância Explicada	20,79%	13,73%	11,70%
Alfa de Cronbach	0,874	0,688	0,748

Nota: KMO = 0.809; Bartlett's Test = 1921.7 (gl = 406; p≤0.00).

Na análise factorial, utilizou-se o método das componentes principais para extrair as comunalidades e o método *Varimax* para a rotação dos factores, de modo a facilitar o processo de interpretação dos mesmos (Anexo B). Apesar de, na análise factorial realizada à componente “Motivos”, se verificar a existência de sete factores com valores próprios superiores a 1, uma análise mais cuidada evidenciou a presença

de apenas três factores, representando cerca de 20.79%, 13.73% e 11.70% da variância respectivamente (total aproximado de 46% da variância total), a partir do quarto factor o incremento de variância explicada é menos significativo. Como tal, pode observar-se que 10 itens saturam no primeiro factor (afiliação), apresentando um alfa de Cronbach de 0.874; 9 itens saturam no segundo factor (sucesso) com um alfa de Cronbach de 0.688; e por fim 8 itens saturam no terceiro factor (poder), com um alfa de Cronbach de 0.748. Foram considerados válidos, do ponto de vista estatístico 27 itens dos 29 propostos na escala (excluíram-se os itens 9 e 16). Obteve-se uma estrutura factorial similar à obtida por Rego (2000).

CAPÍTULO VI – RESULTADOS

Verificou-se as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis: identificação organizacional, identificação profissional, força da identidade organizacional, prestígio exterior percebido (PEP) e satisfação face ao trabalho (ST), afiliação, sucesso e poder. Observou-se, ainda, os alfas de Cronbach para avaliar a consistência interna das escalas, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Alfas de Cronbach, médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis.

	α	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Identificação Org.	0.86	3.53 ¹	0.72	-							
2. Identificação Prof.	0.83	5.11 ²	1.44	.513**	-						
3. Força da IO	0.72	3.48 ¹	0.65	.442**	.433**	-					
4. PEP	0.86	3.54 ¹	0.72	.443**	.317**	.495**	-				
5. ST	0.82	5.22 ³	1.25	.445**	.530**	.654**	.577**	-			
6. Afiliação	0.87	5.75 ³	0.77	.355**	.274**	.370**	.331**	.305**	-		
7. Sucesso	0.69	5.53 ³	0.52	.320**	.355**	.236**	.095	.278**	.556**	-	
8. Poder	0.75	4.02 ³	0.84	.217**	-.003	.106	.042	-.030	.089	.212**	-

** $p \leq 0.01$

¹ Escala tipo Likert de 1-5

² Escala tipo Likert de 1-8

³ Escala tipo Likert de 1-7

Relativamente às estatísticas descritivas a tabela 2 mostra que, para as escalas do tipo Likert de 5 pontos, é o prestígio exterior percebido que apresenta maior média (M=3.54; DP=0.71) e a força da identidade organizacional (M=3.48; DP=0.65) a que manifesta a média menor. Quanto às escalas do tipo Likert de 7 pontos é a afiliação que possui maior média (M=5.75; DP=0.77) e o poder que apresenta a média mais baixa (M=4.02; DP=0.84).

Encontram-se, na tabela 2, valores de correlação significativa moderada entre a variável identificação e as variáveis: identificação profissional ($r = 0.513$; $p \leq 0.01$); força da identidade organizacional ($r = 0.442$; $p \leq 0.01$); prestígio exterior percebido ($r = 0.443$; $p \leq 0.01$) e satisfação geral com o trabalho ($r = 0.445$; $p \leq 0.01$). Observa-se uma correlação significativa moderada, porém de magnitude menor, entre a variável identificação organizacional e as variáveis afiliação ($r = 0.335$; $p \leq 0.01$) e sucesso ($r = 0.320$; $p \leq 0.01$). Verifica-se, ainda, uma correlação significativa fraca entre a variável identificação organizacional e a variável poder ($r = 0.217$; $p \leq 0.01$).

A avaliação da consistência interna das escalas, através do coeficiente alfa de Cronback, revelou índices desejáveis de confiabilidade de 0.87 para a afiliação, 0.86 para a identificação organizacional bem como para o prestígio exterior percebido, 0.83 para a identificação profissional e 0.82 para a satisfação geral com o trabalho. A força da identidade organizacional e o poder revelaram índices recomendados ($\alpha = 0.72$ e $\alpha = 0.75$ respectivamente). Apenas o sucesso ($\alpha = 0.69$) apresentou um alfa inferior a 0.70. Assim sendo, as escalas apresentam uma consistência interna satisfatória, com os alfas a variarem entre 0.87 e 0.69 (tabela 2).

Para testar a hipótese 1, onde procurámos verificar se a categoria e o vínculo afectam a identificação com a organização, realizou-se uma análise de variância (ANOVA) – Anexo C.

Tabela 3 – Médias, comparação entre as médias e desvios-padrão de identificação organizacional para a categoria e vínculo.

Variável Dependente: Identificação Organizacional				
Categoria	Vínculo	N	M	DP
Praça	RV/RC	47	3.16	0.70
	Total	47	3.16	0.70
Sargento	QP	39	3.72	0.72
	RV/RC	4	3.21	0.63
	Total	43	3.67	0.72
Oficial	QP	18	4.09	0.44
	RV/RC	44	3.56	0.65
	Total	62	3.71	0.64
Total	QP	57	3.84	0.66
	RV/RC	95	3.35	0.69
	Total	152	3.53	0.72

Pela leitura da tabela 3 verifica-se que, em média, os militares do QP se identificam mais com a organização (M=3.84; DP=0.66) do que os militares em RV/RC (M=3.35; DP=0.69), como se pode observar na figura 3. Relativamente, à categoria em que os militares se inserem, verifica-se que os oficiais se identificam mais com a organização (M=3.71; DP=0.64) do que os sargentos (M=3.67; DP=0.72), sendo os praças (M=3.16; DP=0.70) o grupo que menos se identifica com a organização, tal como ilustra a figura 4.

Figura 3 – Gráfico de distribuição das médias da Identificação Organizacional para o vínculo.

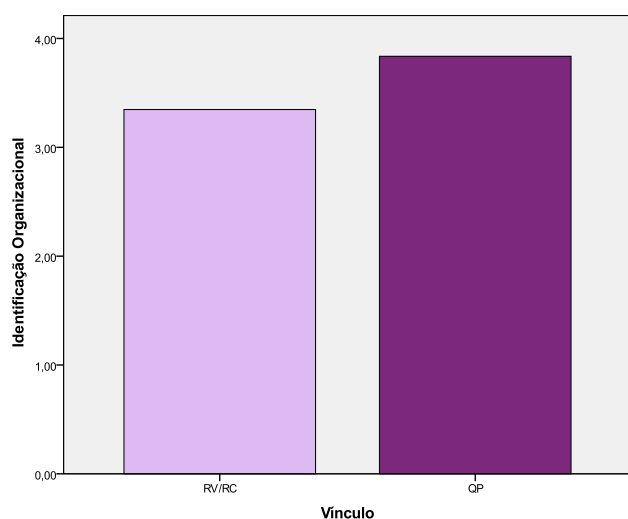
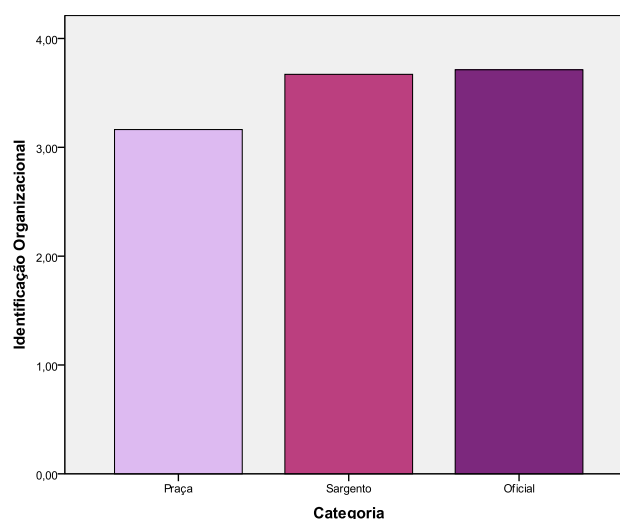


Figura 4 – Gráfico de distribuição das médias da Identificação Organizacional para a categoria.



Concluimos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os militares do QP e os do RV/RC ($F_{(1,151)} = 7.024$; $p \leq 0.01$), bem como entre o grupo dos praças, dos sargentos e dos oficiais ($F_{(1,151)} = 6.06$; $p \leq 0.01$), **o que suporta a hipótese 1**, existindo um efeito directo da natureza do vínculo e da categoria na identificação com a organização dos militares.

As hipóteses 2, 3 e 4 foram testadas por meio da análise de regressão hierárquica (Anexo D). Apresentam-se, na tabela 4, os resultados da análise estatística realizada para testar essas hipóteses.

Tabela 4 – Análise de regressão linear hierárquica da identificação organizacional com as variáveis: identificação profissional, força e prestígio.

Variável Dependente: Identificação Organizacional			
Variáveis Independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Identificação Profissional	.513**	.436**	.405**
Força da Identidade		.178*	.088
Prestígio			.222**
R ²	.263**	.289**	.326**
ΔR ²	.258**	.279**	.311**
F	50.083**	28.274**	21.773**

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Considerámos a identificação organizacional como variável dependente com a variável independente identificação profissional (modelo 1). De seguida introduziu-se, hierarquicamente, como variáveis independentes a força da identidade organizacional (modelo 2) e por fim o prestígio exterior percebido (modelo 3).

Conforme se verifica na análise da tabela 4, o modelo de regressão obtido no modelo 1 é significativo ($F = 50.083$; $p \leq 0.01$), explicando 26.3% da variância da identificação organizacional ($R^2 = 0.263$), surgindo a identificação profissional como um preditor estatisticamente significativo da identificação organizacional ($\beta = 0.513$; $p \leq 0.01$). Constata-se, ainda, que o coeficiente de determinação do modelo 2 é significativo ($F = 28.274$; $p \leq 0.01$), explicando 28.9% da variância ($R^2 = 0.289$). Com a introdução da variável força da identidade organizacional, que se revelou um preditor da identificação organizacional ($\beta = 0.434$; $p \leq 0.01$), a identificação profissional mantém-se, igualmente, como preditor estatisticamente significativo da identidade organizacional ($\beta = 0.434$; $p \leq 0.01$). Pode-se, também, observar na tabela 5 que o coeficiente de determinação do último modelo calculado é significativo ($F = 21,773$; $p \leq 0.01$), explicando 32.6% da variância observada na identificação organizacional. Após a introdução da variável prestígio exterior percebido, registam-se as correlações positivas e significativas, da identificação profissional e do prestígio exterior percebido com a identificação organizacional ($\beta = 0.405$; $p \leq 0.01$ e $\beta = 0.222$; $p \leq 0.01$, respectivamente), **corroborando, assim, a hipótese 2 e 4.**

A terceira hipótese é suportada parcialmente uma vez que, no modelo 2, a força da identidade organizacional que se revelou um preditor da identificação organizacional ($\beta = 0.434$; $p \leq 0.01$), porém após a introdução da variável prestígio no modelo 3, a força deixa de se correlacionar com a identificação organizacional ($\beta = 0.088$; $p \geq 0.05$).

Para testarmos a hipótese 5, onde se pretende determinar a relação existente entre a identificação organizacional e a satisfação face ao trabalho, recorreremos à regressão linear hierárquica (Anexo E), conforme tabela 5.

Considerou-se a satisfação face ao trabalho como variável dependente, com a variável independente identificação organizacional (modelo 1). De seguida introduziu-se, hierarquicamente, como variáveis independentes a identificação profissional (modelo 2), a força da identidade organizacional (modelo 3) e por fim o prestígio exterior percebido (modelo 4).

Tabela 5 – Análise de regressão linear hierárquica da satisfação com as variáveis: identificação organizacional, identificação profissional, força e prestígio.

Variável Dependente: Satisfação face ao trabalho				
Variáveis Independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Identificação Organizacional	.445**	.212*	.108	.036
Identificação Profissional		.420**	.244**	.235**
Força da Identidade			.528**	.428**
Prestígio				.290**
R ²	.198**	.313**	.531**	.594**
ΔR^2	.192**	.303**	.521**	.581**
F	36.971**	31.634**	52.164**	48.937**

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Verifica-se, na tabela 5, que o modelo de regressão testado no modelo 1 é significativo ($F = 36.971$; $p \leq 0,01$), explicando 19.8% da variância da satisfação face ao trabalho ($R^2 = 0.198$), salientando-se a variável identificação organizacional ($\beta = 0.445$, $p \leq 0,01$) como preditor estatisticamente significativo da satisfação face ao trabalho. Seguidamente, o modelo de regressão testado no modelo 2 também se revelou significativo ($F = 31.634$; $p \leq 0,01$), explicando 31.3% da variância da identificação organizacional ($R^2 = 0,313$), evidenciando-se as variáveis identificação organizacional e identificação profissional ($\beta = 0.212$; $p \leq 0,05$ e $\beta = 0.420$; $p \leq 0.01$ respectivamente) como preditores significativos da satisfação face ao trabalho. Introduzimos, depois, a variável independente força onde o efeito significativo da satisfação continuou a existir ($F = 52.164$; $p \leq 0.01$), explicando 53.1% da variância, verificando-se como preditores significativos da satisfação face ao trabalho as variáveis identificação profissional e força da identidade organizacional ($\beta = 0.244$; $p \leq 0,01$ e $\beta = 0.528$; $p \leq 0.01$ respectivamente). Por último, o coeficiente de determinação do quarto modelo calculado também se revelou significativo ($F = 48.937$; $p \leq 0.01$), explicando 59.4% da variância. Após a introdução da variável prestígio exterior percebido, registam-se correlações positivas e significativas, entre a satisfação e as variáveis identificação profissional, força da identidade organizacional e prestígio exterior percebido ($\beta = 0.235$; $p \leq 0.01$; $\beta = 0.428$; $p \leq 0,01$ e $\beta = 0.290$; $p \leq 0.01$ respectivamente). Logo concluímos que o efeito da identificação organizacional, sobre a satisfação face ao

trabalho, é anulado pelos efeitos directos das variáveis: identificação profissional; força da identidade organizacional e prestígio exterior percebido, **corroborando parcialmente a hipótese 5.**

Tabela 6 – Análise de regressão linear hierárquica da identificação organizacional com os perfis motivacionais.

Variável Dependente: Identificação Org.			
Variáveis Independentes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Afiliação	.355**	.251**	.250**
Sucesso		.195*	.170
Poder			.147
R ²	.126	.156	.176
ΔR ²	.120	.143	.158
F	20.587	12.803	9.619

* p ≤ 0.05; ** p ≤ 0.01

Por último, efectuou-se uma nova análise de regressão múltipla hierárquica para analisar a sexta hipótese, onde se procurou determinar a relação existente entre os perfis motivacionais dos militares e a identificação organizacional (Anexo F).

Pode-se observar, pelos resultados descritos na tabela 6, que o modelo de regressão testado no modelo 1 é significativo (F = 20.587; p ≤ 0,01), explicando 12.6% da variância da identificação organizacional (R² = 0.126), ressaltando a variável afiliação (β = 0.355, p ≤ 0,01) como um preditor estatisticamente significativo da identificação organizacional. Seguidamente, o modelo de regressão testado no modelo 2 também se revelou significativo (F = 12,803; p ≤ 0,01), explicando 15.6% da variância da identificação organizacional (R² = 0,156), surgindo as variáveis afiliação e sucesso (β = 0.251; p ≤ 0,01 e β = 0.159; p ≤ 0.05 respectivamente) como preditores significativos da identificação organizacional. Por último, o coeficiente de determinação do terceiro modelo calculado também se revelou significativo (F = 9,619; p ≤ 0.01), explicando 17.6% da variância. Após a introdução da variável poder, regista-se apenas uma correlação positiva e significativa, entre a afiliação e a identificação organizacional (β = 0.250; p ≤ 0.01), portanto este resultado **suporta parcialmente a hipótese 6**, uma vez que o motivo afiliativo é o principal preditor da identificação organizacional.

CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

7.1. Discussão das Hipóteses

Segundo Cole e Bruch (2006), a pertença a um grupo baseada na categoria afecta a identificação organizacional. Neste sentido, afigurou-se-nos que o tipo de vínculo (regime de voluntariado/contracto e quadro permanente) bem como a categoria dos militares (praças, sargentos e oficiais) estão relacionados com a identificação organizacional, sendo que materializam hierarquias muito vincadas (Tinoco, 2008). De acordo com esta proposta, a primeira hipótese foi corroborada, com o vínculo e a categoria terem efeitos directos na identificação organizacional. Importa mencionar que a categoria e o vínculo são, em nosso entender, papéis sociais, tal como preconizado por Ashforth e Johnson (2001), os papéis têm, por vezes, implicações na identidade dos indivíduos.

Verificámos que os oficiais do quadro permanente são aqueles que mais se identificam com o Exército, por sua vez os que menos se identificam com a organização são os praças, categoria que se encontra vinculada, apenas, ao regime de voluntariado e contracto. Consideramos, especulativamente, que os militares com vínculo ao quadro da organização, possuem uma maior percepção de segurança no emprego, o que consequentemente afecta a identificação organizacional. Em complemento Silva e Matoso (2000), apontam como um dos principais motivos de desistência do RV/RC a percepção de que este regime não proporciona estabilidade profissional. Portanto, a carreira dos oficiais do quadro permanente é “para a vida”, enquanto a carreira dos praças é no máximo de 6 anos, assim a estabilidade profissional prende-se com a natureza do vínculo. Perante tal evidência, não poderemos esperar que a identificação organizacional seja igual entre os militares do quadro permanente e os militares do RV/RC.

Concisamente, uma justificação plausível para este resultado encontra-se no facto de todos os militares do quadro permanente do Exército serem provenientes dos Estabelecimentos Militares de Ensino (EME) como a Academia Militar (AM) ou a Escola de Sargentos do Exército (ESE), onde os alunos são formados para comandar soldados, na paz e na guerra, sendo destinados a uma única entidade empregadora, o Exército (Borges, 2003). Existindo, na Academia Militar, um Programa de Desenvolvimento de Carreira, que procura de uma forma transversal, desenvolver as dimensões que são mais comuns à carreira do oficial do Exército (Rosinha, Santos, Matias & Marques, 2003, p.94). Convém referir que, ao militar do quadro permanente

é-lhe proporcionada uma carreira, direccionada para o exercício de funções de Comando, Direcção ou Chefia, Estado-Maior e execução, que requer elevado grau de conhecimento de natureza técnica e de qualificação (Artigo 130º. do EMFRA, cit. por Rosinha et al., 2003). Parece-nos razoável supor que a natureza do vínculo bem como a pertença a uma categoria superior justificam, com coerência, o incremento da identificação dos militares com a organização.

A identificação profissional indica o grau em que os indivíduos se identificam com a profissão que exercem e com as características atribuídas aos indivíduos que realizam esse trabalho (Bartels, Douwes, Jong & Pruyn, 2006). Na maioria dos casos, os indivíduos identificam-se como membros de uma profissão muito antes de aderir a uma organização particular (Beelen, 2007). De acordo com a argumentação defendida por Ashforth e Mael (1989) e Dutton et al. (1994), quando um indivíduo se identifica com a sua profissão, este incorpora atributos e valores profissionais dentro da sua própria concepção de identidade, que fornecem uma base para orientar comportamentos e atitudes.

Apesar das pesquisas sobre identificação profissional e organizacional, em contexto militar, serem esporádicas, Tinoco (2008), desenvolveu um estudo com militares da Marinha, onde verificou que existe uma forte e significativa relação entre a identificação profissional e organizacional, fundamentando que a organização fornece os meios necessários para o exercício da profissão de militar, à semelhança do que se verifica no Exército. No presente estudo, a hipótese 2 é corroborada, com a identificação profissional a correlacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional. Os resultados obtidos são coerentes com estudos anteriormente desenvolvidos (e.g., Russo, 1998; Bamber & Iyer, 2002; Dukerich, Golden & Shortell, 2002; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer & Lloyd, 2006), com amostras de jornalistas, contabilistas e veterinários, onde se concluiu que a identificação profissional fortalece a identificação organizacional. Existem estudos que comprovam que a identificação dos indivíduos com o seu trabalho é muitas vezes mais forte do que a sua identificação com a organização como um todo (Apker & Fox, 2002; Riketta, 2005).

De acordo com a argumentação defendida por Wallace (1993), a relação entre a identificação profissional e organizacional pode ter consequências graves. Para dar um exemplo, uma diminuição na identificação profissional irá provavelmente resultar em uma diminuição na identificação organizacional (porque a organização está

directamente relacionada com a profissão). Assim, consideramos importante questionar sobre o que vai acontecer com a identificação do profissional, se diminui a identificação organizacional. Será estranho pensar que uma identificação profissional irá diminuir, uma vez que (Beelen, 2007), argumenta que os estudantes universitários se identificam como membros de uma profissão muito antes de aderir a uma organização particular. Neste caso, julgamos que os militares adquirem primeiro uma identidade profissional antes de qualquer identificação organizacional relacionada com o Exército, em concordância com Aranya, Pollock e Amernic (1981), o desenvolvimento de uma afiliação profissional antecede o desenvolvimento de qualquer afiliação com uma organização específica.

Segundo Dutton et al. (1994), quanto mais atractiva for, para o indivíduo, a identidade organizacional mais forte será a sua identificação com a organização. Ashforth e Mael (1989), reforçam que a identificação organizacional se fortalece quando os membros da organização se categorizam em grupos sociais (como a organização) que tenham atributos centrais, distintivos e duradouros.

Tal como sugerido por Pratt (1998, p. 172), a identificação organizacional ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre a sua organização passam a ser auto-representativas ou auto-definidoras, ou seja, a identificação organizacional ocorre quando alguém passa a integrar as crenças da sua organização na sua própria identidade. Portanto, a identificação organizacional acontece com maior probabilidade quando a identidade organizacional é perspectivada de forma positiva e quando a pertença à organização aumenta a auto-estima dos indivíduos. Nesta linha de raciocínio Kreiner e Ashforth (2004, p.8), afirmam que a força da identidade é “uma variável a nível organizacional que estará provavelmente ligada de um modo único com a identificação”. Logo, uma organização com uma forte identidade organizacional terá tendência a atrair e reter colaboradores que se encontrem em sintonia com a identidade organizacional (Ashforth & Mael, 1996).

Apesar da força da identidade organizacional ter sido explorada em relativamente poucas pesquisas, estas demonstram que a força da identidade organizacional se correlaciona com a identificação organizacional (Cole & Bruch, 2006). No presente estudo, a hipótese 3 apenas foi suportada parcialmente, sendo que a força da identidade organizacional se correlaciona positiva e significativamente com a identificação organizacional, até à introdução da variável prestígio exterior percebido, onde a força da identidade organizacional deixa de ser um preditor da identificação organizacional. Este resultado não nos surpreende totalmente, uma vez

que na pesquisa efectuada por Kreiner e Ashforth (2004), a correlação entre a força da identidade e a identificação organizacional não foi significativa, verificando-se apenas a correlação significativa entre a força da identidade organizacional e a necessidade de identificação organizacional.

Mael e Ashforth (1992), verificaram que os alunos que percebiam a sua universidade como distintiva de atitudes, valores e práticas tinham altos níveis de identificação organizacional. Na presente pesquisa e de acordo com o postulado por Albert e Whetten (1985, p. 265), cremos que os militares sabem aquilo que é essencial para o Exército, sabem também o que o caracteriza tornando-o distinto das outras organizações, ao mesmo tempo que têm conhecimento que estas características são um contínuo, conectando passado, presente e futuro, o que fomenta a sua identificação com a organização. Em suma, apesar da variável prestígio exterior percebido ter maior influência do que a variável força da identidade organizacional sobre a identificação organizacional, consideramos que os militares do Exército sabem que a força da identidade organizacional confere uma clareza e unidade de objectivos (Kreiner & Ashforth, 2004).

O prestígio exterior percebido refere-se à forma como o público interno vêem o “olhar dos outros” sobre a organização (Almeida, 2005). Diversos autores argumentam que, o prestígio externo percebido afecta a identificação organizacional e que os membros da organização se sentem orgulhosos por fazerem parte dessa organização, quando acreditam que esta possui características socialmente valorizadas (Mael & Ashforth, 1992; Bhattacharya, et al., 1995; Pratt, 1998; Fisher & Wakefield, 1998; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001; Dutton, et al., 1994; Riketta, 2005). Em consonância com esta proposta, a hipótese 4 é corroborada, com o prestígio exterior percebido a relacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional.

Os resultados obtidos demonstram que os militares vêem o “olhar dos outros” sobre o Exército de forma positiva e que se sentem orgulhosos por fazer parte de uma organização que acreditam possuir características que a sociedade valoriza. Portanto, podemos inferir que o Exército possui uma imagem forte e positiva externamente, a qual influencia a identificação dos militares com a organização.

Uma possível justificativa para a forma como a comunidade vê o Exército pode ser encontrada nas palavras do Sr. Ministro da Defesa Nacional Nuno Teixeira, quando, em 2007, na cerimónia militar comemorativa do dia do Exército afirmou que *“os portugueses reconhecem – e reconhecem com orgulho – o Exército português*

como uma instituição nacional. Um pilar sólido em que assenta a soberania do Estado e a independência nacional.”

Segundo Oliveira et al., (s.d.) a imagem organizacional consiste naquilo que a organização deseja projectar para o exterior. Na prática, conforme sustentado pelo Coronel Oliveira (2002b), o Exército procura transmitir uma forte imagem como unidade de formação, não só no plano das Forças Armadas como no âmbito nacional.

Dutton e Dukerich (1991), estabeleceram diferenças entre prestígio exterior percebido, que descrevem como a avaliação que os membros da organização fazem sobre o que os elementos externos pensam sobre a organização, e reputação, que descrevem como os reais atributos que os elementos externos à organização lhe atribuem, ou seja são as mensagens que o exterior transmite de volta para a organização (Fombrun & Shanley, 1990). Para a reputação do Exército, acreditamos que, muito têm contribuído a forma como esta organização tem actuado no apoio próximo às populações, no auxílio em períodos de calamidade e catástrofes naturais, naquelas que são designadas por missões de interesse público. Importa referir que, outro dos factores que leva a comunidade ver o Exército de forma positiva está relacionado com as Forças Nacionais Destacadas, sendo consideradas *“essenciais para a construção e afirmação da imagem externa de Portugal”* (Teixeira, 2007).

Este facto faz-nos crer que, existe uma forte influência do prestígio na auto-estima dos militares. Conforme demonstrado por Mael e Ashforth (1992), a identificação dos indivíduos com um grupo ocorre para aumentar a sua auto-estima, uma vez que quanto mais prestigiada é a organização (percebida pelo indivíduo), maior é o potencial aumento da auto-estima através da identificação.

Em concordância com Almeida (2005), podemos concluir que quando os militares se identificam mais com a organização, estes contribuem para projectar uma imagem externa favorável que se reflecte na reputação a qual, por sua vez, retorna à organização no prestígio externo percebido.

A relação entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho tem o suporte de imensa fundamentação teórica e evidências empíricas (Tinoco, 2008). Segundo (Tavares, 2008), a satisfação no trabalho começou a ser objecto de estudo por parte dos teóricos, investigadores e gestores, a partir do momento em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano da empresa. A satisfação no trabalho tem sido considerada de primordial importância e está associada simultaneamente à produtividade e à

realização pessoal dos seus trabalhadores. É necessário chamar a atenção para o facto de que, nem o conceito de satisfação, nem a caracterização dos factores que a determinam têm ainda acordo dos teóricos nesta área. Todavia, a satisfação no trabalho aparece como o problema mais estudado na literatura organizacional, com posições teóricas muito diversas em relação à natureza dos seus determinantes (Tavares, 2008).

Na perspectiva de Partt (1998), a identificação organizacional ajuda as organizações a deterem o controlo sobre os seus membros, sendo que este controlo resulta, em parte, da satisfação dos membros organizacionais com o trabalho que efectuam. Efraty e Wolfe (1988), dividiram a satisfação no trabalho em cinco dimensões (satisfação com o trabalho, com a supervisão, com o pagamento, com as promoções e com os colegas) e verificaram que a identificação com a organização se correlaciona positiva e significativamente com a satisfação no trabalho. Por sua vez Bamber e Iyer (2002), mencionam a existência de uma correlação positiva e significativa entre a identificação organizacional e a satisfação no trabalho, referindo que a identificação organizacional afecta, indirectamente, a satisfação uma vez que reduz o denominado conflito organizacional-profissional.

De facto, a literatura tem evidenciado a relação da identificação com a satisfação no trabalho (eg, Ashforth, Sluss & Saks, 2006; Bergami & Bagozzi, 2000; Herrbach, 2006; Johnson et al., 2006; Martin & Epitropaki, 2001; Saks & Ashforth, 2000; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006). De acordo com os estudos realizados, a identificação organizacional correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho. Na presente investigação, a hipótese 5 apenas é confirmada parcialmente, uma vez que a identificação organizacional afecta positiva e significativamente a satisfação dos militares com o trabalho, até à introdução das variáveis: identificação profissional, força da identidade e prestígio exterior percebido, passando estas a serem preditores da satisfação no trabalho. Importa referir que a identificação profissional revela um efeito robusto e anula o efeito da identificação organizacional na satisfação. Logo a identificação profissional é, provavelmente, interpretada pelos militares como um futuro determinante da satisfação. Confrontando este resultado com aquilo que a literatura estudada nos propõe, verificamos que existe uma certa consonância, uma vez que Johnson et al. (2006), confirmam 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. Contudo, apesar

de não encontrarmos fundamentação teórica que estabeleça uma relação entre a força da identidade organizacional, o prestígio externo percebido e a satisfação no trabalho, julgamos previsível que os antecedentes da identificação organizacional afetem a positivamente a satisfação no trabalho.

Para Ashforth e Mael (1989, p. 23) “a identificação organizacional constitui um envolvimento baseado no desejo de afiliação”. O’Reilly e Chatman (1986), referiram que o laço psicológico que vincula o indivíduo à organização pode assumir três formas distintas: a complacência, a identificação e a interiorização. Assim sendo, uma das bases para a ligação psicológica a uma organização é a identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação, onde o indivíduo aceita a influência e sente-se orgulhoso em fazer parte de um grupo, respeitando os seus valores, mas sem adoptá-los individualmente.

Numa das poucas pesquisas sobre o perfil motivacional e a identificação organizacional, Leal et al. (2009) confirmaram que, em relação a uma amostra de estudantes, o perfil motivacional não influencia a sua identificação com a organização. Em relação a um grupo de trabalhadores, os mesmos autores, concluíram que os indivíduos mais orientados para o sucesso e a afiliação, e menos para o poder, se identificam mais com a organização. Os dados da nossa pesquisa tendem a corroborar a hipótese 6, pelo menos parcialmente, com o perfil afiliativo a correlacionar-se positiva e significativamente com a identificação organizacional. Logo, o presente estudo posiciona-se na linha da investigação de Abreu (2007), onde se confirmou que a identificação organizacional se encontra fortemente correlacionada com a necessidade de afiliação.

Este resultado vai de encontro ao proposto por Rego (2004), que sugere uma propensão portuguesa para a afiliação e as relações interpessoais. Segundo Rego (2004), o perfil motivacional mais frequente em amostras portuguesas segue a seguinte hierarquia, por ordem decrescente: afiliação, sucesso e poder. Importa porém frisar que o motivo de sucesso parece denotar um crescendo nos anos mais recentes, equiparando-se mesmo ao motivo afiliativo em algumas amostras (Rego, 2000; Rego & Carvalho, 2002).

Tendo em consideração as particularidades da vida militar, que diferem em muitos aspectos de outras instituições, mesmo aquelas que são regidas pelo Estado, é imperativo realizarmos uma reflexão adicional. Uma questão que se torna fundamental

apontar, é o processo de socialização efectuado numa instituição militar, bem como a formação/educação de um militar.

A recruta é a primeira e a mais crucial experiência de um militar, apesar de não suprimir os antecedentes sociais, mas deixa impressões *fundas* e duradouras (Wortmeyer, 2008). Este processo de socialização, proporciona o fortalecimento da solidariedade entre os pares, gerando uma consciência grupal e o exercício de intenso controlo social entre os militares. A convivência em regime de internato e a realização de diversas actividades em conjunto, que implicam interdependência entre os militares, reforçam a internalização da camaradagem e da lealdade. Sendo, desta forma, o processo de socialização organizacional eficaz para a internalização da necessidade de afiliação.

A camaradagem explica a disposição dos militares em sacrificarem a sua identidade pessoal em prol da identidade colectiva, desenvolvendo um elevado grau de homogeneidade e coesão entre os seus membros (Cunha, 2008). A lealdade – outro dos valores específicos da cultura do Exército – é concebida pelos militares como uma forma de relacionamento que implica transparência e comprometimento com o outro, o que propicia a emergência da confiança mútua, também poderá justificar a necessidade dos militares em possuírem relações “quentes e amistosas”.

Em suma, a identificação dos militares com o Exército encontra-se associada a uma elevada orientação afiliativa, logo indivíduos com esta necessidade em grau elevado preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (Neves, 2001), acabando por existir um aumento da coesão social, da solidariedade e da cooperação no seio do endo-grupo e um aumento da vinculação a este (Hogg & Terry, 2000). Tal como uma identificação forte com a organização “aumenta a cooperação entre os membros e a competição com os não membros” (Dutton et al., 1994).

Em consonância com a literatura, podemos concluir que, uma forte identificação organizacional traz benefícios para a organização e para os seus membros, pois quanto mais forte a identificação, melhor comportamento cidadão e senso de afiliação (Pratt, 1998; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992).

7.2. Limitações do Estudo

Tal como na maioria dos estudos, a nossa pesquisa também apresenta algumas limitações que devemos ter em consideração. A primeira limitação prende-se como o facto de não se poderem estabelecer relações de causa-efeito entre as

variáveis, tal como no trabalho desenvolvido por Mael e Ashforth (1992), uma vez que se trata de um estudo correlacional.

Outro aspecto limitativo deste trabalho diz respeito à nossa amostra, que foi elaborada a partir de uma única unidade militar, numa localização geográfica específica. Tendo em consideração aspectos de ordem prática e económica, foi imperativo recorrermos a uma amostra de conveniência. Seria desejável que esta fosse obtida de forma mais controlada (e.g. com uma amostragem probabilística). Portanto, a ampliação da amostra e a implementação de um estudo longitudinal poderiam eliminar algum viés na percepção dos antecedentes e nas consequências da identificação organizacional.

Um outro aspecto que deve ser referido diz respeito ao facto das variáveis apenas terem sido analisadas mediante o preenchimento do questionário. Para minimizar este problema, deveríamos utilizar uma triangulação metodológica, que empregasse métodos quantitativos (questionários), mas também métodos qualitativos que nos permitissem compreender melhor os dados, como por exemplo a realização de entrevistas e a observação directa.

Outra das limitações passa pelo facto de se ter considerado, apenas, como variáveis antecedentes da identificação organizacional, o prestígio exterior percebido e a força da identidade organizacional. Devemos salientar que poderão existir variáveis que não foram analisadas e que interfiram nas relações estudadas, nomeadamente a singularidade percebida da organização em termos de valores e práticas comparáveis com outros grupos, competição inter e intra organizacional (Mael & Ashforth, 1992) e factores associados com a formação do grupo (Ashforth & Mael, 1989).

Como em qualquer pesquisa, as limitações podem e devem ser entendidas como oportunidades para melhorar o trabalho efectuado, pelo que devem ser encaradas como possíveis caminhos para investigações futuras.

7.3. Pistas para Estudos Futuros

Como pistas para futuras investigações sugere-se a realização de estudos análogos noutras unidades e/ou regimentos militares. Seria importante verificar se os resultados deste estudo convergem ou divergem relativamente a instituições militares de outras zonas do país.

Outra sugestão que se deve ter em linha de conta diz respeito aos benefícios inerentes ao uso de uma triangulação metodológica. As variáveis devem ser analisadas com base em diversos métodos de recolha de dados, como forma de

melhor as validar. Deste modo, para além dos questionários utilizados neste estudo, deveriam ser efectuadas entrevistas aos militares e observação directa.

A possibilidade de realizar um estudo longitudinal é extremamente aconselhada num estudo deste género. Só uma análise deste género possibilitaria comprovar as relações reais existentes entre as variáveis. Não obstante estudos futuros, deveriam possuir uma amostra mais representativa dos sujeitos como forma de poder ser feita uma generalização dos resultados.

Dada a importância que a identificação organizacional exerce no comportamento das pessoas no exercício de suas funções, recomenda-se especial atenção à institucionalização dos valores organizacionais. As possibilidades não se esgotam aqui. Estudos futuros poderão investigar a visão que os militares possuem de si mesmos e do alinhamento de valores em ambientes regidos por normas rígidas e excesso de burocracia. É necessário observar os fenómenos das organizações militares, assim como é fundamental reconhecer que outros factores são igualmente importantes.

Sugerimos, ainda, como novas oportunidades para estudos futuros o desenvolvimento do lado obscuro da identificação organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004), concretamente da desidentificação, da identificação ambivalente e da identificação neutral pois, normalmente, só se refere o lado positivo da identificação organizacional.

Por último importa referir que, com este trabalho se procurou estabelecer a ligação entre o perfil motivacional dos militares e a identificação organizacional. Parece que há evidências empíricas suficientemente fortes que permitem relacionar estes dois temas, mas serão necessários mais estudos que corroborem estes mesmos resultados.

7.4. Conclusões

Esta pesquisa contribuiu de um modo relevante para a compreensão das relações existentes entre a identificação organizacional e o perfil motivacional, bem como para a compreensão do impacto que a identificação organizacional possui na satisfação face ao trabalho. Verificámos que a identificação organizacional é um constructo indispensável para a compreensão da ligação dos colaboradores à organização e para a explicação das suas atitudes e comportamentos em contexto laboral, possuindo um impacto reconhecido no bem-estar das organizações e dos seus membros.

Tendo como base o conceito de identificação organizacional aferido e consagrado por Ashforth e Mael (1989) e Pratt (1998), concluímos que o tipo de vínculo e a categoria/hierarquia dos militares possuem efeitos directos na identificação organizacional. Portanto, conforme sugerido por Cole e Bruch (2006), a pertença a um grupo baseada na categoria afecta a identificação organizacional. Ficou bem patente neste estudo que, os oficiais do quadro permanente são aqueles que mais se identificam com o Exército, sendo os praças os que menos se identificam com a organização, categoria que se encontra vinculada, apenas, ao regime de voluntariado e contracto. Em fundamentação deste resultado assumimos que, os militares do quadro permanente se identificam mais com a organização porque possuem uma maior percepção de segurança no emprego.

Outra ilação a reter deste estudo é que o prestígio exterior percebido é um determinante da identificação organizacional. Significa que o Exército possui uma imagem forte e positiva externamente, a qual influencia a identificação dos militares com a organização. Pois os militares vêem o “olhar dos outros” sobre o Exército de forma positiva e sentem-se orgulhosos por fazer parte de uma organização que acreditam possuir características que a sociedade valoriza. Resumidamente, podemos concluir que, quando existe uma forte identificação dos militares com a organização, estes contribuem para projectar uma imagem externa favorável que se reflecte na reputação a qual, por sua vez, retorna à organização no prestígio externo percebido.

Uma importante conclusão que retiramos deste estudo está relacionada com o facto da identificação profissional revelar um efeito robusto na satisfação dos militares, anulando o efeito da identificação organizacional. Este resultado chama a atenção para o facto da identificação com a profissão, em determinados contextos laborais, ser mais importante do que a identificação organizacional. Consideramos, tendo por base o proferido por Apker e Fox (2002), que a identificação dos indivíduos com a profissão de militar poderá ser mais forte do que a sua identificação com o Exército.

Esta investigação trouxe, também, um enriquecimento à literatura referente à estrutura de motivos, bem como ao *campo* da identificação organizacional, ao evidenciar que, o motivo afiliativo é o principal preditor da identidade organizacional. A identificação dos militares com o Exército encontra-se associada a uma elevada orientação afiliativa, o que poderá encontrar fundamentação num dos valores centrais da cultura do Exército – a camaradagem – o que explica a disposição dos militares em sacrificarem a sua identidade pessoal em prol da identidade colectiva, desenvolvendo um elevado grau de homogeneidade e coesão entre os seus membros (Cunha, 2008).

A lealdade – outro dos valores específicos da cultura do Exército – é concebida pelos militares como uma forma de relacionamento que implica transparência e comprometimento com o outro, o que propicia a emergência da confiança mútua, também poderá justificar a necessidade dos militares em possuírem relações “quentes e amistosas”. Outro aspecto que justifica o perfil afiliativo como principal preditor da identidade organizacional relaciona-se com o processo de socialização e com a formação/educação militar. A recruta é a primeira e a mais crucial experiência de um militar, apesar de não suprimir os antecedentes sociais, mas deixa impressões *fundas* e duradouras (Wortmeyer, 2008). Este processo de socialização, proporciona o fortalecimento da solidariedade entre os pares, gerando uma consciência grupal e o exercício de intenso controlo social entre os militares. A convivência em regime de internato e a realização de diversas actividades em conjunto, que implicam interdependência entre os militares, reforçam a internalização da lealdade e da camaradagem. Sendo, desta forma, o processo de socialização organizacional eficaz para a internalização da necessidade de afiliação. Em suma, os militares preferem situações mais cooperantes e aspiram relacionamentos que envolvam elevado grau de mútua compreensão, o que conduz a um aumento da coesão social, da solidariedade e da cooperação no seio do endo-grupo, bem como a um aumento da vinculação ao grupo (Hogg & Terry, 2000). Portanto, podemos concluir que, uma forte identificação organizacional traz benefícios para a organização e para os seus membros, pois quanto mais forte a identificação, melhor comportamento cidadão e senso de afiliação (Pratt, 1998; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992).

Em guisa de conclusão, estamos convictos que o desenvolvimento teórico e prático da identificação organizacional continuará a ser uma *área* fértil e auspiciosa para a pesquisa de todos os que procuram elementos diferenciadores que, entre outros aspectos, contribuam para um maior *sucesso* organizacional. Uma vez que, a identificação organizacional se mostra relacionada com um vasto elenco de atitudes e comportamentos, que em contexto laboral se relacionam com a *performance* organizacional, portanto deve ser uma preocupação permanente dos líderes e gestores e de todos aqueles que tem interesse na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, A. L. (2007). *Identificação organizacional no serviço público federal: Antecedentes e Consequências*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro.
- Albert, S. (1998). The Definition and Metadefinition of Identity. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*, California: SAGE Publications.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25, 13-17.
- Almeida, A. L. (2005). A influência da identidade projectada na reputação organizacional. Tese de Doutorado, Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Apker, J., & Fox, D. H. (2002). Improving RNs' organizational and professional identification in managed care hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 32 (2), 106-114.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31-48. Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21 (2), 21-38.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3), 379-413.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.
- Beehr, T. A., Glaser K. M., Canali K. G., & Wallwey D. A. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work and Stress*, 15 (2), 115-130.
- Beelen, P. (2007). *Organisational and professional identification: a social identity study of a post merger south african university*. Consultado em 2 de Maio de 2010, através de http://essay.utwente.nl/489/1/scriptie_Beelen.pdf.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.

- Bhattacharya C.B., Rao H., & Glynn M.A. (1995). Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59 (4), 46-57.
- Borges, J. V. (2003). *A especificidade militar nos estabelecimentos de ensino universitário*. Consultado em 11 de Março de 2011, através de http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=52.
- Boyed, J. (2003). A quest for Cinergy: The War Metaphor and the Construction of Identity. *Communication studies*, 54 (3), 249-264.
- Brinsfield, J.W. (1999). Ética e Valores Militares: Uma busca por coerência e pertinência. *Military Review*, Kansas: ECEME/EUA, p.38-50.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cammann, C., Fichman, M. Jenkins Jr, G.D., & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change* (pp. 71-138). New York: John Wiley and Sons.
- Cantisano, G. T., & Domínguez, F. M. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22 (2), 234-242.
- Cole, M., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585–605.
- Costa, F.J., & Mota, K.C. (2008). *Valor Percebido no Curso, Percepção do Prestígio e Identificação com a Profissão: uma Análise junto a Estudantes de Turismo*. Consultado em 16 de Junho de 2010, através de http://www.franzecosta.com/spaw2/arquivos/textos/ENANPTUR_2.pdf.

- Costa, P. T. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional dos alunos da Escola Naval*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, Lisboa.
- Cunha M.P., Rego A., Cunha R.C., & Cardoso C.C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, A. (2008). *As Provas de Grupo no Processo de Seleção para a Academia Militar: A Importância de Estudos Psicométricos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Davidoff, L. (1983). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Dias, C. M. (2006). O Exército e a Transformação da Defesa. *Proelium – Revista da Academia Militar*, 6 (6), 9-23.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507–533.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich J. M., & Harquail C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Efraty, D. & Wolfe, D.M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*. 3 (1), 105-112.
- Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.

- Fiol, C. M., Hatch, M. J. & Golden-Biddle, K. (1998). Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 56-59). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factor leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15 (1), 23-40.
- Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fontes, J. (s.d.). *Sofrimento psíquico de mulheres militares e suas relações com o poder*. Consultado em 2 de Maio de 2010, através de http://www.fundamentalpsychopathology.org/8_cong_anais/MR_328c.pdf.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação, da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições técnicas e científicas.
- Gilly, M. C., & Wolfenbarger, M. (1998). Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, 62 (1), 69-88.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370-403.
- Gomes, A. (2000). Cultura Organizacional. In C.A. Marques e M.P. e Cunha *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In Hatch, M.J., Schultz, M. & Larsen M.H. (Eds.), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, pp. 11-35.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. (2004). Exploring the Role of Perceived External Prestige in Managers' turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1390-1407.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Reviews*, 25, 121-140.
- lasbeck, L.C. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, 7, 87-97.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity*, 1, 11-33.
- Jackson, J. W., & Smith, E. R. (1999). Conceptualizing social identity: A new framework and evidence for the impact of different dimensions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 120-135.

- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology, 91*, 498-506.
- Koestner, R., & McClelland, D. C. (1992). The affiliation motive. Em C. P. Smith (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 205-210). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kramer, R. (1991). Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes. *Research in Organizational Behaviour, 13*, 191-228.
- Kreiner, G. E., & Ashforth B. E. (2004). Evidence toward an expanded model in organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 1-27.
- Labianca, G., Fairbank, J., Thomas, J., Gioia, D., & Umphress, E. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science, 12*, 312-330.
- Lachman, R., & Aranya, N. (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professional. *Journal of Occupational Behaviour, 7*, 227-243.
- Leal, S., Bernardino, V., Faria, J., & Vivas, C. (2009). A relação entre o perfil motivacional e os comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo empírico. XIX Spanish-Luso Conference on Management, 5-6 February 2009, Univerdidad de Jaén, Baeza, Spain.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons, Greenwich, 40* (3), p. 59-66.
- Locke E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309-36.

- Locke E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-349). Chicago: Rand McNally.
- Machado, H. V. (2003). A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, 51-73.
- Machado, H. V. (2005). Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira. *Revista de Administração de Empresas – RAE eletrônica*, 4 (1). Consultado em 26 de Junho de 2010 através de <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2029.pdf>.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197–222.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Martins, H. F., & Fontes-Filho, J. R. (1999). Foco em quem? Identificando stakeholders para formulação da missão organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 111-140.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). The achievement motive. In C. P. Smith (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 143-152). Cambridge: Cambridge University Press.
- Melewar, T.C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 76-93.
- Miguel, S. S. (2008). *Clima de Serviço, Identificação Organizacional e Profissional como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, Lisboa.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote. Tradução: Amélia Salavisa Brooker.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Neto, J., Pereira, S., Matos, D., & Locks, R. (2009). Teorias da semiótica e cultura organizacional: Estudo em uma instituição militar do exército Brasileiro. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 14 (1), 1-13.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 255-279). Lisboa: McGraw-Hill.
- Nunes, F., Duarte, A., & Martins, L.(2007). *Estudos e pareceres da ordem dos farmacêuticos – Responsabilidade Social no Sector das Farmácias em Portugal*. Ordem dos Farmacêuticos, GEST-IN/ISCTE.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oliveira, D., Rezende, G., Silva, V., & Gomes, E. (s.d.). *Imagem Organizacional: um estudo de caso da PUC Minas em Arcos*. Consultado em 15 de Julho de 2010, através de http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/artigos/artigo_diany-gabriela-vilma-edison.pdf.
- Oliveira, J. (2002b). *Equitação no Exército*. Consultado em 17 de Março de 2011, através de <http://www.exercito.pt/sites/CMEFD/Publicacoes/Paginas/116.aspx>.
- Oliveira, S. (2002a). *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. Consultado em 16 de Junho de 2010, através de <http://books.google.pt/books?id=GriBYsi9JtgC&printsec=frontcover&dq=Sociologia+das+organiza%C3%A7%C3%B5es:+uma+an%C3%A1lise+do+homem+e+das+empresas+no+ambiente+competitivo#PPA1>.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski. (Eds.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. (Vol. 12, pp. 565-694). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Palma, P. (2008). *Todos diferentes ou todos iguais? O desenvolvimento da identidade nas organizações empreendedoras de baixo e de elevado crescimento*. Tese de Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Paulos, H., Nunes, I., Ribeiro, T., Venâncio, J., & Nogueira, L. (2005). Os valores enquanto factores de coesão na instituição militar. *Proelium – Revista da Academia Militar*, 3, 305-311.

- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pichastor, R. P., & Nieto, S. A. (2007). Evolución conceptual de la Identidad social. El retorno de los procesos emocionales. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción – REME*, 10 (26 – 27). Consultado em 6 de Setembro de 2010, através de <http://reme.uji.es/articulos/numero26/article2/article2.pdf>.
- Pinto, J. R. (2008). *A Engenharia Militar Portuguesa - História, Transformação da Defesa e Interesse Nacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, Lisboa.
- Pittman, T.S. (1998). Motivation. In F. Gilbert & Lindzey (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*. (Vol. 1, pp. 549-590). New York: McGraw-Hill.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies – EJBO*, 11 (2), 29-33.
- Rafaeli, L., Campagnolo, R. R., & Müller, C. J. (2007). *Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planeamento estratégico*. Consultado em 1 de Maio de 2010, através de http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/403_missao_simpep_07.pdf
- Rao, H., Davis, G. & Ward, A. (2000). Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 268-292.
- Rego, A. (2000). Os motivos do sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18 (3), 335-344.

- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a “Tourada Portuguesa” como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-121.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (1), 17-26.
- Rego, A., & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8 (1), 185-191.
- Rego, A., Tavares, A. I., Cunha, M. P. & Cardoso, C.C. (2005). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (2), 225-236.
- Reto, L., Lopes, A., & Cruz, A. (1989/90). Liderança política – personalidades, conjuntura e representações. *Revista de Gestão*, 8, 13-17.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis, *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 358-384.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1998). The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. In D. A., Whetten & Godfrey, P. C. (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, United States of America, pp. 62-66.
- Rindova, V., & Schultz, M. (1998). Identity within and without: Lessons from corporate and organizational identity. In D. Whetten and P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rocha, C. B., & Silva, J.R. (2007). Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso Finep. *RAP*, 41 (4), 685-706.

- Rocha, P., Gato, N., Cândido, M., Correia, A., & Ferreira, S. (2006). Motivação intrínseca e extrínseca: o seu papel na selecção de candidatos para a Academia da Força Aérea. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 221-236.
- Rodrigues, M. P. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional e da Identificação Profissional: Uma aplicação à Casa de Saúde da Idanha*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, Lisboa.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial, motivação e liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosinha, A., Santos H., Matias, C., & Marques, N. (2003). O Desenvolvimento da Carreira do Oficial do Exército: a importância da socialização e da motivação no aluno da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 81-97.
- Ruão, T. (2001), *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian de Lisboa. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho.
- Russo, T.C. (1998). Organizational and professional identification. *Management Communication Quarterly*, 12 (1), 72-111.
- Sackmann, S. A. (1991). Cultural Knowledge in Organizations. *Exploring the Collective Mind*. London: Sage Publications.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 140-161.
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, 646-654.

- Sampaio, N., Luís, R., & Fazendeiro, H. (2003). Motivação e satisfação profissional dos militares em missão de paz. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 41-54.
- Santos, F., & Eisenhardt, K (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16 (5), 491-508.
- Santos, N. (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: Gráfica Eborense.
- Saraiva, L., Duarte, A., Magalhães, Y., & Oliveira, D. (s.d.). *Identidade organizacional no terceiro setor: um estudo organizações não-governamentais de uma cidade mineira*. Consultado em 2 de Junho de 2010 de <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/8.pdf>.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Silva, A. J., Júnior, I. F. & Castro, M. (s.d.). *Missão Organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em Instituições Financeiras Brasileiras*. Consultado em 12 de Maio de 2010 através de http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_14.pdf.
- Silva, A., Lavado, M., Cruz, F., Silva, R., Bastos, J., Rosinha, A., & Antão, G. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.
- Silva, J., & Matoso, T. (2000). [Militares voluntários e contratados do Exército Português: razões de desistência destes tipos de regime](#). *Revista de Psicologia Militar*, 12, 27-41.
- Silva, J.F. (2009). A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.

- Silva, P.L. (2008). *Qual o melhor Preditor da Satisfação entre os Oficiais do Exército Português*. Consultado em 22 de Julho de 2010, através de <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=291>.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051-1062.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of social conflict. In W. Austin, & S. Worschel (Orgs.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H., Flament, C., Billing, M., & Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-177.
- Tavares, O. M. (2008). *Avaliação da satisfação de profissionais de saúde no serviço de imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.

- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). “ Não há bela sem senão”: A Identificação Organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21 (1), Lisboa.
- Teixeira, N. (2007, Outubro). *Discurso de sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional na cerimónia militar comemorativa do dia do Exército*. Consultado em 8 de Março de 2011, através de http://www.mdn.gov.pt/NR/rdonlyres/7961B518-1BA2-41DA-A28F-6E31D7DFE249/0/DiadoExercito_201007_final.pdf.
- Tinoco, A. P. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, Lisboa.
- Trainor, S. C. (2000). *Values, Culture and Civil-Military Relations: Implications for the Postmodern Military*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Tryce, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Selfdefinition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 340-355.
- Vaz, N. M. (2001). A Profissão Militar: um modelo à procura de sustentação. *Revista Nação e Defesa*, 98 (2), 49-72.

- Venturini, J. C., Pereira, A. D., Vey, I. H., Boria, A. C., & Filho, A. R. (2007). *Motivação no trabalho dos oficiais do Exército: Um estudo de caso*. Consultado em 30 de Outubro de 2010, através de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR600449_0162.pdf.
- Veroff, J. (1992). Power motivation. Em C. P. Smith (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 278-285). Cambridge: Cambridge University Press.
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar: Academia Militar*. Edições Atena, Lisboa.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wallace, J.E. (1993). Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible? *Journal of vocational behaviour*, 42, 333-349.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). 'Work motivation, organizational identification and well being in call centre work'. *Work and Stress*, 20. 60-83.
- Whetten, D. A. (1998). Preface: Why organizational identity and why conversations? In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. vii-xi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219-234.
- Whetten, D.A., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, 41 (4), 393-414.
- Winter, D. G. (1992). Power motivation revisited. In C. P. Smith (Org.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 301-310). Cambridge: Cambridge University Press.

Winter, D.G. (1998). A motivational analysis of the Clinton first term and the 1996 presidential campaign. *Leadership Quarterly*, 9 (3), 367-376.

Wortmeyer, D. S. (2008). *Introdução a uma Perspectiva Psicossociológica para o estudo das Forças Armadas*. Consultado em 23 de Junho de 2010, através de <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/32029/31269>.

ANEXOS

ANEXO A

Caro participante,



O presente questionário insere-se num estudo empírico no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade de Évora e tem a supervisão científica do Prof. Doutor João Pissarra. Gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Não levará mais de 15 minutos.

Ao responder a este questionário, está a contribuir para melhorar o conhecimento e compreensão de alguns factores que permitem caracterizar os militares do Exército e a própria organização.

O questionário é confidencial, sendo que não vai ser analisada nenhuma informação pessoal. Por isso, não escreva o seu nome, nem outros elementos que o possam identificar.

O que interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal**. Para cada pergunta deve marcar **uma e só uma** resposta na escala (com uma cruz ou círculo), assinalando a que lhe parece mais adequada.

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende. Procure, por favor, responder a todas as questões. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções. Caso tenha qualquer dúvida, não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Cátia Barradas

ca_barradas@hotmail.com

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO.

QUESTIONÁRIO DA INVESTIGAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

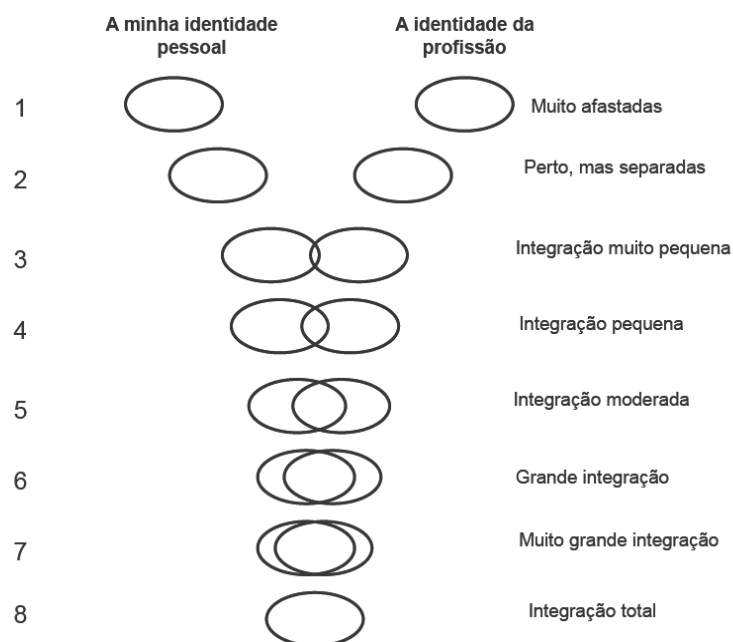
1. As perguntas seguintes procuram conhecer o modo como vê o Exército. Neste sentido, pensando nesta organização, indique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

(assinale a opção que melhor reflecte a sua opinião)

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

IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

2. Descreva por favor a sua relação com a profissão de militar do Exército. Vamos considerar que o círculo da esquerda representa a sua identidade pessoal (aquilo que o caracteriza como um individuo único). O círculo da direita representa a identidade da profissão de militar do Exército. Que diagrama descreve melhor o grau de integração entre a sua identidade pessoal e a identidade da profissão? **(Assinale o número correspondente)**



3. Em que medida o seu sentimento do que é enquanto pessoa (a sua identidade pessoal) se integra com aquilo que o seu sentido do que é ser militar do Exército? Assinale o número que melhor define a intensidade desta integração.

De maneira nenhuma integrado

Em larga medida integrado

1 2 3 4 5 6 7 8

FORÇA DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

4. Continuando a pensar no Exército como um todo, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. No Exército existe um propósito/objectivo partilhado;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O Exército tem uma visão clara e única;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existe um forte sentimento de unidade no Exército;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O Exército tem uma missão própria partilhada por todos os que ali prestam serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRESTÍGIO EXTERIOR PERCEBIDO

5. Nas perguntas seguintes procura-se conhecer o modo como o Exército é visto pela sociedade.

Neste sentido, indique se concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. As pessoas na minha comunidade têm uma grande consideração pelo Exército;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na minha comunidade é considerado prestigiante ser membro do Exército;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O Exército é considerado uma das melhores organizações;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pessoas de outras organizações olham para o Exército com descrédito;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As pessoas de outras organizações teriam orgulho em trabalhar no Exército;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O Exército não tem boa reputação na minha comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SATISFAÇÃO EM GERAL NO TRABALHO

6. Continuando a pensar no Exército, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
1. Na generalidade, estou satisfeito com o meu emprego;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na generalidade, gosto de trabalhar aqui;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Na generalidade, não gosto do meu emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVOS DE SUCESSO, AFILIAÇÃO E PODER

9. Pensando agora no seu caso pessoal, no modo como age no seu dia-a-dia, indique a opção que melhor reflecte o seu grau de concordância

	Nunca	Quase Nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase Sempre	Sempre
1. Sinto-me satisfeito quando tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos resultados eu possa ser responsabilizado;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sinto-me atraído por tarefas novas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Procuo saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Procuo relacionar-me com pessoas influentes;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Procuo evitar que me atribuam maiores responsabilidades;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar nas relações de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

trabalho;

27. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Peço-lhe agora alguma informação adicional relativa a alguns dados pessoais que permitirá o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações em função de grupos específicos. Recordo que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica. Procure ser o mais exacto possível. Muito obrigado!

Assinale a sua resposta marcando uma cruz no quadrado respectivo, sempre que adequado:

1. **Género:** M F

2. **Idade:** _____ anos (valor inteiro)

3. **Habilitações académicas:**

Ensino Básico 9º ano 12º ano Licenciatura Pós-graduação

4. **Categoria:** Praça Sargento Oficial

5. **Tempo de Serviço:** _____ anos (valor interior)

6. **Vinculo com a Instituição:** QP RC/RV

Por favor verifique se respondeu a todas as perguntas.

Muito obrigado pelo tempo e apoio dispensado ao preencher este questionário.

ANEXO B

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
1-Motivos	,810	,180	,024
2-Motivos	,540	,210	,364
3-Motivos	,192	,551	,049
4-Motivos	,738	-,052	,118
5-Motivos	-,337	,346	,407
6-Motivos	,367	,457	,139
7-Motivos	,632	,143	,092
8-Motivos	,193	,215	,524
9-Motivos	,357	,387	-,136
10-Motivos	,569	,287	-,046
11-Motivos	-,080	,071	,730
12-Motivos	,338	,610	,121
13-Motivos	,496	,585	,167
14-Motivos	-,055	,127	,667
15-Motivos	,161	,785	,070
16-Motivos	,390	,219	,113
17-Motivos	,162	,021	,636
18-Motivos	,449	,271	-,146
19-Motivos	-,158	-,084	,445
20-Motivos	,804	,083	,148
21-Motivos	,209	-,028	,629
22-Motivos	,778	,287	,117
23-Motivos	-,117	-,408	,338
24-Motivos	,616	,177	-,108
25-Motivos	,457	,595	,103
26-Motivos	,703	,087	-,175
27-Motivos	,341	,706	-,038
28-Motivos	,117	-,204	,699
29-Motivos	-,202	,549	-,072

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

ANEXO C

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Categoria	1	Praça	47
	2	Sargento	43
	3	Oficial	62
Vinculo	1	QP	57
	2	RV/RC	95

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Identificação

Categoria	Vinculo	Mean	Std. Deviation	N
Praça	RV/RC	3,1631	,69894	47
	Total	3,1631	,69894	47
Sargento	QP	3,7179	,71956	39
	RV/RC	3,2083	,62915	4
	Total	3,6705	,72053	43
Oficial	QP	4,0926	,43993	18
	RV/RC	3,5568	,64694	44
	Total	3,7124	,63959	62
Total	QP	3,8363	,66405	57
	RV/RC	3,3474	,69389	95
	Total	3,5307	,72087	152

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Identificação

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power ^b
Corrected Model	13,847 ^a	4	3,462	7,874	,000	31,498	,997
Intercept	1133,309	1	1133,309	2578,042	,000	2578,042	1,000
Categoria	5,328	2	2,664	6,060	,003	12,120	,880
Vinculo	3,088	1	3,088	7,024	,009	7,024	,750
Categoria * Vinculo	,002	1	,002	,004	,947	,004	,050
Error	64,621	147	,440				
Total	1973,278	152					
Corrected Total	78,468	151					

a. R Squared = ,176 (Adjusted R Squared = ,154)

b. Computed using alpha = ,05

ANEXO D

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PEP, IdentificaçãoP, Força ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Identificação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571 ^a	,326	,311	,57793

a. Predictors: (Constant), PEP, IdentificaçãoP, Força

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,817	3	7,272	21,773	,000 ^a
	Residual	45,091	135	,334		
	Total	66,908	138			

a. Predictors: (Constant), PEP, IdentificaçãoP, Força

b. Dependent Variable: Identificação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	1,459		
	IdentificaçãoP	,194	,038	,405	5,114	,000
	Força	,096	,093	,088	1,037	,302
	PEP	,222	,080	,222	2,769	,006

a. Dependent Variable: Identificação

ANEXO E

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Identificação ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SGT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 ^a	,198	,192	1,12958

a. Predictors: (Constant), Identificação

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,173	1	47,173	36,971	,000 ^a
	Residual	191,393	150	1,276		
	Total	238,567	151			

a. Predictors: (Constant), Identificação

b. Dependent Variable: SGT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,475	,459		5,387	,000
	Identificação	,775	,128	,445	6,080	,000

a. Dependent Variable: SGT

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IdentificaçãoP, Identificação ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SGT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,313	,303	1,05330

a. Predictors: (Constant), IdentificaçãoP, Identificação

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,193	2	35,097	31,634	,000 ^a
	Residual	154,214	139	1,109		
	Total	224,407	141			

a. Predictors: (Constant), IdentificaçãoP, Identificação

b. Dependent Variable: SGT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,003	,477		4,199	,000
	Identificação	,387	,150	,212	2,585	,011
	IdentificaçãoP	,368	,072	,420	5,129	,000

a. Dependent Variable: SGT

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força, Identificação, IdentificaçãoP ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SGT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	,521	,87294

a. Predictors: (Constant), Força, Identificação, IdentificaçãoP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119,249	3	39,750	52,164	,000 ^a
	Residual	105,158	138	,762		
	Total	224,407	141			

a. Predictors: (Constant), Força, Identificação, IdentificaçãoP

b. Dependent Variable: SGT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,252	,485		-,519	,604
	Identificação	,198	,126	,108	1,566	,120
	IdentificaçãoP	,214	,062	,244	3,420	,001
	Força	1,055	,131	,528	8,023	,000

a. Dependent Variable: SGT

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PEP, IdentificaçãoP, Força, Identificação ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

c. Dependent Variable: SGT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770 ^a	,594	,581	,82157

a. Predictors: (Constant), PEP, IdentificaçãoP, Força, Identificação

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132,125	4	33,031	48,937	,000 ^a
	Residual	90,446	134	,675		
	Total	222,571	138			

a. Predictors: (Constant), PEP, IdentificaçãoP, Força, Identificação

b. Dependent Variable: SGT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,909	,482		-1,887	,061
	Identificação	,065	,122	,036	,530	,597
	IdentificaçãoP	,205	,059	,235	3,481	,001
	Força	,856	,132	,428	6,462	,000
	PEP	,528	,117	,290	4,501	,000

a. Dependent Variable: SGT

ANEXO F

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Afiliação ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Identificação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 ^a	,126	,120	,68002

a. Predictors: (Constant), Afiliação

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,520	1	9,520	20,587	,000 ^a
	Residual	66,128	143	,462		
	Total	75,648	144			

a. Predictors: (Constant), Afiliação

b. Dependent Variable: Identificação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,605	,428		3,750	,000
	Afiliação	,335	,074	,355	4,537	,000

a. Dependent Variable: Identificação

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sucesso, Afiliação ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Identificação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394 ^a	,156	,143	,65973

a. Predictors: (Constant), Sucesso, Afiliação

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,145	2	5,572	12,803	,000 ^a
	Residual	60,498	139	,435		
	Total	71,643	141			

a. Predictors: (Constant), Sucesso, Afiliação

b. Dependent Variable: Identificação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,725	,607		1,195	,234
	Afiliação	,231	,086	,251	2,679	,008
	Sucesso	,271	,130	,195	2,082	,039

a. Dependent Variable: Identificação

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Poder, Afiliação, Sucesso ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Identificação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,420 ^a	,176	,158	,65913

a. Predictors: (Constant), Poder, Afiliação, Sucesso

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,538	3	4,179	9,619	,000 ^a
	Residual	58,651	135	,434		
	Total	71,188	138			

a. Predictors: (Constant), Poder2, Afiliação2, Sucesso2

b. Dependent Variable: Identificação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,406	,633		,641	,522
	Afiliação2	,231	,087	,250	2,666	,009
	Sucesso2	,237	,133	,170	1,780	,077
	Poder2	,128	,069	,147	1,848	,067

a. Dependent Variable: Identificação