



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MÚLTIPLAS IDENTIDADES À ORGANIZAÇÃO: O IMPACTO DO PRESTÍGIO PERCEBIDO, DO CLIMA COMUNICACIONAL E DA LIDERANÇA

André Manuel Vilhena Charraz

Orientação | Professora Doutora Fátima Bernardo

Mestrado em Psicologia

Área de Especialização | Psicologia do Trabalho e das
Organizações

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MÚLTIPLAS IDENTIDADES À ORGANIZAÇÃO: O IMPACTO DO PRESTÍGIO PERCEBIDO, DO CLIMA COMUNICACIONAL E DA LIDERANÇA

André Manuel Vilhena Charraz

Orientação | Professora Doutora Fátima Bernardo

Mestrado em Psicologia

Área de Especialização | Psicologia do Trabalho e das
Organizações

Dissertação

Évora, 2017



Agradecimentos

Um trabalho desta importância para a vida de um estudante, revela-se uma tarefa exigente, onde essa exigência se transforma em ansiedades sentidas e dúvidas experienciadas. Assim é sem sombra de dúvida relevante para um desfecho positivo saber que se pode contar com o apoio daqueles que nos são mais próximos, nos momentos importantes. É por isso que integramos esta secção neste trabalho.

Em primeiro lugar, aos meus pais, pelo carinho, pela paciência, pela força, e pela confiança que depositaram em mim. E sem dúvida por tudo o resto, pela presença diária em todos os momentos da minha vida! Sem eles, nada disto seria possível.

À Andreia, por tudo! Por todo o apoio e encorajamento durante esta caminhada, aturando ansiedades e maus feitos e sempre procurando manter-me no caminho certo e com pensamento positivo.

Ao João, pela sua capacidade motivacional e por saber que quando necessário, estaria lá para mim.

Aos meus amigos, pela amizade e palavras de incentivo demonstradas.

Ao Zé, pela disponibilidade e amizade demonstradas no momento certo.

Importa, ainda, deixar uma palavra de apreço a quem também teve um papel ativo nesta investigação.

À Professora Doutora Fátima Bernardo, pela disponibilidade, pelas opiniões e críticas sempre construtivas e pela paciência demonstrada ao longo de todo o processo de construção deste trabalho.

À GNR e ao gabinete de Psicologia da GNR, na pessoa do Tenente Coronel Ilídio Canas e também do Tenente Coronel Rogério Copeto. Uma palavra de agradecimento, também, a todos os participantes que ajudaram a tornar realidade este estudo.



Múltiplas Identidades à Organização: o impacto do prestígio percebido, do clima comunicacional e da liderança

Resumo

Ao longo dos anos vários autores têm chamado à atenção para a temática da identidade no contexto das organizações. Neste sentido, o presente estudo procurou analisar em que medida o Prestígio Externo Percebido, o Clima Comunicacional e a Liderança, podem contribuir para a identidade organizacional. Esta investigação foi realizada numa organização de natureza militar, contando com uma amostra de 237 militares participantes, conseguida através da aplicação de questionários *online*. Os principais resultados obtidos, através das análises estatísticas, revelam que o conceito de Identidade Organizacional está relacionado de forma positiva e significativa com as variáveis em estudo, pelo que revelaram também as diferenças significativas consoante a categoria profissional (Guarda, Sargento e Oficial). Após a apresentação desses mesmos resultados, foram discutidas a confirmação das hipóteses. Por fim, são apresentadas as limitações práticas, juntamente com algumas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Identidade Social; Identidade Organizacional; Prestígio Externo Percebido; Clima Comunicacional; Liderança.



Multiple Identities to the Organization: the impact of perceived prestige, communicational climate and leadership

Abstract

Over the years, several authors have drawn attention to the issue of identity in the context of organizations. In this sense, the present study sought to analyze the relationship between Organizational Identity and Perceived External Prestige, Communicational Climate and Leadership, and to verify the perception of these as antecedents of Identity. This research was carried out in a military organization, with a sample of 237 military attendees, obtained through the application of online questionnaires. The main results obtained through the statistical analyzes reveal that the concept of Organizational Identity is positively and significantly related to the variables under study, so they also revealed significant differences according to the professional category (Guard, Sergeant and Official). After the presentation of these same results, the confirmation of the hypotheses was discussed. Finally, practical limitations are presented along with some suggestions for future research.

Key-words: Social Identity; Organizational Identity; Perceived External Prestige; Communicational Climate; Leadership.



Índice

Capítulo I: Enquadramento Teórico.....	4
1. Conceito de Identidade Organizacional.....	4
1.1. Origem e delimitação do conceito.....	7
1.1.1. Teoria da Identidade Social (TIS).....	7
1.1.2. Teoria da Auto Categorização (TAC).....	11
1.1.3. Identidade Económica (<i>Identity Economics</i>).....	15
2. A Identidade e o seu impacto nas organizações.....	17
2.1. Múltiplas Identidades à Organização.....	21
2.2. Antecedentes da Identidade Organizacional.....	25
2.2.1. Prestígio Externo Percebido (PEP).....	27
2.2.2. Clima Comunicacional.....	31
2.2.3. Liderança.....	34
Capítulo II: Estudo Empírico.....	39
1. Método.....	39
1.1. Enquadramento do estudo.....	39
1.2. Objetivos e hipóteses do estudo.....	40
2. Participantes.....	41
2.1. Caracterização da amostra.....	41
3. Instrumentos.....	42
3.1. Escala de Identidade Social (Ellemers et al., 1999).....	42
3.2. Escala de Prestígio Externo Percebido (Smidts et al., 2001).....	43
3.3. Escala de Clima Comunicacional (Smidts et al., 2001).....	44
3.4. Escala de Liderança (Yukl, 1999).....	44
4. Procedimentos.....	45
4.1. Procedimentos de Recolha de Dados.....	46
4.2. Procedimentos de Análise de Dados.....	47
5. Resultados.....	49
5.1. Análise Psicométrica.....	49
5.2. Análises Descritivas e Inferenciais.....	53
5.2.1. Estudo de Correlações.....	55
5.2.2. ANOVA <i>one-way</i>	56
6. Discussão.....	58
Capítulo III: Conclusão.....	62
Referências Bibliográficas.....	66
ANEXOS.....	76



Índice de Tabelas

TABELA 1 - PESOS FATORIAIS DE CADA ITEM NOS TRÊS FATORES, COMUNALIDADES E PERCENTAGEM DE VARIÂNCIA EXPLICADA DERIVADA DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	50
TABELA 2 - PESOS FATORIAIS DE CADA ITEM NUM ÚNICO FATOR, COMUNALIDADES E PERCENTAGEM DE VARIÂNCIA EXPLICADA DERIVADA DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	52
TABELA 3 - ESCALAS UTILIZADAS NESTA INVESTIGAÇÃO	53
TABELA 4 - VALORES DE A (CONSISTÊNCIA INTERNA) DAS ESCALAS UTILIZADAS.....	54
TABELA 5- MÉDIAS E DESVIOS-PADRÃO DOS RESULTADOS RELATIVOS ÀS ESCALAS E SUBESCALAS.....	54
TABELA 6 - CORRELAÇÕES DE PEARSON ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO..	55
TABELA 7 - RESULTADOS DA ANOVA PARA TODAS AS VARIÁVEIS EM FUNÇÃO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	57

Índice de Figuras

FIGURA 1: MODELO REPRESENTATIVO DE HIPÓTESES DO ESTUDO. LIGAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS POSITIVAS (MARCADAS COM SÍMBOLO “+”).....	41
FIGURA 2 - GRÁFICO RELATIVO AOS RESULTADOS DA ANOVA PARA AS VARIÁVEIS EM FUNÇÃO DA CATEGORIA PROFISSIONAL	58



Abreviaturas utilizadas ao longo do texto

TIS – Teoria da Identidade Social

TAC – Teoria da Auto categorização

PEP – Prestígio Externo Percebido

Introdução

Nas sociedades do quotidiano, as organizações são vistas como entidades sociais inseridas num contexto de grande competitividade em que, cada vez mais a noção de identidade constitui uma preocupação e é vista como uma questão essencial na análise do universo organizacional (Haslam, 2004). Sendo impossível conceber uma organização sem indivíduos. Neste universo organizacional, importa referir que os indivíduos, igualmente designados de capital humano, como seres sociais que são, estão sempre em busca constante de interação interpessoal e intergrupar, sendo apontadas como uma das condições necessárias para que as organizações onde trabalham possam alcançar e, naturalmente manter essa dita competitividade (Gomes et al., 2008).

O comportamento humano e os aspetos que influenciam na dinâmica organizacional têm sido largamente abordados em estudos e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho.

O clima organizacional refletirá assim a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da organização. Ele é fortemente influenciado pela cultura da mesma.

Trata-se, por isso, de um conceito cada vez mais importante que tem vindo a ganhar progressivamente maior protagonismo no mundo da investigação em ciências sociais nas últimas décadas (e.g., Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989, 1992, 1996; Bartels, Pruyn, Jong, & Joustra, 2007; Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007; Ellemers et al., 2003; Haslam, 2004; Whetten, 2006). No entanto, não se trata de um conceito necessariamente recente, dado que é reconhecido desde a década de 60 por vários autores (e.g. Brown, 1969; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Lee, 1971; Tajfel & Turner, 1979, 1982). Sendo desta forma, um conceito clássico, que já conta com uma longa tradição nas ciências sociais.

Este necessário amadurecimento do conceito ao longo dos anos, fez com que a identidade fosse reconhecida como uma ferramenta estratégica começando assim a ser uma temática aplicada com cada vez maior regularidade nas organizações (Ruão,

2001). O atingir deste nível de maturidade ajudou a melhorar a atividade organizacional, aperfeiçoando os mais variados processos (e.g. processo de socialização, processo de acolhimento, processo de recrutamento e de seleção, etc.), através da influência na interpretação das emoções e dos comportamentos em contexto organizacional (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Mael & Asforth, 1992; Asforth & Mael, 1989).

A presente dissertação visa explorar conceptualmente os conceitos da identidade organizacional e dos conceitos a ela inerentes assim como as características dos seus antecedentes: o prestígio externo percebido, o clima comunicacional e a liderança, procurando entender qual a sua influência no conceito da identidade organizacional.

O trabalho desenvolvido encontra-se estruturado em diferentes capítulos de forma a facilitar a compreensão de conteúdos. O capítulo I diz respeito ao enquadramento teórico sobre a temática em estudo, nomeadamente o impacto do prestígio externo percebido, do clima comunicacional e da liderança e foi subdividido em três subcapítulos que permitiram apresentar de forma organizada a temática em estudo, a importância, os conceitos, as explicações, as teorias e as metodologias do tema central da investigação, assim como o estado da arte. Mais em concreto, os subcapítulos apresentam-se pela historicidade do conceito de identidade organizacional, identificando várias teorias imprescindíveis ao entendimento da dissertação como a teoria da identidade social e a teoria da auto categorização, abordando por fim o reconhecimento e a adoção de conceitos de proveniência económica, mas que se interligam com concepções psicológicas na relação entre indivíduos e a organização.

No que concerne ao capítulo II, isto é, o estudo empírico, iniciado com a metodologia onde foram explicadas todas as opções metodológicas, objetivos e hipóteses de investigação, instrumentos e procedimentos (recolha e tratamento de dados), utilizados no desenvolvimento desta dissertação. Estas opções metodológicas foram, por vezes, acompanhadas com a fundamentação teórica que pretende melhorar a compreensão de conceitos metodológicos específicos, bem como alicerçar a teoria à prática da investigação. Neste mesmo capítulo procedeu-se também à apresentação e discussão dos resultados, retratando os dados provenientes da investigação realizada, tal como, a análise crítica dos resultados para cumprir os objetivos a que a investigação se propôs.

Por fim, o estudo culmina, no capítulo III, com a ponderação de todas as etapas envolvidas, as principais conclusões que suportam os objetivos desta dissertação, incluindo também, algumas limitações consequentes do percurso de investigação, sempre que possível associadas a propostas úteis para investigações futuras.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1. Conceito de Identidade Organizacional

O fenómeno da identidade e o seu estudo no mundo das organizações começou a ganhar um maior protagonismo nos anos 80, onde começaram a emergir autores a estudar esta vertente organizacional da identidade (e.g. Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989). Foi precisamente em meados dessa década que surgiu a conceptualização de Albert & Whetten (1985), aquela que maior unanimidade tem revelado no estudo da temática da identidade no contexto organizacional.

Assim segundo esses autores, o termo identidade organizacional pode ser entendido conceptualmente como uma manifestação de características diferenciadas de uma organização, que são percecionadas como centrais, distintivas, duradouras e que são partilhadas pelos membros da mesma (Albert & Whetten, 1985).

Como se trata de uma das definições que até hoje apresenta maior consenso no mundo da investigação em ciências sociais sobre o tema das organizações, importa esmiuçá-la e aprofundá-la para uma melhor compreensão da dita definição.

Desta forma, devemos aludir às características centrais, distintivas e duradouras – igualmente conhecidas como pertencendo aos critérios centralidade, distintividade e durabilidade – tal como aos seus significados. Assim, a centralidade designa os atributos e os recursos que são importantes e essenciais para uma organização (Albert & Whetten, 1985), ou seja, constituem o que pode ser descrito como a essência da organização. Já a distintividade está relacionada com os critérios que distinguem uma organização de outras organizações (Albert & Whetten, 1985), podendo estas serem de áreas similares ou até mesmo concorrentes. Por fim, a durabilidade representa as características e os atributos que exprimem continuidade ao longo do tempo (Albert & Whetten, 1985), isto é, que perduram na organização, enfatizando a natureza duradoura da identidade organizacional. De um modo mais simplificado, podemos resumir e olhar para a identidade organizacional como sendo o nível de unanimidade entre os membros de uma organização a respeito das características supramencionadas que, melhor definem essa mesma organização.

No seguimento e de acordo com esta definição, a identidade pode manifestar-se quer a nível individual quer a nível coletivo e encontra-se estreitamente relacionada

com a necessidade da obtenção de respostas a perguntas como “quem somos nós?”, “em que tipo de ramo/negócio estamos inseridos?” e “o que queremos ser?”, por parte do ou dos membros da organização (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000).

Podemos assim definir as organizações como conjuntos de pessoas, grupos internos estruturados que funcionam como uma rede de relações intergrupais que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos em comum, podendo ser caracterizadas pelas hierarquias de poder, estatuto e prestígio (Cunha et al., 2007; Hogg & Terry, 2000).

Para vários outros autores, a definição de Albert & Whetten que surgiu durante a década de 80 tem funcionado como ponto de partida para os seus posteriores estudos e análises com a introdução de outras variáveis procedendo a diversas novas conceptualizações.

Neste sentido, Fiol (1991 cit. in Crafford, 2015) afirma que a identidade reflete a forma como os membros de uma organização definem o que fazer relativamente à sua compreensão do que é uma organização. Continuando o mesmo rumo, Fiol juntamente com Huff (1992 cit. in Crafford, 2015) conceberam uma comparação entre a identidade organizacional e um mapa, ou seja, assim como os mapas permitem descrever o mundo e dar a conhecer às restantes pessoas uma forma de perceber os diferentes ambientes físicos geograficamente, a identidade organizacional fornece um ponto de referência em termos psicológicos para orientar os membros da organização.

De facto, importa referir que sem a existência de um conceito concreto e estruturado acerca do seu funcionamento como organização, a dita instituição não conseguirá interagir e interrelacionar-se com outras (Albert & Whetten, 1985), ou seja, como mencionado anteriormente, a identidade funciona como ponto de referência nesta orientação estabelecendo uma linha condutora que irá permitir o desenvolvimento de ações de natureza organizacional (Fiol & Huff, 1992 cit. in Crafford, 2015).

Desta maneira, a identidade organizacional apenas existirá se as pessoas e os membros da organização concordarem com a sua existência (Ashforth & Mael, 1996), afirmando-se como um conceito chave para uma melhor compreensão das atuais organizações (Gioia et al., 2000).

Segundo Ruão (2001), a identidade organizacional constitui uma forma das organizações comprovarem a sua diferença relativamente a outras, com as quais se interrelacionam, pretendendo dessa forma, demarcar-se quer ao nível da sua reputação

quer ao nível da fidelização relativamente aos seus membros e também aos seus clientes. De mencionar que a questão da reputação organizacional está assim relacionada com o prestígio externo percebido (Bartels, Pruyn, Jong, & Joustra, 2007; Mael & Ashforth, 1992; Pekdemir & Turan, 2014), – um dos antecedentes e um dos focos do presente estudo, dissecado no seguimento deste trabalho –, visto que a sua utilidade é indispensável para o processo de recrutamento de novos trabalhadores ou colaboradores, bem como para o processo relativo à atração de novos clientes.

Também Pratt & Foreman (2000) vão de encontro à conceptualização de Albert & Whetten (1985) e definem a identidade organizacional afirmando tratar-se das características da organização consideradas centrais (essência da organização), distintivas (exclusivas e que permitem a distinção entre organizações) e duradouras (perduram no tempo). No entanto, enquanto que a definição de Albert & Whetten (1985) apenas aludia à questão de uma identidade autorreflexiva, ou seja, que surgiria no interior das organizações, o conceito defendido por Pratt & Foreman (2000), já considerava que as pessoas externas à instituição tinham determinada influência na formação da identidade da organização (Ruão, 2001).

A identidade organizacional é construída através das ligações/relações estabelecidas socialmente pelos membros das organizações, levando em conta as suas próprias perceções do que é a essência (atributo central) da organização, no seio das organizações, ou seja, segundo Ashforth & Mael (1996), a identidade organizacional não é nada mais que a avaliação que os indivíduos fazem sobre os aspetos distintivos, centrais e duradouros da organização.

Mais tarde, Whetten volta a elucidar sobre a sua definição inicial de identidade organizacional, consolidando-a como sendo um conjunto de características ou atributos centrais e duradouros, os quais distinguem essa mesma organização das demais organizações (Whetten, 2006). A grande mudança da primeira conceptualização para esta, está na atualização e conseqüente alteração do vocabulário que define uma das características, que neste caso, passou de “distintivo” para “distinguem”.

Assim, a identidade organizacional não deve ser vista como sendo apenas um manual de modelos, paradigmas ou um conjunto rígido de princípios éticos de como se deve atuar no mundo das organizações, porém trata-se de uma delineação lógica de relacionamento entre o indivíduo/colaborador e o social no âmbito organizacional (Ruão, 2001). Enquanto nos primórdios da sua existência se pensava ser uma questão

essencialmente ligada às percepções internas (dos trabalhadores), mais tarde veio-se a perceber que levando em conta as percepções externas, estas últimas poderiam também constituir uma vantagem competitiva para as organizações (Pratt & Foreman, 2000; Ruão, 2001; Whetten, 2006).

Desta forma e ainda de acordo com trabalho desenvolvido em 1985, Albert & Whetten defendem que um dos fatores chave para o surgimento, crescimento e difusão da identidade organizacional é o processo de interação e de comparação entre organizações. Tal como a identidade individual, a identidade organizacional é formada pelo processo de comparações interorganizacionais (Albert, 1977 cit. in Yueh-Ysen Lin, 2004). Durante os processos acima referidos, os membros comparam constantemente a sua organização com outras organizações, resultando daí a aquisição de informações de carácter avaliativo, que irão influenciar estes colaboradores aquando da definição da dita identidade (Yueh-Ysen Lin, 2004).

Nesta perspetiva e segundo Kreiner & Ashforth (2004), uma forte identidade organizacional será aquela que mais membros e colaboradores da organização partilharem intimamente entre si, pelo que desta maneira, haverá por parte da organização em causa, uma maior probabilidade de conseguir atrair e, por sua vez, conservar os colaboradores que se encontrem em harmonia com a identidade da organização (Kreiner & Ashforth, 2004).

Por outro lado, a carência de uma forte identidade organizacional pode trazer ao seio da organização, o surgimento de problemas e conflitos intergrupais (Ashforth & Mael, 1989).

Posto isto, em nossa opinião julgamos importante, recuar no tempo até às origens deste conceito e dos conceitos subjacentes ao mesmo.

1.1. Origem e delimitação do conceito

1.1.1. Teoria da Identidade Social (TIS)

Tendo em conta que vivemos numa sociedade de consumo economicamente evoluída, existe a necessidade de tomarmos decisões económicas diariamente. Deste processo de tomada de decisão surgem evidências de duas áreas de estudo distintas,

mas que se cruzam em perspectivas complementares – a Economia e a Psicologia –, isto apesar de evidenciarem diferentes concepções do ser humano.

Por um lado, surge a psicologia que desenvolveu desde os anos 70, aquele que é sem sombra de dúvida um dos trabalhos mais fundamentados e que maior consenso tem vindo a reunir sobre esta temática. Através de várias experimentações na área da psicologia social, emerge assim o conceito de Identidade Social – processo pelo qual os indivíduos se definem em termos de categorias sociais que partilham com outros indivíduos –, sendo essa partilha e a perceção de pertença a grupos com essa dita partilha de características (Tajfel, 1972), o foco do conceito.

Neste contexto, a Teoria da Identidade Social (TIS), inicialmente desenvolvida por Henri Tajfel (1972) e formulada de forma mais clara, uns anos mais tarde, juntamente com John Turner (1979), tem por base a tentativa de encontrar uma explicação para a relação entre os processos intergrupais e os processos intragrupais, ou seja, processos que ocorrem entre grupos e processos que acontecem no interior dos grupos, respetivamente. Na sua origem, a teoria da Identidade Social (TIS) tem o paradigma dos grupos mínimos, que procura identificar as condições mínimas que levam os membros de um grupo a favorecer o grupo a que pertencem (endogrupo) em detrimento de um grupo externo (exogrupo) (Tajfel, Flament, Billig & Bundy, 1971; Tajfel, 1978; Turner, 1985).

Desta forma, a Teoria da Identidade Social (TIS) assenta na ideia de que a identidade de um indivíduo não é definida única e exclusivamente por aquelas que são as suas características individuais e pessoais, mas também é igualmente o resultado da perceção de pertença desse mesmo indivíduo a grupos com os quais partilha um conjunto de características (Tajfel & Turner, 1979).

Neste Contexto, Tajfel & Turner (1979) na TIS colocaram em evidência três processos psicossociais que consideram como centrais. São eles: a categorização social, a comparação social e a identificação social (Tajfel & Turner, 1979, 1986; Ellemers et al., 2003).

O primeiro processo referido pelos autores, a categorização social, é percebida como a predisposição dos indivíduos para se classificarem e designarem de igual modo outros indivíduos, como o próprio nome indica, em categorias sociais (Tajfel & Turner, 1979; Ellemers et al., 2003). Simplificando, trata-se do processo pelo qual os indivíduos se incluem a si e a outros em categorias significativas, ou seja, funciona como se fossem

colocadas etiquetas ou rótulos, e.g., raça, etnia, nacionalidade, religião, profissão, grupo de trabalho (Tajfel & Turner, 1979; 1986). Nesta lógica, o processo de categorização social num grupo é o primeiro passo para a construção e para a partilha de crenças sobre si próprio, sobre o grupo e sobre outros grupos com os quais o indivíduo possa vir a comparar-se (Tajfel & Turner, 1979). Através deste processo de categorização, o indivíduo consegue encontrar a categoria a que pertence, identificando-se com as ações e os comportamentos próprios dessa categoria (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2003).

O segundo conceito protagonizado por Tajfel & Turner (1979) na TIS foi a comparação social que, tal como o nome sugere, centra-se no processo de comparação e revela-se como a propensão para avaliar grupos e indivíduos comparando-os com outros grupos (Ellemers et al., 2003). Segundo Tajfel (cit. in Miranda, 1998), os indivíduos apresentam a tendência de comparar-se com outros sujeitos que demonstram capacidades idênticas ou inferiores às suas.

De acordo com Miranda (1998), a comparação social estabelece a ligação entre os conceitos de categorização social e de identidade social pelo que os indivíduos procuram alcançar uma imagem satisfatoriamente positiva de si mesmos e também, em particular, dos grupos a que pertencem.

De mencionar que antes da conceção grupal do conceito de comparação social de Tajfel & Turner (1979), surgiu uma conceitualização a nível individual que evidenciava que a comparação social advinha da necessidade do indivíduo conhecer dados concretos relativos às suas opiniões, aptidões, crenças e capacidades (Festinger 1954, cit. in Miranda, 1998). Nesta linha de pensamento, também a identidade social decorre de comparações sociais, através das quais os indivíduos posicionam o grupo a que pertencem (endogrupo) e o grupo de referência (exogrupo) tendo em conta os seus valores e crenças pessoais (Tajfel, 1978).

Por fim surge o terceiro conceito, a identificação social, que é o processo pelo qual os indivíduos se associam a determinados grupos (Ashforth & Mael, 1989). Este processo coloca os indivíduos como intervenientes de situações sociais, onde a sua identidade tem influência sobre as suas perceções e sobre a forma como reagem às exigências de tais situações sociais (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2003), ou seja, a identificação social é a perceção que os indivíduos têm de pertença a um ou mais grupos.

De referir que estas ditas situações sociais, podem ser concetualizadas em termos do seu posicionamento ao longo de um *continuum* que varia entre dois extremos, um exclusivamente interpessoal e outro exclusivamente intergruppal (Tajfel, 1978). Perante isto, numa situação social, quanto mais próximo for o extremo intergruppal, do contínuo interpessoal-intergruppal, maior será a consistência do comportamento dos membros do grupo, em relação ao grupo de referência (Tajfel, 1978).

Os diversos estudos sobre esta temática no universo da psicologia social permitiram que fossem analisadas as causas e as consequências dos indivíduos se colocarem a si mesmos e de serem colocados pelos outros, como integrantes de um grupo social (Ashforth & Mael, 1989; Cornelissen et al., 2007) e não apenas como sujeitos isolados (Ellemers et al., 2003).

A ideia principal da TIS mostra ainda que os indivíduos se identificam com múltiplas categorias de maneira a completarem a afirmação “Eu sou” (Crafford, 2015), procurando assim estabelecer uma conexão entre os seus interesses e os interesses presentes nessas categorias/grupos. Desta forma, cada categoria social de que faz parte esse indivíduo fornece um conjunto de características que se tornam parte integrante do autoconceito do indivíduo (Ashforth & Mael, 1989; Hogg et al., 1995, cit. in Crafford, 2015). Seguindo esta perspectiva da TIS, o designado autoconceito está relacionado com a identidade pessoal que corresponde às características distintivas/particulares do indivíduo (e.g. qualidades, defeitos, gostos e interesses pessoais, etc.), ou seja, as também conhecidas por características idiossincráticas (Tajfel, 1982).

Neste sentido, e sustentada na noção de que todos os indivíduos apresentam a necessidade de ter um autoconceito positivo, a TIS expressa que tanto os grupos/categorias como a perceção de pertença a eles, se encontram conotados positivamente ou negativamente (Ellemers et al., 2003). Embora existam ambas as conotações supramencionadas, importa referir que os indivíduos quando se juntam a um grupo, o seu objetivo é, naturalmente, o de apreender para si as características positivas associadas ao já referenciado grupo.

Um facto importante é que o indivíduo pode identificar-se e ser classificado em vários grupos distintos, cuja pertença origina uma identidade social, juntamente com diretrizes que guiam a forma como alguém deve pensar, sentir e comportar-se dentro do contexto do grupo (Ashforth & Mael, 1989; Hogg et al, 1995 cit. in Crafford, 2015;

Turner, 1985). E é por este motivo, que as identidades sociais são consideradas descritivas, prescritivas e avaliativas (Hogg et al, 1995 cit. in Crafford, 2015).

Consequentemente, o ato de inserção num grupo implica que a identidade social do indivíduo seja definida num contexto intergrupar significativo para ele, dado que, como já foi referido, os indivíduos procuram obter um autoconceito positivo (Ellemers et al., 2003).

1.1.2. Teoria da Auto Categorização (TAC)

Na sequência e estreitamente relacionada com a TIS erguer-se a Teoria da Auto Categorização (TAC), proposta por Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, (1987) como uma extensão à TIS e suportada por bases teóricas similares (Ashforth & Mael, 1989; Crafford, 2015). Estas duas teorias complementam-se e procuram explicar o funcionamento de vários processos de identidade social (Crafford, 2015). Como o próprio nome indica, o seu elemento chave é o processo de auto categorização.

Desta forma, podemos afirmar que a TAC funciona como uma componente complementar da TIS dado que descreve mais pormenorizadamente o processo acima referido e foi desenvolvida para explicar a relação entre o autoconceito do indivíduo e o comportamento do grupo (Turner et al., 1987), ou seja, procura explicar o comportamento grupal e também a forma como os indivíduos são capazes de agir com o grupo.

Tal como a TIS, a TAC coloca a categorização social no centro dos processos grupais e foca-se na análise dos processos envolvidos na pertença a esses mesmos grupos/categorias sociais (Cornelissen et al., 2007; Hogg et al., 1995 cit. in Crafford, 2015), apresentando como função detalhar os processos sociais cognitivos que estão na base dos processos de identidade social (Tavares, 2001; Turner et al., 1987). O processo de auto categorização encontra-se, assim, relacionado com a definição do *self* em termos de identidade social (Ellemers et al., 2003), ou seja, permite aos indivíduos definirem a sua inserção num grupo e também permite que definam a sua posição em relação aos outros membros do endogrupo, tendo em conta as possíveis consequências para a auto percepção e para a percepção social ligada ao grupo (e.g. aquando do uso de estereótipos) (Cornelissen et al., 2007; Hogg et al, 1995 cit. in Crafford, 2015).

Neste sentido e tendo em conta o núcleo dos processos grupais e as suas conexões, podem-se destacar cinco aspetos relevantes acerca do papel desempenhado pela auto categorização na perceção social e no comportamento de grupo (Haslam, 2004). O primeiro prende-se com o facto de as representações cognitivas do *self* serem descritas sob a forma de auto categorizações, ou seja, o indivíduo (*self*) é visto como um elemento integrante de uma categoria de saliência particular, sendo desta maneira encarado com maior ou menor equivalência em relação às características do grupo (Haslam, 2004; Turner, 1985).

O segundo revela que as auto categorizações existem em diferentes níveis de abstração e que podem ser utilizadas para categorizar o *self* (*eu*) dividindo o processo de inclusão do mesmo em categorias sociais numa disposição tripla: (1) nível de abstração inferior ou subordinado, o indivíduo – *o eu como indivíduo* (identidade pessoal), (2) nível intermédio, o grupo – *o eu como membro de um grupo* (identidade social) e (3) nível superior, humanidade – *o eu entre espécies* (o eu como ser humano, parte da espécie humana) (Turner et al., 1987). Desta forma, o *self* é definido de igual forma, independentemente do nível da sua inclusão (Haslam, 2004; Turner, 1985).

O terceiro aspeto foca-se na saliência das auto categorias que são determinadas pelas constantes comparações entre níveis de abstração. A referida saliência de um nível de auto categorização decorre da interação entre o grau de acessibilidade relativa de uma categoria e a adequação entre o estímulo evocador dessa categoria e as características associadas à mesma (Turner et al., 1987). Isto é, o contexto, as características contextuais subjacentes a cada momento e os diferentes estímulos levam a que uma ou umas auto-categorias se encontrem salientes e outras não (Turner, 1985). Assim sendo, o indivíduo desenvolve múltiplas identidades (e.g. género, ideologia política, preferência clubística, etc.)

O quarto fundamento vem no seguimento do anterior e centra-se na tentativa de explicar o motivo porque em diferentes contextos uma identidade se altera e fica saliente ao contrário de outras. Esse esclarecimento é introduzido pelo princípio de meta contraste, onde o contexto e a sua função são destacados devido à importância neste processo (Turner, 1985). O princípio de meta contraste procura, também, facilitar a seleção entre as diferentes categorias que melhor permitem interpretar a situação social contextualizada, através de uma análise simultânea, tornando mais claras as diferenças entre os membros dessas categorias. Assim sendo, presume-se que as categorias

tenham uma estruturação interna organizada onde algumas das suas características se encontram melhor definidas do que outras e que por isso, todos os indivíduos pertencentes a essas categorias partilham um determinado grau de representação (Haslam, 2004).

Finalmente, o quinto e último pressuposto evidencia a comparação e a existência de uma acentuação das diferenças e das semelhanças interclasses e intraclasses entre os indivíduos definidos pela pertença a uma categoria do mesmo nível de abstração no processo de categorização (Haslam, 2004). Por conseguinte, no nível grupal de categorização as diferenças intergrupais e as semelhanças entre o indivíduo e os restantes membros do grupo são salientadas, fortalecendo o consenso grupal e reforçando as fronteiras intergrupais (Tavares, 2001).

Para além disso, interessa ainda explicar a existência de mais dois processos cognitivos subjacentes à auto categorização: a despersonalização e a auto estereotipia (Turner, 1985; Turner et al., 1987). O primeiro é ativado quando há saliência da pertença a um grupo, o que intensifica a influência do grupo sobre o indivíduo, isto é, o comportamento do indivíduo passa a ser regido mais de acordo com normas do grupo em questão, do que com as suas características individuais. Ao evidenciar atributos prototípicos (grupais) ao invés de individuais, os membros do grupo tornam-se "despersonalizados", (Hogg et al., 1995 cit. in Crafford, 2015). Embora ocorra esta despersonalização do *self* individual para *self* grupal/coletivo, este processo não equivale a uma perda de identidade pessoal do indivíduo (Turner et al., 1987). É neste sentido, aliado à despersonalização e com a aproximação do indivíduo ao protótipo do grupo que surge o processo de auto estereotipia. Este processo acontece quando os indivíduos passam a considerar-se a si mesmos acima de todos e, implica que ao identificar-se com o grupo, o indivíduo estabeleça uma equivalência entre si e a categoria do grupo de pertença, ou seja, a perceção dos outros e do *self* de acordo com o protótipo de categoria social (Stets & Bruke, 2000; Turner et al., 1987).

Posto isto, importa apenas clarificar o conceito de protótipo que se encontra relacionado com a definição de grupos, considerados como representações cognitivas das características determinadas pela categoria social e que melhor descrevem os atributos do grupo (Crafford, 2015; Tavares, 2001).

Em síntese, tendo como ponto de partida a diferenciação entre a identidade pessoal e a identidade social perpetuada na TIS, a TAC protagoniza aquilo que

podemos chamar de uma articulação entre ambas as teorias – a abordagem da identidade social (Tajfel & Turner, 1979).

De uma forma mais detalhada, a Teoria da Identidade Social (TIS) que apresenta na sua base, como já referido, a diferenciação entre a identidade pessoal e a identidade social, define o grau do envolvimento do indivíduo/*self* no comportamento social tendo em conta que este pode variar entre dois extremos, o interpessoal e o intergrupar, ou seja, o comportamento do indivíduo ou é totalmente individual, ou é unicamente determinado pelo *self* grupal (Tajfel & Turner, 1986).

Nesta lógica, o facto de o indivíduo se perceber como membro de um grupo alicerçado nas suas categorizações sociais é vantajoso pois ressaltando o papel do processo de categorização social, é nele que os indivíduos incorporaram as categorias dos seus grupos de pertença e escolhem quais passam, assim, a integrar o seu autoconceito, criando assim as suas identidades sociais (Haslam, 2004; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). De referir que os processos de identificação dos indivíduos têm como objetivo a produção de uma identidade social positiva (Tavares, 2001; Turner, 1986).

Enquanto isso, a Teoria da Auto Categorização (TAC) se centra nos processos cognitivos subjacentes ao processo de categorização, colocando em foco o papel desempenhado pelo *self* enquanto membro de uma categoria social. Desta forma, a TAC procura explicar como se constrói a identidade pessoal e qual o seu papel na interação do indivíduo com os outros e, naturalmente, também no interior do grupo (Ellemers et al., 2003; Turner et al., 1987). É neste sentido que as categorias escolhidas pelo indivíduo para a construção da sua identidade social, dependem, segundo a TAC, dos contextos de interação em que o indivíduo se encontra no momento (Tavares, 2001).

Assim, a pertença a um grupo contribui para a identidade do indivíduo, influenciando a sua auto percepção pois o indivíduo procura a identificação num grupo que se enquadre nos seus valores e que vá de encontro aos seus interesses pessoais. Tudo isto acontece para que esse bem-estar proporcionado pelo encaixe supramencionado transmita um efeito positivo na auto percepção do indivíduo (Haslam, 2004).

1.1.3. Identidade Económica (*Identity Economics*)

Por outro lado, surge a Economia vista como uma ciência em constante evolução e, que para efeitos desta investigação nos parece igualmente interessante fazer uma breve referência à visão por ela demonstrada, tendo como especial foco a teoria de Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) – Identidade Económica (*Economics Identity*).

A pertinência da designada Identidade Económica e da sua abordagem prende-se, primeiramente, com o reconhecimento e a adoção de conceitos de proveniência económica, mas que se interligam com conceções psicológicas na relação entre indivíduos e organização.

A questão base teve início numa Academia Militar nos Estados Unidos da América (*West Point*) com a realização de uma experiência que demonstrou que a identidade podia sofrer alterações (Akerlof & Kranton, 2000, 2005, 2010). Foi a partir daí que os autores (2000, 2005, 2010) delinearam um modelo económico do comportamento onde introduziram a identidade. Com a introdução do conceito de identidade procuraram explicar fenómenos que a economia não conseguia alcançar, com a projeção de que a identidade seria o próximo passo na evolução da economia (Akerlof & Kranton, 2005).

Desta forma, a identidade foi incorporada na função de utilidade como uma motivação para o comportamento dos indivíduos (Akerlof & Kranton, 2000), sendo igualmente vista como um incentivo importante para a produção. As funções de utilidade são constituídas por preferências e identidades que se podem alterar por influência dos valores (prescrições) em cada categoria social, tendo em conta que estes se alteram no espaço e no tempo (Akerlof & Kranton, 2000, 2005, 2010).

Para Akerlof & Kranton (2005), a identidade apreende como os indivíduos se sentem sobre si mesmos e como esses sentimentos resultam de suas ações. Neste ponto de vista, o indivíduo compartilha os seus valores (prescrições) através do processo de identificação com outros sujeitos que se manifestam, conforme supramencionado, por meio das ações do indivíduo (Akerlof & Kranton, 2000, 2005).

Na função de utilidade, a identidade é baseada em categorias sociais (e.g. género feminino e masculino) caracterizadas pelos valores (prescrições), que demonstram qual deve ser o comportamento apropriado dos indivíduos (e.g. o vestido como símbolo feminino, é usado pela mulher, o homem como indivíduo de género

masculino não usa vestido, se um homem usasse vestido, poderia estar a ameaçar a identidade de outros homens) – pressuposto da externalidade (Akerlof & Kranton, 2000).

É nesta lógica que a integração da identidade na função de utilidade amplia a análise económica, pois através da identidade é possível motivar os indivíduos de formas diferentes que vão para além de questões financeiras (Akerlof & Kranton, 2000, 2005), isto acontece a partir das interações sociais presentes no processo de identificação.

Sendo vista como a principal motivação dos indivíduos, pode por isso, contribuir para o bom funcionamento das organizações, alterando a compreensão das políticas organizacionais, como o pagamento de incentivos monetários (Akerlof & Kranton, 2000, 2005, 2010). É por isso que os autores (2005, 2010) entendem que esse alegado bom funcionamento das organizações não depende exclusivamente de políticas monetárias, mas também da capacidade das organizações em atribuir aos seus trabalhadores/colaboradores atividades com as quais estes se identificam. Esta atribuição facilitará a criação de identidades que desempenham um papel fulcral para que a organização alcance os objetivos a que se propõe.

A identidade torna-se, assim, útil aos economistas pois pode ser pensada como uma forma de mudança do comportamento dentro de uma organização, ou seja, a identidade representa dois processos: a auto classificação e a classificação dos outros em categorias sociais, paralelamente ao conceito definido e fundamentado pela abordagem da Teoria da Identidade Social – o processo de auto categorização (Akerlof & Kranton, 2000, 2005, 2010; Tajfel & Turner, 1979).

Nesta perspetiva e para efeitos deste estudo, torna-se fundamental referir que a visão da identidade exposta por Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010) é correspondente à da identidade social, apresentada por Tajfel & Turner (1979). Isto é, o conceito de identidade, apresentado por Akerlof & Kranton (2000, 2005, 2010), diz respeito à pertença a grupos com padrões e regras próprias enquanto que, por oposição, a identidade pessoal é equiparada às preferências (valores pessoais e intrínsecos ao indivíduo).

Aqui chegados, iremos então abordar a temática da identidade e o seu impacto nas organizações.

2. A Identidade e o seu impacto nas organizações

O conceito de identidade é peça essencial e preponderante tanto para a sociedade, para uma comunidade, uma organização, um grupo como para o indivíduo (Pekdemir & Turan, 2014). Tendo por base a ideia chave da abordagem da identidade social (Tajfel & Turner, 1979) e o que consideramos essencial para a presente dissertação, importa voltar a apontar os holofotes para a presença da identidade no contexto das organizações.

A designada identidade social encontra-se diretamente relacionada com o autoconceito do indivíduo, que por sua vez, surge, como já referido no capítulo anterior, através de uma associação ao grupo/categoria social que é percebida pelos sujeitos (Tajfel e Turner, 1979). Ora uma categoria social pode ser vista como um grupo no qual um indivíduo se procura enquadrar, originando uma pertença a esse mesmo grupo, formando assim o seu autoconceito (Turner et al., 1987). Logo podemos enquadrar uma organização como uma categoria social, que pode ser percecionada como incluindo os atributos iniciais dos membros da organização (Ashforth & Mael, 1996), ou seja, a identidade organizacional define a posição da organização em relação a um sistema societal a que pertence (Tavares, 2001).

Por assim dizer, foi na Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) que o conceito de identidade organizacional teve a sua origem (Ashforth & Mael, 1989).

Embora o conceito de identidade possa ser estudado em diferentes níveis de análise – individual, grupal, organizacional e social (Albert, 1998 cit. in Tavares, 2001), importa aqui focalizar no que diz respeito ao mundo organizacional.

O desenvolvimento e a construção da identidade encontram-se vinculados à relação dos indivíduos com os outros, o que traduzindo para a esfera organizacional, fará com que a identidade organizacional seja uma das formas de identidade social quando emergida no contexto das organizações (Ashforth & Mael, 1996).

Quando falamos em identidade organizacional importa referir alguns conceitos que se encontram correlacionados com o já referido anteriormente (e.g. identificação social e identificação organizacional), dado que não existirá identidade sem identificação. O segundo conceito, a identificação organizacional é visto como uma forma específica do primeiro, a identificação social, onde os indivíduos e como o próprio

nome indica, as organizações são percebidas como identidades adquiridas e está associada à definição do *self* enquanto organização (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Haslam, 2004; Mael & Ashforth, 1992). Isto é, a auto percepção do indivíduo no que diz respeito à relação estabelecida com a organização como uma extensão do *self* (Albert, 1998 cit. in Tavares, 2001).

Esta temática da identificação organizacional também já conta com inúmeros estudos e tem sido alvo de várias investigações ao longo dos anos, de entre os quais se destacam algumas conceitualizações clássicas (e.g. Brown, 1969; Patchen, 1970).

Segundo Brown (1969 cit. in Tavares, 2009), a identificação organizacional é um fator interno ao indivíduo (intrapessoal) que está dependente de variáveis situacionais, ou seja, é uma forma de representação que o indivíduo constrói da sua relação com a organização em determinado contexto situacional. Assim, para que o indivíduo venha a identificar-se com a organização é necessário que a pertença à mesma, faculte as garantias necessárias para manter a sua motivação, satisfazendo determinadas necessidades do indivíduo (e.g. realização de objetivos pessoais) (Brown, 1969 cit. in Tavares, 2009).

Um ano mais tarde, Patchen (1970 cit. in Tavares, 2009) referiu que a identificação constitui uma percepção de características que são compartilhadas com os membros da organização, um sentimento de solidariedade e de apoio com a organização e da organização. Desconstruindo a definição de Patchen (1970), verificamos que a partilha de características e valores são um ponto fundamental para os processos de identificação. As componentes de solidariedade e de apoio presentes na sua conceção traduzem-se no reforço da importância desta percepção de pertença com os membros da organização e do aumento do sentimento de querer completar a missão e os objetivos organizacionais.

Desta forma, se a identificação social é a percepção de singularidade (*oneness*) ou de pertença (*belonginess*) a um agregado humano (Ashforth & Mael, 1989 cit. in Tavares, 2001), a identificação organizacional serão essas mesmas percepções, mas relativamente a uma dada organização (Ashforth & Mael, 1989).

Destacando, assim o conceito a nível organizacional, a identificação é um processo em que os benefícios dos indivíduos/colaboradores se fundem com os benefícios da organização, tudo para que a identidade seja produzida na origem desses mesmos benefícios (Johnson et al., 1999 cit. in Pekdemir & Turan, 2014).

Assim, a identificação organizacional tem vindo a ser apresentada como um componente fundamental na compreensão da identidade dos indivíduos procurando explicar os comportamentos e as atitudes desses indivíduos/colaboradores no local de trabalho, tal como a formação dos seus autoconceitos, nesse mesmo contexto laboral (Tavares, 2001).

Tendo em conta o facto de que as pessoas procuram identificar-se com as organizações com as quais possuam um certo posicionamento relativamente às ambições, características e desejos mútuos, pode dizer-se que a identificação ocorrerá perante uma associação linear e positiva na busca da concretização de metas e objetivos (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2003; Haslam, 2004). Esta identificação pode ser, eventualmente, utilizada como um sinónimo de compromisso, no entanto, o conceito de identificação encontra-se mais internalizado, o que facilita a adesão dos indivíduos/colaboradores a valores e normas do grupo, criando assim homogeneidade de atitudes e comportamentos no contexto organizacional onde estão inseridos (Machado & Kopittke, 2002).

De acordo com Tavares (2001), um dos pontos onde os conceitos de identificação e de identidade exibem diferenças prende-se com o nível de análise associado aos mesmos. Enquanto que a análise da identificação se realiza ao nível micro individual-grupal, a análise da identidade à organização acontece ao nível macro organizacional-societal (Tavares, 2001). Perante esta diferenciação analítica, Pratt (1998 cit. in Tavares, 2001) destaca que enquanto que a identidade procura responder à questão “quem sou eu?”, a identificação mostra-se mais à questão “como sei que sou eu em relação a outros?”, ou seja, na esfera organizacional, “quem sou/somos eu/nós?” e “como sei quem sou/somos eu/nós em relação à organização a que pertencemos?”, respetivamente.

Assim e conforme referido anteriormente, Ashforth & Mael (1989, 1992) foram os pioneiros a concetualizar a identificação organizacional alicerçada na teoria da identidade social (TIS), na qual referem que para além de se tratar de uma forma específica de identificação social, esta garante bases para as atitudes organizacionais, aproveitando a explicação de como os indivíduos constroem os seus autoconceitos da identidade das organizações a que pertencem (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1985).

Na procura de explicação para a relação entre a organização e alguns elementos característicos dos seus trabalhadores (e.g. a motivação, a satisfação no trabalho,

comprometimento organizacional, desempenho e comportamento no trabalho, entre outros), a identidade social tem sido abordada como um processo influente (Ashforth & Mael, 1996; He & Brown, 2013; Lee et al., 2015; Riketta, 2005).

Nesta lógica, Mael & Ashforth (1992) consideram que a identificação representa o grau de integração entre o indivíduo e a organização em que está inserido. Assim sendo, um indivíduo/colaborador identificado com a organização encontra-se mais predisposto a olhar para as vantagens da pertença ao grupo, tomando decisões e apresentando comportamentos e atitudes que beneficiem toda a organização ao invés de apenas se concentrar no seu interesse pessoal (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Haslam, 2004; van Knippenberg, 2000), ou seja, quanto mais um indivíduo se identifica com a organização e com o trabalho que desempenha maior é probabilidade de apreender e assumir a mesma perspectiva e em agir de acordo com os interesses mútuos (Dutton et al., 1994).

Algumas pesquisas realizadas, observaram que identidade e a identificação geram reações e influenciam o desempenho e a interação entre os indivíduos e as organizações (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; He & Brown, 2013; Lee et al., 2015). Os indivíduos que apresentam uma forte identificação organizacional exibem também maior inclinação para um envolvimento significativo com o trabalho e desse modo, conseguem atingir os objetivos da organização, dado que a identificação se encontra positivamente associada ao envolvimento no trabalho (van Knippenberg & van Schie, 2000). Assim, podemos afirmar que a identificação organizacional ajuda a criar e a manter uma sensação de pertença, de significado e de controlo no trabalho (Kreiner & Ashforth, 2004; Tavares et al., 2007), ou seja, através da identificação organizacional cria-se uma ligação desejável entre os indivíduos e a organização, a entidade empregadora.

A percepção do “nós” como conjunto entre o indivíduo e a organização é importante pois permite aos indivíduos experimentar os interesses da organização como fossem os seus próprios interesses, isto é, cria-se assim um interesse coletivo, um interesse comum – “o nosso interesse” – e com ele, uma identificação mais forte (Tavares, van Knippenberg & van Dick, 2016). Deste modo, uma identificação organizacional forte aumenta a cooperação e a colaboração entre os membros e, antagonicamente aumenta competição com os elementos externos à organização (Dutton et al., 1994; Whetten & Godfrey, 1998). Assim, a definição enquanto membro da

organização por parte dos indivíduos produz uma conexão entre os seus atributos formando coerência entre os seus objetivos e a missão da organização (Ashforth & Mael, 1996).

No entanto do lado oposto, surge uma corrente de investigação que chama à atenção para a designada de “identificação cega” que pode tornar-se problemática quer para indivíduos quer para organizações (Ashforth & Mael, 1989; Kreiner & Ashforth, 2004; Tavares et al., 2007).

De acordo com Albert & Whetten (1985) e conforme já referenciado anteriormente nesta dissertação, a identidade organizacional abrange um processo que inclui as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que a distingue de outras organizações e o que é duradouro na organização. Este processo constrói-se no dia a dia, quando o sujeito vai internalizando essas crenças de que a “sua” organização, isto é, a organização onde se encontra inserido permanece a mesma ao longo do tempo (Machado & Kopittke, 2002). Importa assim ressaltar que a identidade organizacional apresenta três dimensões: aquela que é definida pelos membros da organização, designada de central, a que distingue a organização de outras organizações e aquela que liga o passado ao presente ou seja, aquela que é percebida como perdurável no tempo (Albert & Whetten, 1985). Tendo em conta que se trata de um constructo subjetivo, a identidade de uma organização não existirá a não ser que os indivíduos concordem que ela existe (Ashforth & Mael, 1996), sendo que quanto mais atrativa for a identidade organizacional para o indivíduo mais forte será a sua identificação com a organização (Dutton et al., 1994).

Desta forma, sendo a identidade social vista como múltipla, ou seja, existem várias identidades sociais no interior do indivíduo (Brewer, 1991), naturalmente que, quando se transpõe o conceito de identidade para o mundo organizacional surgem as múltiplas identidades à organização – próximo tópico a apresentar nesta dissertação.

2.1. Múltiplas Identidades à Organização

A complexidade inerente ao conceito de identidade na esfera organizacional tem despertado interesse de vários autores (e.g. Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2003; Foreman & Whetten, 2002; Jones & Volpe, 2011; Mael &

Ashforth, 1992; Pratt & Foreman, 2000). Perante este interesse surgiu uma corrente de pesquisa que se centra na multiplicidade da identidade organizacional.

Desta maneira, a identidade organizacional deve ser compreendida como apresentado múltiplas identidades (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Barterls et al., 2007), ou seja, uma organização pode ter vários conjuntos de diferentes tipos de identidades, podendo estas ser compatíveis, neutras ou conflituosas umas com as outras (Albert & Whetten, 1985). Entendidas como meios sociais complexos onde existe um ambiente altamente favorável ao surgimento de diferentes identidades (Ellemers et al., 2003), as organizações são, assim, são um conjunto de vários tipos de subidentidades nela existentes (Bartels et al., 2007).

Considerando que as organizações apresentam múltiplas identidades, estas são consideradas com melhores capacidades adaptativas para dar resposta às alterações ambientais e aos desafios do dia a dia (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000). Assim sendo, uma organização é propensa a poder mudar de identidade única para identidade dupla, ou múltipla ao longo do tempo. Essa mudança ocorrerá, em especial, quando exista um significativo aumento de um misto de oportunidades e constrangimentos (Albert & Whetten, 1985). Rigorosamente falando, as organizações apresentam identidades híbridas, isto é, a identidade organizacional é composta por pelo menos dois tipos de identidade (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000; Pratt, 2016).

Neste sentido, partindo desta noção da existência de múltiplas identidades organizacionais, vários autores têm apontado para a suposição de que os colaboradores se podem identificar com certos grupos e/ou departamentos no interior da sua organização (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Bartels et al., 2007; Pratt e Foreman, 2000). Grande parte desta ideia é sustentada pelas novas relações de trabalho, que muitas das vezes são temporárias e que por isso “obrigam” os indivíduos a procurar adotar variados tipos de subidentidades (Ashforth & Johnson, 2001; Bartels et al., 2007).

Assim sendo, as múltiplas identidades aqui referenciadas, podem manifestar-se de várias maneiras nas organizações (Bartels et al., 2007). Sendo que neste sentido e como exemplos, surgem vários estudos que se revelam em concordância com esta ideia (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth & Johnson, 2001; Bartels et al., 2007; Foreman & Whetten, 2002; Riketta, 2005; van Knippenberg & van Schie, 2000). Os referidos

estudos têm demonstrado nos seus resultados que os sujeitos reconhecem pelo menos, duas identidades (e.g. à organização e ao grupo de trabalho). Assim, identificando-se com a organização, os colaboradores reconheceram e sentiram desejo de fortalecer a identidade organizacional, assumindo a existência de várias identidades distintas que são percebidas pelos indivíduos nas organizações (Foreman & Whetten, 2002).

Para além disso, também existem indícios de que a identificação dos colaboradores é mais forte com a proximidade (Bartels et al., 2007; Van Knippenberg & Van Schie, 2000), ou seja, os indivíduos estabelecem uma maior identificação com quem trabalham no dia a dia, como é o caso do grupo de trabalho direto. Esta situação vai de encontro ao postulado por Ashforth & Johnson (2001), que demonstram que esse aumento surge devido a uma identidade que se torna mais visível (saliente) quando os sujeitos estão mais próximos (Bartels et al., 2007). É neste sentido que surgem os diferentes níveis de análise no interior das organizações – individual, grupal, organizacional (Ashforth et al., 2011; Bartels et al., 2007; Tavares, 2001).

Desta maneira, as organizações podem beneficiar, mas também podem ser prejudicadas por possuir várias identidades, pelo que é importante as organizações encontrarem uma forma de conseguir maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens ao mesmo tempo. De encontro ao já referido, Pratt & Foreman (2000) revelam que as múltiplas identidades podem ser geridas e consideram essa gestão uma função primordial para a gestão contemporânea das organizações.

Neste sentido e no que diz respeito aos possíveis benefícios presentes nas organizações com múltiplas identidades em comparação com organizações onde apenas subsiste uma identidade, Pratt & Foreman (2000) descrevem a existência de uma maior flexibilidade para fazer face às exigências do mundo organizacional que, através da gestão referida anteriormente pode originar vantagens competitivas para as organizações (e.g. maior possibilidade de satisfazer as expectativas dos seus membros, melhor capacidade criativa e de aprendizagem e facilidade em reter mão de obra diversificada) (Ruão, 2001).

De ressaltar que não é só a identificação que se torna mais forte com o grupo de trabalho, pelo que esta também se revela como um preditor no que diz respeito aos comportamentos e atitudes dos colaboradores da organização (Bartels et al., 2007; van Knippenberg & van Schie (2000).

Nesta lógica, o estudo que contextualiza teoricamente esta dissertação (Bartels et al., 2007) juntamente com a meta-análise de Riketta (2005), também demonstraram que os colaboradores se identificam mais fortemente com o seu próprio grupo de trabalho ao invés da organização como um todo, devido ao referido critério de proximidade diária. Ainda assim, a noção de múltiplas identidades organizacionais suscita e aciona a busca de um entendimento ao nível coletivo da organização (Pratt, 2016).

Seguindo o trabalho de Albert & Whetten (1985) e a sua ideia de que a organização deve procurar responder à questão “quem somos nós?”, as múltiplas identidades organizacionais constituem múltiplas conceptualizações diferentes acerca do que seus membros identificam como essencial (critério da centralidade), exclusivo (critério de distintividade) e persistente no tempo (critério de durabilidade) (Pratt & Foreman, 2000; Pratt, 2016). Importa ainda referir a noção de que as organizações podem ter um sentido de união coletiva na procura de obtenção da resposta à questão anteriormente mencionada, podendo existir mais que uma resposta no interior da organização (e.g. diferentes departamentos e grupos de trabalho) (Pratt, 2016).

Tendo em conta a atual multiplicidade de identidades e as conexões que ocorrem nas organizações, a necessidade de haver uma gestão rigorosa das suas múltiplas identidades, torna-se uma questão prioritária e pode ser efetuada através de quatro processos distintos – a compartimentalização, a eliminação, a integração e a agregação (Pratt & Foreman, 2000). Através do primeiro processo, a organização e os seus membros escolhem manter todas as identidades sem procurar a integração, ou seja, as múltiplas identidades são mantidas separadamente, não potenciando as sinergias que possam derivar da existência mútua de identidades. No segundo processo, apenas permanecem na organização, as identidades dominantes, ou seja, como o próprio nome do processo indica, os líderes organizacionais ou quem estiver a comandar, ajustam o limite de identidades organizacionais eliminando as menos relevantes. Já o processo de integração, utiliza a combinação de múltiplas identidades para dar origem a uma nova e única – identidade híbrida (Foreman & Whetten, 2002; Pratt, 2016). Por fim, surge o processo de agregação que compreende a manutenção de todas as identidades, procurando produzir relações entre elas. Utilizando os processos acima descritos como práticas de gestão de identidade, as organizações podem alcançar a dita condição ideal

e procurar manter a melhor eficácia das suas múltiplas identidades (Pratt & Foreman, 2000).

Assim, parece-nos, particularmente, importante aludir que tal como os indivíduos internalizam as expectativas dos outros membros da sua comunidade através da criação de uma perceção de pertença dessas identidades (e.g. *self*), também as organizações podem internalizar a expectativas de algumas partes interessadas (ou seja, sob a forma de identidades organizacionais) e, finalmente, criar uma forma (*gestalt*) dessas identidades (e.g. *self* organizacional) (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 2016).

Posto isto, importa ainda referir que as identidades organizacionais são flexíveis e mutáveis, pois podem passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo dos contextos, dos acontecimentos e dos resultados criando impacto nas organizações (Ashforth & Mael, 1989). Nesta perspetiva, as características inerentes à organização (e.g. a sua missão, os seus objetivos, as práticas utilizadas e os seus valores) podem contribuir para dar forma às identidades organizacionais, criando uma diferenciação entre elas.

A maioria das análises da temática fixa-se no esforço de demonstrar a existência de antecedentes, consequências e relacionamentos que podem influenciar a formação das múltiplas identidades organizacionais – à continuação deste trabalho, serão apresentados alguns antecedentes considerados influentes pela literatura na esfera das organizações.

2.2. Antecedentes da Identidade Organizacional

As inúmeras investigações presentes na literatura sobre a TIS e sobre a sua aplicação no âmbito organizacional, têm vindo a trazer para as luzes da ribalta muitos outros conceitos subjacentes à questão da identidade (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994).

Podemos afirmar que a identidade de alguém não se define apenas por características pessoais, mas é, segundo Tajfel & Turner (1979), o resultado do conjunto dessas características e da pertença a grupos ou organizações – identidade social. Tendo em conta que a pesquisa desta temática se encontra ancorada às bases da TIS, pela qual os indivíduos se classificam e classificam os outros em diferentes categorias

sociais e veem a sua participação em grupos específicos com base nas relações e nos papéis sociais (Hogg et al., 1995; Tajfel & Turner, 1986), o surgimento de fatores (antecedentes) influenciadores veio ajudar na procura da explicação para os referidos processos.

Os investigadores produziram contribuições significativas para a identificação organizacional, através da clarificação de diferentes orientações identitárias que fazem a ligação entre a identidade de um indivíduo e as identidades dos outros: orientação identitária pessoal (*self*) (e.g. eu pertenço a uma organização de prestígio), relacional (e.g. o meu chefe procura desenvolver os seus trabalhadores) e coletiva (e.g. a minha organização ajuda a melhorar a comunidade onde se insere) (Ashforth & Mael, 1989; Kreiner & Ashforth, 2004; Mael & Ashforth, 1992).

Considerando, que os indivíduos/colaboradores procuram a pertença a grupos ou organizações para obter um autoconceito positivo (Ellemers et al., 2003; Haslam, 2004), à medida que estes se vão identificando mais fortemente com a organização, as suas opiniões sobre a mesma, vão-se modificando e possivelmente, tornando-se mais positivas (Ashforth e Mael, 1989; Haslam, 2004).

Assim, para além da importância da identidade organizacional para as organizações, muita da atenção dos investigadores tem sido, focalizada nos fatores (antecedentes) que influenciam, diretamente, o grau com que os colaboradores se identificam com a organização, ou seja, esses fatores podem facilitar o processo de identificação e por isso, facilitam a identidade organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Bartels et al., 2007; Riketta, 2005).

Deste modo, os pesquisadores têm revelado vários antecedentes da identificação organizacional, onde se podem incluir: o prestígio externo percebido (Bartels et al., 2007; Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995; Carmeli, 2005; Dutton et al., 1994; Pekdemir & Turan, 2014; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001), o carácter organizacional distintivo (Mael & Ashforth, 1992), a atratividade da organização (Dutton et al., 1994), o clima comunicacional (Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001), o grau de contato entre o colaborador e a organização (Hall, Schneider & Nygren, 1970; Mael & Ashforth, 1992), as necessidades psicossociais do indivíduo (Sluss & Ashforth, 2008), a liderança e o comportamento do líder (Davel & Machado, 2001; He & Brown, 2013; Mael & Ashforth, 1995), o grau de sobreposição entre identidade organizacional e

identidade pessoal na percepção dos colaboradores (Bartels et al., 2007; Bergami & Bagozzi, 2000; Elsbach & Bhattacharya, 2001).

Estes antecedentes facilitam identificação com a organização (Ashforth & Mael, 1989), dado que os atributos organizacionais positivos permitem aumentar a autoestima dos membros e a valorização da identidade organizacional (Ashforth et al., 2008; Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999; Mael & Ashforth, 1992; Sluss & Ashforth, 2008). Desta forma, ainda se espera que o tempo de trabalho e de permanência (anos a desempenhar funções) na organização esteja relacionado com uma forte identidade organizacional, onde nesse caso demonstrarão um comportamento conducente à organização (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992).

Para efeitos desta dissertação, decidimos focar as nossas atenções para três destes possíveis antecedentes da identidade organizacional: (1) Prestígio Externo Percebido, (2) Clima Comunicacional e (3) Liderança.

2.2.1. Prestígio Externo Percebido (PEP)

Este conceito surgiu, em 1958, a partir da proposta de March & Simon, onde estes autores sugeriam que os indivíduos têm tendência a adaptar-se mais facilmente às organizações quando acreditam que as suas ações e ideias são levadas em conta por sujeitos externos à organização, ou seja, quando acreditam que são respeitados por quem não está no mesmo local de trabalho que eles (Fuller, Hester, Barnett & Relyea, 2006; March & Simon, 1958). Nessa proposição, March & Simon (1958) referem, também, que quanto mais tempo um indivíduo permanece numa determinada organização, mais as suas interações irão de encontro aos objetivos da organização, mais as suas necessidades serão satisfeitas e, por consequência, mais esse indivíduo se identificará com a organização.

Desde então, vários investigadores têm procurado definir o conceito e demonstrar nas suas pesquisas que o mesmo se encontra relacionado com o processo de identificação e de identidade organizacional.

Assim sendo e tendo em conta que, tal como já referido, os indivíduos procuram identificar-se com as organizações para aumentar a sua própria autoestima (Ellemers et al., 1999; Mael & Ashforth, 1992; Jones & Volpe, 2010), podemos afirmar que o

prestígio externo percebido (PEP) reflete a percepção de um colaborador sobre a opinião de quem está do lado de fora da “sua” organização (Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001). Isto é, o PEP representa como os membros da organização pensam que os elementos externos a veem, referindo-se, assim, à visão de um membro acerca de como a sua organização é vista de fora (Smidts et al., 2001). Por outras palavras, o PEP está relacionado com a reputação da organização que é percebida pelos seus colaboradores (Bartels et al., 2007; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001). Desta forma, o prestígio externo percebido refere-se às próprias crenças e percepções dos membros da organização sobre como é que os indivíduos externos à organização, nomeadamente clientes, concorrentes e fornecedores, julgam e avaliam o *status* (estatuto) e o prestígio da organização (Bartels et al., 2007; Carmeli, 2005; Dutton et al., 1994; Pekdemir & Turan, 2014; Smidts et al., 2001).

Neste sentido, há que mencionar que não existe uma obrigação de unificação entre a reputação dos indivíduos externos à organização e o PEP, podendo ambas abrangerem ideais distintos (Dutton et al., 1994).

O PEP é analisado e estudado ao nível individual, dado que compreende a avaliação pessoal acerca do prestígio organizacional e encontra-se dependente das interpretações e avaliações que cada indivíduo faz e constrói com as informações que recebe sobre a sua organização, tanto a nível interno como externo (Smidts et al., 2001). Assim, o PEP pode ser distinto de colaborador para colaborador mesmo trabalhando na mesma organização (Smidts et al., 2001) e surge na procura de dar resposta à questão “O que é que as pessoas externas à minha organização pensam de mim pela associação que fazem com a organização?” (Dutton et al., 1994).

Nesta perspetiva, o conceito pode, também, ser designado de “imagem externa construída” ou “reputação interpretada”, dado que é definido como as crenças de um membro sobre o que o exterior entende da organização providenciando mais do que uma simples informação sobre o que os indivíduos externos pensam e da maneira como avaliam a organização em causa (Bartels et al., 2007; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Pekdemir & Turan, 2014). Quando os membros interpretam a imagem externa como atraente e apelativa, significa que eles acreditam que essa imagem tem recursos e componentes que outros externos à organização, provavelmente irão valorizar, o que irá criar uma identidade social positiva (Dutton et al., 1994). Naturalmente que no caso de os membros interpretarem a referida imagem

corporativa como adversa e desfavorável, poderão surgir resultados negativos ao nível pessoal (e.g. excesso de stress, casos de depressão) (Dutton et al., 1994). Além disso, existem diferentes fontes e formas de informação relevantes, internas ou externas, para a formação do conceito (e.g. género, idade, duração do contrato, satisfação no trabalho, etc.) (Riketta, 2005).

O conceito aqui definido tem-se revelado como um dos mais influentes antecedentes e vários estudos têm mostrado uma correlação positiva entre o PEP e a identificação organizacional, por isso, trata-se de um dos mais documentados na literatura (e.g. Bartels et al., 2007; Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Fuller et al., 2006; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001). Estes estudos têm demonstrado a existência dessa relação, revelando que quanto mais positivamente os colaboradores pensarem que o prestígio da sua organização é visto pelo mundo exterior, mais positivos serão para sua organização e mais fortemente será a sua identificação com ela, já que fundamentalmente, os colaboradores orgulham-se de pertencer a uma organização que se acredita ser respeitada em público devido à boa reputação na comunidade (Bartels et al., 2007; Dutton et al., 1994). Desta maneira, o PEP está positivamente relacionado com a identificação organizacional porque ambos facilitam a adaptação à organização por parte dos seus membros (Dutton & Dukerich, 1991).

Voltando à questão da autoestima dos membros, os resultados apontam que essa é uma discussão que se está a tornar cada vez mais importante, pois quanto mais prestigiada é a organização (percebida pelo indivíduo), maior é o potencial aumento da autoestima através da identidade (Bartels et al., 2007; Bhattacharya et al., 1995; Ellemers et al., 1999; Fuller et al., 2006; Mael & Ashforth, 1992). No seguimento, Bartels et al. (2007) exploraram a relação entre o PEP e a identificação em diferentes níveis organizacionais (e.g. organização, departamento e grupo de trabalho), tendo os resultados indicado que o PEP tem um efeito mais forte sobre a identificação no nível organizacional do que no departamento e ao nível do grupo de trabalho.

Para que se desenvolva um ambiente de trabalho em equipa e para que haja união e coesão entre os membros e colaboradores da organização é perentório que exista um PEP positivo (Hasan & Hussain, 2015). Neste sentido, quando os membros de uma organização têm a noção de que as pessoas externas à mesma falam ou têm uma opinião positiva acerca da organização que eles representam, proporciona-se um

nível de orgulho definitivo, fazendo com que os colaboradores fiquem mais interessados e motivados em trabalhar de acordo com a missão e a visão da organização (Hasan & Hussain, 2015). Desta forma, podemos afirmar que o PEP aumenta com o compromisso afetivo dos membros da organização (Carmeli, 2005), através do compartilhamento de histórias de sucesso de outras organizações, palavras e pensamentos positivos vindos externamente aumentam o nível de identificação organizacional dos colaboradores (Bartels, Douwes, de Jong & Pruyn, 2006); Bhattacharya et al., 1995). Por conseguinte, por forma a facilitar o seu funcionamento, as organizações devem gerar um sentimento de pertença e identificação nos seus colaboradores (Bartels et al., 2007; Pratt, 1998).

Por fim e segundo a literatura, é pertinente fazer a distinção entre o conceito de PEP aqui definido e os conceitos de imagem organizacional e reputação organizacional.

Pese embora o facto de que todos eles se encontram interrelacionados, apresentam também distinções. Enquanto o PEP, tal como supramencionado, se refere à crença dos colaboradores da organização sobre como é que os indivíduos externos à organização a percebem, a imagem organizacional ou reputação prende-se com o que a organização realmente projeta para o exterior, ou seja, podem funcionar como uma troca de mensagens mútuas entre a organização e os elementos externos (*outsiders*) (van Riel & Fombrun; 2007; Whetten & Mackey, 2002). Assim sendo, a reputação é vista como uma percepção coletiva das capacidades de uma organização para corresponder às expectativas dos possíveis clientes, dos trabalhadores/colaboradores ou até mesmo dos investidores, pelo que pode ser construída direta ou indiretamente com base em informações recolhidas a partir de várias comunicações organizacionais, mas também provenientes de fontes externas (Smidts et al., 2001; van Riel & Fombrun, 2007).

Posto isto e de acordo com a TIS, se os membros da organização a considerem mais respeitada ou prestigiada pelos *outsiders*, a probabilidade da existência de identificação organizacional aumenta, levando a que os membros da organização mostrem uma atitude positiva, aceitando os seus princípios e tomando as decisões de forma consistente com os objetivos da organização (Dutton et al., 1994). Portanto, o PEP pode ser visto como sendo um facilitador do processo de identificação organizacional, dado que a relação entre PEP e a identificação ajudam a explicar a relação entre o membro e o mundo exterior à organização (Ashforth & Mael, 1989; Bartels et al., 2007).

2.2.2. Clima Comunicacional

O clima comunicacional ou também designado de clima de comunicação, tem sido considerado como uma variável determinante na configuração de vários comportamentos e atitudes classificadas como desejáveis nas organizações. De mencionar que o fenómeno subjacente a este conceito tem vindo a ganhar força ao longo dos anos, chamando à atenção dos investigadores (e.g. Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001).

O início da história deste conceito remonta aos anos 70, onde os pioneiros deram os primeiros passos nas suas concetualizações primordiais que apesar de tudo, ainda hoje são levadas em conta como pontos de partida na investigação do clima comunicacional ou de comunicação. Neste sentido, surge a formulação de Dennis (1974 cit. in Bartels et al., 2007), onde o conceito se apresentava como uma qualidade do ambiente comunicacional interno da organização, englobando um conjunto de predisposições inferidas e identificáveis através de relatórios das perceções dos membros acerca de mensagens e eventos relacionados a essas mensagens que, afetam a receção dessas mensagens por parte dos membros no interior da organização.

Se a identidade organizacional para Ruão (2001) é “a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialética de relacionamento”, também revelou que os processos comunicativos facilitam esse relacionamento, promovendo uma vantagem competitiva. Esta interpretação vai de encontro ao que emergia lá atrás nas origens do conceito, sobre a capacidade da comunicação, onde o conceito de clima comunicacional se mostrou essencial para que uma organização se tornasse eficaz e produtiva (Redding, 1972 cit. in Bartels et al., 2007). Neste sentido, a comunicação organizacional é apontada como um fator preponderante para o sucesso de uma organização, pois exerce influência sobre o conteúdo comunicacional que circula no interior de uma dita organização, ajudando na leitura de como agir e reagir perante as diferentes questões organizacionais (Smidts et al., 2001).

Assim, o clima comunicacional pode definir-se como a perceção dos colaboradores em relação à qualidade das relações mútuas e da comunicação numa organização, surgindo a partir das interpretações e opiniões dos seus membros (Goldhaber, 1993 cit. in Bartels et al., 2007).

Com base na sua definição e abordagem Dennis (1974 cit. in Bartels, et al., 2007) dividiu o conceito de clima comunicacional nas dimensões de: suporte, abertura e sinceridade, tomada de decisão participativa, confiança, segurança e credibilidade, metas/objetivos de alto desempenho; adequação da informação, diferenças semânticas na informação e satisfação com a comunicação. À medida que foram sendo testadas em pesquisas realizadas ao longo dos anos, rompeu a necessidade de agregar essas dimensões, passando assim a constar da nova formulação: a abertura e confiança na comunicação, a percepção de participação na tomada de decisão, ou seja, o sentimento de ter um apoio e uma voz ativa na organização (Bartels et al., 2007).

A partir das concetualizações clássicas, outros autores vieram trazer o seu contributo para o conceito aqui abordado. Assim, Smidts et al. (2001) foram dos primeiros a evidenciar o clima comunicacional subdividido em três dimensões: (1) Abertura, (2) Participação e (3) Suporte, revelando que se tratava de um importante preditor de identificação organizacional. Desta forma, foi proposto a adição de alguns elementos operacionais, que permitiam relacionar o clima de comunicação no seu ambiente psicológico e no ambiente organizacional, no aprofundamento de novas relações entre este fenómeno comunicativo e demais fenómenos inerentes a outros comportamentos dos indivíduos nas organizações (Smidts et al., 2001).

Nesta lógica, parece-nos importante que se faça a distinção entre o conceito de clima psicológico e o de clima organizacional (Jones & James, 1979 cit. in Smidts et al., 2001). O primeiro, é concetualizado a nível individual e reflete as percepções e interpretações que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho em termos de significado psicológico. Já o segundo, emerge das percepções homogéneas e compartilhadas que os membros da organização têm do clima psicológico (Jones & James, 1979). O clima organizacional remete-nos ao sentimento de bem ou mal-estar experienciado pelos que colaboram numa organização, sendo determinado pelo ambiente de trabalho estabelecido na mesma, pelos membros que a compõem e expressado através das suas atitudes e comportamentos (Calado & Sousa, 1993). É conceptualizado como uma característica das organizações e permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação (Schneider, 1985; Ashforth, 1985 cit. in Calado & Sousa, 1993). Deste modo, o clima

comunicacional seria visto como uma construção do clima psicológico, incluindo os elementos referentes à comunicação no local de trabalho.

A distinção apresentada entre clima psicológico e clima organizacional permitiu compreender o clima comunicacional como um fenómeno que pode residir tanto no indivíduo como no grupo/organização, mas que, todavia, só pode ser estudado como uma variável agregada ao nível do grupo no caso de a homogeneidade for evidente no grau em que os membros do grupo compartilham tais percepções (Smidts et al. (2001). Desta maneira, o clima comunicacional é visto como uma fusão entre as percepções individuais (cariz psicológico) e as percepções partilhadas entre os membros de um determinado grupo ou organização (cariz grupal ou organizacional).

Aproveitando a definição clássica de Jones & James (1979), Smidts e os seus colaboradores (2001) incluem o clima psicológico comunicacional como podendo ser definido segundo uma característica do próprio constructo do clima psicológico. Neste sentido, esse mesmo estudo pioneiro de Smidts et al., (2001) sugere a existência de uma relação entre o clima comunicacional e a identificação organizacional, seguindo a lógica de que essa relação pode ser utilizada como base para a relação entre os membros e a organização na abordagem de *marketing* interno, tal como a relação entre o PEP e a identificação, vista anteriormente, ajuda a explicar a relação entre o colaborador e o mundo exterior à organização (Bartels et al., 2007).

De salientar que esse estudo pretendia analisar o impacto do clima comunicacional e do PEP na identificação organizacional, conseguiu mostrar a presença de correlações positivas que provocam um efeito na identificação dos trabalhadores à organização (Smidts et al., 2001), revelando que a comunicação ao nível organizacional aumenta o PEP, que contribui para a explicação do processo de identificação.

Uns anos mais tarde, Bartels et al., 2007 voltam a analisar a influência que o clima comunicacional e o PEP têm na identificação organizacional, nos vários níveis organizacionais. Nesse trabalho, os autores mostraram que o conceito de clima comunicacional apresenta um maior efeito na identificação do colaborador à organização quando se trata da identificação com um determinado departamento ou grupo de trabalho. Porém, o PEP parece ter uma maior influência no processo de identificação quando se fala da organização na sua totalidade (Bartels et al., 2007). Estas questões e os seus posteriores resultados foram de encontro ao que já tinha sido

encontrado em pesquisas anteriores, que revelaram a ligação entre o clima e o PEP, ou seja, em organizações com elevado reconhecimento o PEP apresenta uma maior capacidade influenciadora do que o clima. No entanto, já no interior de organizações menos prestigiadas, o clima de comunicação parece desempenhar um papel mais importante na identificação organizacional. Posto isto, os colaboradores da organização necessitam fazer-se valer de estratégias e competências para melhorar as relações comunicacionais internas dos membros, procurando corresponder aos desafios com foco nos objetivos da “sua” organização (Smidts et al., 2001; Bartels et al., 2007). Ainda segundo estas investigações, o clima comunicacional apresenta também efeitos na satisfação do indivíduo com o trabalho que desempenha (Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001).

2.2.3. Liderança

Como uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte dos investigadores em ciências sociais surge também, a liderança, que conta com vários estudos e investigações ao longo dos anos (e.g. Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Bass, 1985,1990; House et al. 1999; Jesuíno, 1987, 1989; Lourenço, 2000; Stogdill, 1974; Yukl, 1998, 1999, 2006), que vêm demonstrando ser um conceito com bastante ambiguidade e de difícil definição (Bass, 1990). Surgido a partir de tópicos relativos à arte de comando e por isso diretamente relacionado com o ramo militar, o conceito de liderança enquanto processo organizacional focava o seu interesse, inicialmente, muito mais no líder do que na liderança (Jesuíno, 1987; Lourenço, 2000), ou seja, interessava mais o realizador do que o processo de realização. Desta forma, a sua ação na esfera organizacional tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, alterando o foco da atenção do líder enquanto indivíduo para a liderança enquanto um fenómeno processual (Hosking, 1988; Hosking e Fineman, 1990 cit. Davel & Machado, 2001). Estamos, assim, perante um fenómeno com uma complexidade associada a essa dificuldade de definição concetual.

Neste sentido, House e os seus colaboradores (1999), no âmbito do seu projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*), apresentaram o conceito de liderança como sendo “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e

habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.

No contexto das organizações, muitas vezes este conceito é exposto como equivalente à chefia, supervisão ou gestão embora se saiba que se tratam de conceitos distintos. Alguns pesquisadores defendem que, a distinção entre liderança e gestão, prende-se com a função dos intervenientes. Enquanto na liderança, os líderes são orientados para a mudança e eficácia na procura de alcançar objetivos, a longo prazo, na gestão, os gestores são direcionados para a estabilidade e eficiência, a curto prazo. Isto é, os líderes influenciam o compromisso, enquanto que os gestores apenas exercem a autoridade, cumprindo com as suas responsabilidades (Yukl, 1989, 1999, 2006). Em síntese, para um melhor desempenho e êxito da organização é necessário que sobressaiam os pontos fortes de cada elemento, combinando os esforços em prol de um objetivo comum (Cunha et al., 2007; Yukl, 1999, 2006).

Assim, na procura de uma definição mais completa, Yukl (1989) considera a liderança um “processo através do qual um membro de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha de objetivos e estratégias para o grupo ou organização, a motivação dos indivíduos para alcançar os objetivos, a manutenção de relações de cooperação e trabalho em equipa, assim como o recrutamento de apoio e cooperação de indivíduos externos à organização”.

Nesta perspetiva e de encontro à temática desta dissertação, pese embora o gradual aumento do número de investigações que analisam o impacto da liderança na identificação organizacional e na identidade, ainda existem algumas lacunas e arestas por lapidar. No entanto, algumas dessas pesquisas descobriram uma série de fatores dinâmicos que aumentam a identificação à organização por parte dos indivíduos, como é o caso da liderança (Davel & Machado, 2001; Haslam, Reicher & Platow, 2011; Haslam, 2014; He & Brown, 2013).

As teorias sobre a identificação comprovam a não existência de um papel de líder que funcione por si só, isoladamente, pelo que a identificação se apresenta como uma noção básica para ajudar na compreensão do processo de liderança no contexto organizacional (Davel & Machado, 2001). Desta forma, a liderança deve funcionar mais como uma capacidade de inspirar outros a fazer coisas e menos sobre a capacidade de apenas os motivar (Haslam et al., 2011), ou seja, a liderança é moldar as crenças, os desejos e as prioridades para, em última caso, se consigam garantir o envolvimento dos

indivíduos nas tarefas de forma enérgica, ao contrário de apenas garantir o cumprimento da tarefa. Assim sendo, os líderes são capazes de moldar as identidades dos seus seguidores (Avolio et al., 2009; Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004), incluindo a identificação.

O processo de identificação ocorre quando existe uma união entre os intervenientes, podendo efetivamente surgir uma situação de simpatia mútua e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas (Davel & Machado, 2001). Desta maneira, a identificação é vista como conceito essencial para compreender o referido processo de liderança nas organizações pois, segundo Davel & Machado (2001), entre estes dois processos existe uma relação de complementaridade, consequência da junção das necessidades e dos interesses mútuos dos membros da organização e dos “seus líderes”.

Posto isto, revela-se importante referir que o conceito de liderança apresenta várias terminologias distintas: (1) liderança autêntica, (2) liderança transformacional e (3) liderança ética (Avolio et al., 2009). A primeira, caracteriza-se por apresentar um padrão de comportamento de líder transparente e ético que incentiva o compartilhamento de informações necessárias para tomar decisões enquanto aceita os *inputs* dos seus seguidores. Já a segunda, como o próprio nome indica, descreve-se pelos comportamentos dos líderes que transformam e levam os seus seguidores a executar as tarefas além das expectativas, dando mais valor ao bem da organização do que ao seu interesse individual. Por fim, a terceira define-se pela demonstração de conduta normativamente apropriada, demonstrada através de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, que promovem esta conduta normativa para os seguidores (Avolio et al., 2009; Bass, 1990; Yukl, 2006). Neste sentido, a identificação tem se revelado correlacionada positivamente aos vários estilos de liderança, já descritos acima. Relativamente à liderança autêntica, devido às características presentes neste tipo de líder (e.g. genuinidade, integridade) estas parecem sugerir a formação com maior facilidade de ambientes de trabalho mais eticamente positivos caracterizados pela transparência, transmitindo confiança ao membro seguidor e por isso, fazendo com que a identificação ao líder seja mais forte (Aviolo et al., 2009; Lourenço, 2000; Yukl, 1999, 2006). Nos estudos relativos à liderança transformacional, esta mostrou-se eficaz na influência do comportamento e do desempenho dos seguidores, visto que aumenta a sua identificação (Carmeli et al., 2011; Kark, et al., 2003; Liu, et al., 2010; Walumbwa,

et al., 2008). As pesquisas de Walumbwa et al. (2008) e de Liu et al. (2010) mostraram que este tipo de liderança favorecia o aumento do desempenho do indivíduo através do incentivo da sua identificação com o grupo de trabalho, referindo que a capacidade comunicacional do líder exerce aqui, também, o seu efeito. Já, no que diz respeito aos atributos da liderança ética, as investigações realizadas demonstraram que a identificação do membro seguidor atua como um mecanismo psicológico relevante no impacto do processo de liderança no desempenho das tarefas do seguidor (Walumbwa, et al., 2011). Isto acontece porque os líderes éticos podem aumentar a cooperação entre os seus seguidores, a confiança organizacional e os sentimentos de respeito entre os intervenientes (Walumbwa, et al., 2011). Porém, a pesquisa determinou que o efeito da liderança sobre a identificação pode ser condicional. Ainda neste estilo de liderança, num estudo efetuado por Epitropaki & Martin (2005), verificou-se que o efeito positivo da liderança transformacional na identificação organizacional dos colaboradores pode depender da experiência afetiva destes no interior da organização, sendo que, esse dito efeito positivo é mais forte em colaboradores com experiência afetiva negativa mais frequente ou com experiência afetiva positiva, mas que se exhibe com menor frequência numa organização.

Em síntese, o processo de liderança tem se revelado importante na identificação organizacional visto que as características dos líderes podem influenciar o grau de identificação dos membros das organizações que os seguem, na medida que, são vistos como uma das principais fontes de informação acerca da missão, dos objetivos e das metas da organização, sendo também indicados como protótipos dos grupos nela presentes, através da exibição das características mais desejáveis para alcançar esses objetivos organizacionais (Martin & Epitropaki, 2001). Desta forma, os membros com maior identificação organizacional estarão mais motivados para realizarem um bom desempenho na sua função, visto que os comportamentos dos líderes podem moldar a forma como eles vêem as suas relações, identificações sociais e organizacionais no seu local de trabalho (Avolio et al., 2009; Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004).

De referir ainda, que segundo Haslam et al., 2011, os líderes, para além, de precisarem de representar uma identidade social, que é compartilhada com os membros da organização que estes lideram ou querem liderar, precisam igualmente, de promover os interesses compartilhados que o ajudarão na modelação dos seus seguidores. A este respeito, se os líderes estão interessados em atingir o topo e a autoridade através dos

seus seguidores, necessitam estabelecer uma conexão com as identidades sociais que têm valor e importância para esses seguidores (Haslam et al., 2011; Haslam, 2014; Turner, 2005). Isto significa que para o conseguir, os líderes devem garantir a conformidade entre os seus interesses, os dos membros e os da organização onde estão inseridos (Haslam et al., 2011).

Capítulo II: Estudo Empírico

1. Método

1.1. Enquadramento do estudo

Concluído que está o enquadramento teórico, passaremos agora à descrição do estudo empírico desta investigação.

O presente estudo pretende explorar e analisar a identidade organizacional, o seu impacto nas organizações e a relação entre os antecedentes – Prestígio Externo Percebido (PEP), Clima Comunicacional e Liderança – e o conceito de identidade às organizações.

Para a realização desta investigação recorreu-se a uma amostra proveniente de uma organização de natureza militar. Uma força de segurança constituída por militares, que conta com a particularidade de se reger com regras e códigos próprios e de estar dependente do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna do Estado Português. Na realidade, esta amostra foi utilizada para a realização de duas investigações, que foram conduzidas de maneira independente por dois mestrandos. Enquanto esta investigação pretendia avaliar os antecedentes da identidade organizacional (PEP, clima comunicacional e liderança), a segunda planeava o estudo das consequências desse mesmo conceito (satisfação, coesão grupal e motivação).

Assim, optou-se por construir um questionário que reunia três escalas relativas às seis variáveis, presentes em ambas as investigações. No entanto, relativamente ao trabalho aqui exposto, apenas serão apresentados os resultados referentes ao estudo dos antecedentes da identidade organizacional.

Posto isto, serão em seguida, apresentados os objetivos e as hipóteses que se pretenderam examinar no estudo. Serão igualmente exibidos uma caracterização da amostra utilizada, assim como todas as análises e testes realizados para a obtenção dos resultados.

1.2. Objetivos e hipóteses do estudo

O principal objetivo desta investigação foi estudar e procurar compreender a relação existente entre o conceito da identidade organizacional, o prestígio externo percebido, o clima comunicacional e a liderança, sendo que o expectável é que exista uma relação significativa positiva entre as variáveis.

Assim, nesta linha de pensamento, formaram-se, em consequência do enquadramento teórico realizado, as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe uma relação entre a identidade à organização e o PEP, logo quanto maior for o PEP da organização, mais fortemente os seus trabalhadores se identificam e vice-versa.

Hipótese 2: A identidade organizacional apresenta uma associação positiva com o clima comunicacional, ou seja, quanto maior for o clima comunicacional, maior será a identidade à organização e vice-versa.

Hipótese 3: A identidade está associada à liderança, isto é, quanto maior a liderança maior a identidade dos militares e vice-versa.

Hipótese 4: A identidade apresenta diferenças consoante a categoria profissional dos militares (Guarda, Sargento ou Oficial).

Hipótese 5: Os instrumentos traduzidos mantêm as dimensões originais.

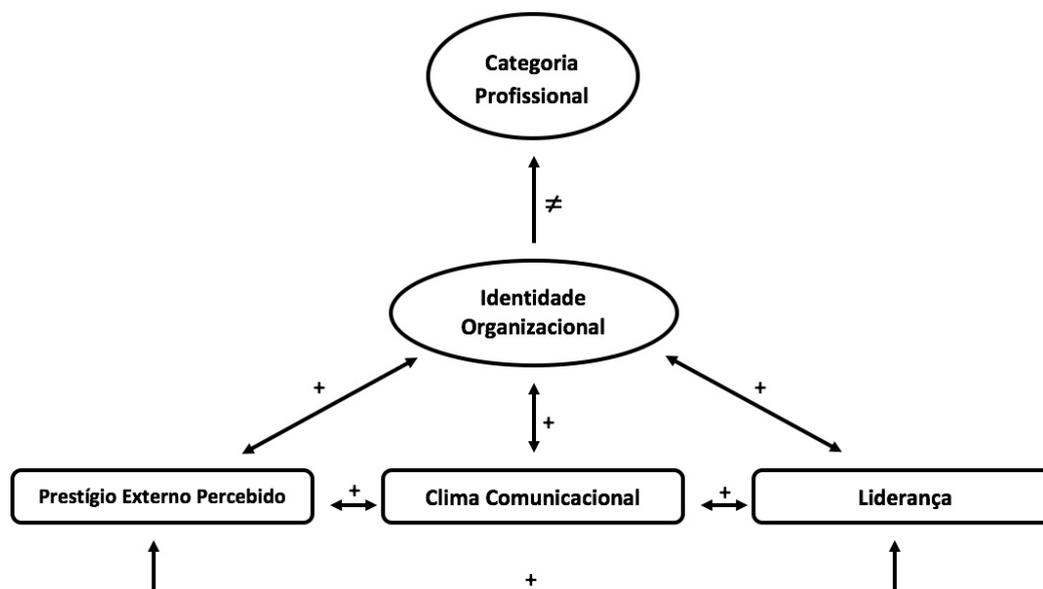


Figura 1: Modelo representativo de hipóteses do estudo. Ligações entre as variáveis positivas (marcadas com símbolo "+").

2. Participantes

2.1. Caracterização da amostra

O presente estudo abrangeu uma amostra constituída por indivíduos pertencentes a uma organização de dimensão considerável, que é caracterizada pela sua natureza militar e dupla dependência hierárquica e governamental, onde grupos de trabalhadores reportam a chefias/líderes. Pela sua natureza e polivalência, descreve-se como uma força militar de segurança, estamos assim, a falar da Guarda Nacional Republicana (GNR).

A sua colaboração para esta investigação foi autorizada pelo próprio Comandante Geral da GNR, após primeiros contactos com o Gabinete de Psicologia dessa organização.

Assim, foi colocado *online* um questionário contendo as três escalas referidas anteriormente, e contendo, no final, um grupo de questões que possibilitaram a recolha dos dados demográficos (género, naturalidade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional interna, função, unidade territorial, número de anos na GNR e local

do posto de trabalho), de forma a complementar os restantes dados facultados pelas escalas avaliativas das variáveis conceptuais do estudo.

Desta maneira, contou-se com a participação de carácter voluntário de 250 indivíduos, que contabilizaram um n final de 237 militares participantes. Esta amostra foi recolhida entre Junho de 2015 e Fevereiro de 2016.

Para essa participação, foram igualmente, assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes, através da utilização do consentimento informado.

Consequentemente, de maneira a elucidar um pouco mais sobre a caracterização da amostra, apresentamos em seguida algumas das percentagens maioritárias dos atributos sociodemográficos dos respondentes. Ora, cerca de 93,7% dos participantes são do sexo masculino, apresentando uma média de idade de 38 anos (37,59), 16,9% dos participantes são naturais de Évora, 64,2% são casados e 57,5% tem como habilitações o ensino secundário completo. No que diz respeito à situação profissional, a categoria com mais respostas é “Guarda” com 64,6%, pelo que a função desempenhada com maior percentagem de repostas é a “Operacional” com 77.6%, 89% dos militares exerce funções nas unidades territoriais e 30,4% indicam que executam serviços na área de Lisboa, já em termos de anos de serviço, em média os militares que participaram no estudo indicam ter 16 (15,58) anos de serviço.

3. Instrumentos

3.1. Escala de Identidade Social (Ellemers et al., 1999)

Para avaliar o conceito de identidade social nas organizações utilizou-se o questionário tripartido de Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk (1999), que tem como grande inspiração os três componentes da teoria da identificação social de Tajfel (1972): (1) componente cognitiva, (2) componente emocional/afetiva, (3) componente avaliativa (Haslam, 2004).

Na sua versão original, este instrumento é composto por um questionário tripartido, que contém três subescalas que permitem avaliar as três componentes já referidas: (1) Auto categorização social, (2) Compromisso com o grupo, (3) Autoestima de grupo. Por essas três subescalas divide-se um total de 10 itens, os quais foram

avaliados por uma escala de *Likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a “Discordo fortemente” e 7 “Concordo fortemente”. Como exemplos dos aludidos itens desta escala temos: “Eu identifico-me com os outros membros da GNR” e “Eu sinto-me bem na GNR”. De acordo com a versão original, a consistência interna da escala obtida através do coeficiente α foi de .82 (Ellemers et al, 1999).

Não se encontrando disponível uma versão traduzida e validada para a população portuguesa, a escala de Ellemers et al. (1999), retirada em Haslam (2004), passou por um processo de tradução da sua língua original (inglês) para português. Esta tradução foi efetuada por um grupo de três pessoas distintas com conhecimentos elevado de língua inglesa, agrupada numa base de dados e comparadas entre si, sendo resolvidas por meio de consenso, sempre na tentativa de manter a forma original dos itens.

Através da realização de uma análise fatorial exploratória (descrita com maior pormenor na secção dos resultados), chegou-se à conclusão de acordo com a análise dos componentes principais que os itens da escala se agruparam nas mesmas condições apresentadas na versão original, ou seja, em três subescalas, à exceção do item número 8 “Eu sinto-me bem na GNR”, que alterou a sua posição original, agrupando-se no segundo fator alusivo ao compromisso grupal ao invés do terceiro fator na escala original que se refere à autoestima grupal.

No que diz respeito à consistência interna deste instrumento, o valor de α de *Cronbach* apresentado foi de .80, nesta investigação, valor que se insere na categoria de muito satisfatório (Marôco, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).

3.2. Escala de Prestígio Externo Percebido (Smidts et al., 2001)

Para medir o prestígio externo percebido (PEP), adaptou-se um dos instrumentos mais comuns na literatura, utilizados por vários autores em diversos estudos (Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001), traduzido para português por Teixeira (2014).

Este instrumento na versão já traduzida e referida no parágrafo anterior, é composto por 6 itens, dos quais 3 cotados inversamente, avaliados por uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo fortemente” e 7 “Concordo

fortemente”. Como exemplo de itens desta escala temos: “Ser militar da GNR é considerado prestigiante na minha comunidade” e “A GNR é considerada uma das melhores forças militares portuguesas”.

Relativamente à sua consistência o α de *Cronbach* é de .75 (Teixeira, 2014) e, também .75 no presente estudo, resultado satisfatório (Marôco, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).

3.3. Escala de Clima Comunicacional (Smidts et al., 2001)

De forma a avaliar o clima comunicacional foi utilizada uma escala baseada em Dennis (1974 cit. in Bartels et al., 2007) e Smidts et al. (2001), que foi igualmente utilizada no estudo efetuado por Bartels e os seus colaboradores (2007).

Esta escala é, originalmente, constituída por 9 itens, que foram avaliados nesta investigação através de uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a “Discordo fortemente” e o 7 “Concordo fortemente”. Dois exemplos dos seus itens são os seguintes: “Geralmente os meus colegas podem contar uns com os outros” e “Os meus colegas ouvem abertamente a opinião uns dos outros”.

No que toca à sua consistência o α de *Cronbach* é de .87 (Bartels et al., 2007) e .93 na presente investigação, valor considerado elevado (Marôco, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).

3.4. Escala de Liderança (Yukl, 1999)

Por fim, para avaliar a liderança, o instrumento utilizado foi adaptado da escala proposta por Yulk (1999). Este instrumento na sua composição original é constituído por 18 itens que procuram descrever comportamentos de liderança relevantes para os distintos processos inerentes às equipas organizacionais e, que se encontram agrupados em três categorias: (1) Comportamentos orientados para a tarefa, (2) Comportamentos orientados para as relações e (3) Comportamentos orientados para a mudança.

Tal como as demais escalas utilizadas, esta também foi avaliada a partir de uma escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo fortemente” e o 7

“Concordo fortemente”. Como exemplos de itens temos: “Planeia em pormenor a realização de tarefas importantes” e “Encoraja e dá apoio aos membros da equipa quando têm que realizar tarefas difíceis ou stressantes”.

Este instrumento, por não possuir uma versão traduzida e adaptada para a população portuguesa, requereu também, uma tradução da sua língua (inglês) para a língua portuguesa. Este processo de tradução foi, mais uma vez, efetuado por um grupo de três pessoas distintas com conhecimentos elevado de língua inglesa e posteriormente agrupado numa base de dados, onde se compararam entre si, chegando à escolha final por meio de consenso.

Ao contrário da escala original, através da realização de uma análise fatorial exploratória (igualmente pormenorizada na secção dos resultados) identificámos que os 18 itens da referida escala não se agrupavam de igual modo. De acordo com a análise dos componentes principais, em vez de três fatores, os 18 itens agruparam-se em apenas um fator, que explica um total de 75% de variância.

Relativamente à consistência interna desta escala, na sua versão original foi de $\alpha = .75$ (Yukl, 1999). Já nesta pesquisa, o valor obtido através do cálculo do α de *Cronbach*, garantiu um valor de .98, resultado observado como elevado (Marôco, 2011; Pestana & Gageiro, 2008).

De salientar que em ambos processos de tradução realizados, as traduções foram efetuadas tendo em atenção as limitações inerentes à adaptação de um instrumento de uma língua para uma outra, procurando assegurar o mínimo de influência pessoal de quem traduz (Moreira, 2009), optando-se pela tradução o mais literal possível.

4. Procedimentos

Terminada a definição e caracterização da amostra na secção anterior, passaremos agora à descrição do processo de recolha de dados e da sua posterior análise, assim como o processo da sua formação desses mesmos dados.

4.1. Procedimentos de Recolha de Dados

Definidos os objetivos e as hipóteses a estudar, escolheram-se as escalas que iriam avaliar os conceitos em análise e que conseqüentemente iriam integrar o questionário a aplicar.

Por não existirem versões traduzidas para língua portuguesa de todas as escalas, nomeadamente as escalas de identidade social (Ellemers et al., 1999) e de liderança (Yukl, 1999), procedeu-se aos processos de tradução e retroversão das mesmas, naturalmente necessários à sua aplicação. Essas traduções foram realizadas por três pessoas distintas com conhecimentos de língua inglesa, agrupadas numa base de dados e comparadas entre elas, sendo as diferenças resolvidas por meio de consenso. Desta forma, optou-se também, sempre que possível, por fazer a tradução literal dos itens das escalas, para manter os itens na forma original. Nesta recolha de dados foram também utilizadas duas outras escalas, nomeadamente a escala de prestígio externo percebido (Mael & Asforth, 1992; Smidts et al., 2001) e a escala de clima comunicacional (Dennis, 1974; Smidts et al., 2001; Bartels et al., 2007), já traduzidas para português por Teixeira (2014). A par da organização das escalas e da construção do questionário, foi realizada uma introdução clara e cuidada, esclarecendo os objetivos do estudo e a sua confidencialidade associada.

Após todas as questões ligadas à montagem do questionário serem resolvidas, o referido questionário foi submetido à avaliação do Gabinete de Psicologia da GNR, sendo aceite e validado pelo responsável desse gabinete. Tendo em vista a tentativa de alcançar o maior número de participantes possível, foi decidido, conjuntamente com o Gabinete de Psicologia da GNR, que a modalidade mais favorável nesse sentido seria o preenchimento *online*, fazendo-se chegar aos militares através do envio via e-mail.

Desta maneira, a recolha de dados efetuou-se através da aplicação dos supraditos questionários por meio da ferramenta de formulários *online* do *Googledocs – forms*, contendo todos os requisitos ético-deontológicos que permitem garantir o caráter voluntário e confidencial da participação dos militares.

Posteriormente, o Gabinete de Psicologia da GNR difundiu via e-mail o *link* com o questionário, chegando assim a um maior número de militares da organização.

Assim sendo, para a realização desta investigação foi utilizado um questionário constituído por uma descrição dos objetivos do estudo, por um grupo de questões

sociodemográficas que permitiram caracterizar a amostra (idade, género, naturalidade, estado civil, habilitações literárias, número de anos na GNR, atividade que exerce e local do seu posto de trabalho) e por um conjunto de escalas relativas aos diferentes conceitos em análise (identidade social, prestígio externo percebido, clima comunicacional e liderança).

A recolha de repostas a partir do questionário esteve disponível *online* entre o período de Junho de 2015 e Fevereiro de 2016.

4.2. Procedimentos de Análise de Dados

Após terminada a recolha dos dados, iniciou-se a fase de análise, onde o primeiro passo foi a construção da base de dados, num primeiro momento criada no *Microsoft Office Excel* e posteriormente transferida para o *IBM SPSS 22.0* (designado adiante SPSS). No momento da construção da base de dados é importante que se verifique se a introdução dos dados é feita corretamente, de forma a evitar a ocorrência de erros.

Desta forma, para garantir uma amostra de qualidade efetuaram-se os processos de limpeza da base de dados, onde se realizou um teste de despistagem da presença de *outliers*, que permitiu a eliminação de seis sujeitos. Em acréscimo, devido à existência de valores omissos nas variáveis sociodemográficas pertinentes para esta análise, foram excluídos mais sete participantes, o que fez um n final de 237 militares participantes. Em seguida, definiu-se a natureza das variáveis (e.g. métrica, nominal ou ordinal) (Marôco, 2011).

Aqui chegados, foi necessário proceder à avaliação da estrutura fatorial da Escala de Identidade Social (Ellemers et al., 1999) e da Escala de Liderança (Yukl, 1999), ambos traduzidos para integrar esta investigação, que foi realizada através da Análise Fatorial Exploratória das supracitadas escalas. Para isso utilizou-se o método dos componentes principais para a extração dos fatores, seguido de uma rotação ortogonal (Varimax), colocando como critério de exclusão de itens um peso fatorial (λ) ≥ 0.40 . (Marôco, 2011).

No caso do primeiro instrumento, a Escala de Identidade Social (Ellemers et al., 1999) verificou-se que os seus 10 itens se agrupavam em três fatores, tal como já referidos pelos autores, havendo apenas uma alteração no item número 8 que se alterou

da subescala relativa à autoestima de grupo para a subescala do compromisso com o grupo. Assim, observando a percentagem da variância total explicada optou-se por manter a versão original fixando os três fatores referidos pelos autores, visto que o valor apresentado explicava um total de 61.5% de variância. No caso do último instrumento, a Escala de Liderança (Yukl, 1999), o comportamento dos itens foi bem diferente do defendido pelo autor. Enquanto que na escala original, os 18 itens se agrupam em três fatores, na versão utilizada para este trabalho, os referidos 18 itens agruparam-se em apenas um fator, que através da análise dos componentes principais, explica um total de 75% de variância.

Para perceber a validade da análise fatorial exploratória realizada, utilizou-se o critério de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*. Foram também apreciadas a validade e fiabilidade de constructo. A primeira através da análise da validade fatorial, da validade convergente e da validade discriminante, enquanto que a segunda foi avaliada pela fiabilidade compósita, que tem vindo a ser apontada como alternativa ao α de *Cronbach* (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Terminado este procedimento, prosseguiu-se com a análise da validade fatorial, que segundo Marôco (2014) é avaliada através dos pesos fatoriais, onde os valores de $\lambda_i \geq 0.5$ se consideram apropriados, enquanto o quadrado desses, também designado por fiabilidade individual, se $\lambda_i^2 \geq 0.25$ significa apropriado. Já a validade convergente foi conferida através dos valores da variância média extraída (≥ 0.5) e a validade discriminante estimada quando os valores da variância a partir dos valores de variância média extraída. Por fim, considerou-se que os valores da fiabilidade compósita compreendidos no intervalo ≥ 0.70 seriam apreciados como estatisticamente satisfatórios (Marôco, 2014).

Concluída a questão anterior, procedeu-se à examinação das qualidades psicométricas dos dados, realizada através do cálculo do α de *Cronbach* que corresponde à consistência interna das escalas.

Posto isto, para testar as hipóteses apresentadas anteriormente, iniciou-se a análise estatística seguinte: (1) estatística descritiva para categorização da amostra; (2) estudo das correlações de *Pearson* e (3) ANOVA *one-way* (ANOVA a um fator).

Antes da realização do teste ANOVA *one-way*, verificou-se o pressuposto da distribuição normal através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de *Lilliefors*

e o pressuposto de homogeneidade da variância que foi validado com o teste de *Levene*. Ambos os testes foram executados de maneira a garantir as condições de aplicabilidade deste procedimento estatístico.

Neste sentido, consideraram-se estatisticamente significativos os resultados cujo *p-value* ≤ 0.05 (Marôco, 2011).

5. Resultados

5.1. Análise Psicométrica

Para verificar se os instrumentos traduzidos mantêm as dimensões presentes nas suas versões originais (H5), efetuou-se uma análise fatorial exploratória. Este procedimento para a Escala de Identidade Social (Ellemers et al., 1999), iniciou-se testando a adequabilidade da análise fatorial aos dados através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO = 0.823$) e através do teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (45) \approx 642,392$; $p < 0.001$), valores considerados, respetivamente, muito bom e adequado (Marôco, 2011).

No que respeita à exclusão de itens, observando os pesos fatoriais dos 10 itens da referida escala, não existiu nenhum que apresentasse valores de peso fatorial inferior a 0.40 (ponto de corte definido), pelo que nenhum dos itens foi excluído.

Posteriormente, observou-se que os 10 itens presentes nesta escala se agrupavam nas mesmas condições descritas pelos autores, à exceção do item número 8 que mudou de dimensão explicativa.

O primeiro fator ou dimensão, relativo ao “Compromisso com o grupo”, explicava 37.5% da variância total; o segundo respeitante à “Auto Categorização Social”, explicava 13.9% da variância; já o terceiro e último, referente “Autoestima de grupo” explicava 10.1% da variância. Concluiu-se, assim, que os três fatores/dimensões obtidas explicavam um total de 61.5% da variância, o que revelou a conservação original da disposição dos itens. Os valores das comunalidades observados foram elevados, indicando que os três fatores fixados da escala descrevem de maneira adequada a estrutura latente dos itens. Na tabela 1 encontram-se resumidos os pesos fatoriais de cada item da escala e a sua disposição em cada um dos fatores.

Tabela 1 - Pesos fatoriais de cada item nos três fatores, comunalidades e percentagem de variância explicada derivada da análise fatorial exploratória

Item	Fator			Comunalidades
	1	2	3	
4. Eu gostava de continuar a trabalhar com a GNR	.806	.241	.068	.713
8. Eu sinto-me bem na GNR.	.748	.295	.068	.652
5. Eu não gosto de ser membro da GNR. *	.698	-.061	.302	.582
6. Eu preferiria pertencer a outra força de segurança. *	.495	.091	.396	.409
2. Eu sou como os outros membros da GNR.	-.086	.861	.128	.764
1. Eu identifico-me com os outros membros da GNR.	.255	.785	.054	.683
3. A GNR reflete quem eu sou.	.362	.617	.080	.526
9. Eu tenho pouco respeito pela GNR. *	-.032	.036	.823	.679
7. Eu penso que a GNR tem poucos motivos de orgulho. *	.362	.081	.667	.583
10. Eu preferiria não dizer que pertencço à GNR. *	.390	.318	.545	.550
% Variância explicada	37.5	13.9	10.1	-
Variância Média Extraída	0.49	0.58	0.47	-
Fiabilidade Compósita	0.79	0.80	0.72	-

Nota. Destacados, a negrito, são apresentados os itens com pesos fatoriais superiores a 0.40 em valor absoluto. Fator 1 – Compromisso com o grupo; Fator 2 – Auto categorização Social; Fator 3 – Autoestima de grupo. * itens de cotação inversa.

Tal como referido na secção anterior e tendo em conta os valores exibidos na tabela, todos os pesos fatoriais apresentam valores superiores a 0.50, variando entre 0.50 e 0.86, valores esses que são considerados apropriados (Marôco, 2014). No que

diz respeito à fiabilidade individual, também os valores obtidos foram na sua totalidade superiores ao valor também apresentado na secção anterior e considerado adequado ($\lambda^2 \geq 0.25$). Relativamente à análise convergente, os valores da variância média extraída revelaram que dois dos fatores se encontram com resultados inferiores ao adequado (≥ 50), no entanto encontram-se próximos desse valor. Em relação à validade discriminante, o quadrado das correlações entre fatores foi inferior ao peso fatorial de todos os itens nos respetivos fatores, indicando uma boa validade discriminante. Por fim, os valores da fiabilidade compósita foram, em parte, variaram entre 0.72 e 0.80, indicando uma fiabilidade de constructo apropriada, como se pôde observar na Tabela 1.

Neste sentido, repetiu-se o procedimento para o outro instrumento traduzido, a Escala de Liderança (Yukl, 1999). Assim, para a realização da análise fatorial exploratória foram efetuados o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*, para garantir a adequabilidade da amostragem ($KMO = 0.964$) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2(153) \approx 5549,334; p < 0.001$), obtendo valores considerados adequados (Marôco, 2011).

Nesta escala, o comportamento dos itens foi bem diferente relativamente ao defendido por Yukl (1999), que na sua versão original, referia que os 18 itens se agrupam em três fatores. Desta forma, a partir da análise fatorial exploratória realizada a este instrumento, constatou-se que em vez de existirem esses três fatores referidos pelo autor, os referidos 18 itens agruparam-se em apenas um fator, que conforme a análise dos componentes principais, explica um total de 75% de variância total. Na mesma lógica utilizada para o procedimento anterior relativo à Escala de Identidade Social, os valores da validade fatorial foram verificados aquando da decisão sobre o ponto de corte, pelo que os pesos fatoriais obtidos foram bastante elevados e variaram entre 0.76 e 0.92. Relativamente à fiabilidade individual, os valores obtidos foram todos superiores ao valor considerado apropriado ($\lambda^2 \geq 0.25$). Já a validade convergente, foi apreciada através da variância média extraída, que alcançou um valor de 0.75, garantindo-se assim, uma validade convergente adequada. Quanto ao que diz respeito à validade discriminante, este valor não foi calculado, por existir apenas um fator. O valor da fiabilidade compósita foi bem superior a 0.70, tal como se pode observar na Tabela 2, indicando uma fiabilidade de constructo adequada.

Tabela 2 - Pesos fatoriais de cada item num único fator, comunalidades e percentagem de variância explicada derivada da análise fatorial exploratória.

Item	Fator	
	1	Comunalidades
8. Encoraja e dá apoio (...) atividades difíceis ou stressantes.	.927	.858
10. Dá apoio e encoraja a equipa nas situações difíceis.	.924	.853
16. Propõe ideias novas (...) serviços ou processos.	.894	.799
14. Tem uma perspetiva (...) a organização.	.889	.790
5. Demonstra confiança (...) tarefa difícil.	.886	.784
7. Planeia em pormenor (...) atividades importantes.	.883	.780
9. Dá oportunidade (...) são capazes.	.880	.774
4. Organiza e coordena (...) de recursos.	.879	.773
17. Dá crédito por ideias e sugestões úteis.	.871	.759
6. Explica claramente (...) em cada atividade.	.870	.757
12. Negoceia com a hierarquia (...) pela equipa.	.866	.750
15. Investiga as práticas (...) desta equipa.	.864	.747
1. Descreve de um modo claro (...) alcançar.	.851	.724
13. Mostra-se confiante (...) mudança significativa.	.841	.706
3. Explica claramente (...) realização das atividades.	.839	.703
18. Consulta-o para obter (...) decisão que o afete.	.829	.687
2. Determina que recursos (...) uma atividade.	.816	.666
11. Verifica se o trabalho (...) com o planeado.	.764	.584
% Variância explicada	75	-
Variância Média Extraída	0.75	-
Fiabilidade Compósita	0.98	-

Nota. Todos itens apresentam pesos fatoriais superiores a 0.40 em valor absoluto.

5.2. Análises Descritivas e Inferenciais

Concluída a fase de análise psicométrica descrita no tópico anterior, iniciaram-se os procedimentos relativos às análises descritivas e inferenciais para posterior estudo das hipóteses. Desta forma e depois da compreensão do comportamento dos itens nas escalas e subescalas utilizadas nesta investigação anteriormente descritas (presentes na Tabela 3), analisou-se a consistência interna das referidas escalas, através da execução do cálculo do α de *Cronbach*. Para além disso, para as escalas que passaram pelo processo de tradução, através do procedimento de análise fatorial exploratória e pelo método das componentes principais, apurou-se a fiabilidade compósita dessas escalas, permitindo obter um valor alternativo e até confirmativo em relação ao α . De forma a comparar mais facilmente, na tabela 4 são apresentados os valores de α , fazendo distinção entre o estudo original da escala e a presente investigação.

Tabela 3 - Escalas utilizadas nesta investigação

Escala	Subescalas	Nº total de itens	Numeração dos itens
Identidade Social	Auto Categorização social	10	1, 2, 3
	Compromisso grupal		4, 5*, 6*, 8
	Autoestima grupal		7*, 9*, 10*
Prestígio Externo Percebido		6	1, 2, 3*, 4, 5*, 6*
Clima Comunicacional		9	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Liderança		18	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

*itens de cotação inversa

Já os valores da fiabilidade compósita encontram-se mencionados nas tabelas 1 e 2, relativas a cada uma das escalas traduzidas para esta investigação, processos esses já elucidados anteriormente.

Tabela 4 - Valores de α (consistência interna) das escalas utilizadas

Escala	α versão original	α desta investigação
Identidade Social	.82	.80
Prestígio Externo Percebido	.75	.75
Clima Comunicacional	.87	.93
Liderança	.75	.98

Terminada a questão relativa à análise acima apresentada, efetuaram-se os cálculos das médias e dos desvios-padrão relativos às escalas e subescalas utilizadas, sendo apresentados na tabela 5. Desta forma, há que ter em atenção que as médias mais elevadas foram a da Liderança (83,73) e a da Identidade Social (55,25), pelo que se encontram ambas no 1º quartil dos possíveis resultados para ambas as escalas. No que diz respeito às subescalas, a auto categorização social apresenta o valor mais baixo (13,36) de todas as subescalas. Pelo contrário, a subescala com maior valor (23,57) foi o Compromisso grupal.

Tabela 5- Médias e desvios-padrão dos resultados relativos às escalas e subescalas.

Escala	Subescalas	Média	Desvio-Padrão
Identidade Social		55,25	8,95
	Auto Categorização social	13,36	3,56
	Compromisso grupal	23,57	4,34
	Autoestima grupal	18,32	3,39
Prestígio Externo Percebido		29,96	6,39
Clima Comunicacional		43,59	11,10
Liderança		83,73	28,45

5.2.1. Estudo de Correlações

A fim de se estudar as hipóteses já apresentadas foi realizado um estudo de correlações de *Pearson* (Marôco, 2011) entre a variável identidade e as variáveis prestígio externo percebido, clima comunicacional e liderança. O coeficiente de correlação de *Pearson* (r), igualmente designado de coeficiente de correlação produto-momento, mede o grau da (co)relação linear entre duas variáveis quantitativas (Marôco, 2011). É um índice adimensional com valores situados no intervalo de -1.0 e 1.0 inclusive, que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados. Neste sentido, quando $r = 1$, significa que existe uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis. Pelo contrário, se $r = -1$, representa uma correlação negativa perfeita entre duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, diminui a outra.

De acordo com Marôco (2011), as correlações enquadram-se da seguinte forma: r inferior a .25 (fracas); r entre .25 e .50 (moderadas); r entre .50 e .75 (fortes); r superior a .75 (muito fortes).

Assim, através desse referido estudo verificou-se a existência de uma correlação positiva significativa entre a escala de identidade e as escalas de PEP, clima comunicacional e liderança (tabela 6), ou seja, quanto maior a identidade maior o prestígio, maior o clima comunicacional e maior a liderança.

Tabela 6 - Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7
1. Identidade Social	-						
2. Auto Categorização Social	.730**	-					
3. Compromisso Grupal	.857**	.420**	-				
4. Autoestima grupal	.775**	.339**	.539**	-			
5. Prestígio Externo Percebido	.658**	.432**	.539**	.594**	-		
6. Clima Comunicacional	.555**	.475**	.459**	.378**	.479**	-	
7. Liderança	.469**	.413**	.367**	.334**	.478**	.529**	-

** Correlações significativas ao nível $p < 0.01$

Analisando a tabela 6, podemos verificar que existem correlações positivas significativas entre todas as escalas.

Numa análise mais atenciosa, verificou-se que a variável Identidade Social apresenta uma relação positiva forte e significativa ($r = .658^{**}$; $p < 0.01$) com a variável Prestígio Externo Percebido. Esta variável demonstrou também uma relação positiva forte e significativa com a variável Clima Comunicacional ($r = .555^{**}$; $p < 0.01$) e uma relação positiva moderada e significativa com a variável Liderança ($r = .469^{**}$; $p < 0.01$).

Analisando a tabela 6, averiguou-se que a variável Prestígio Externo Percebido apresenta relações positivas moderadas e significativas com as variáveis Clima Comunicacional ($r = .479^{**}$; $p < 0.01$) e Liderança ($r = .478^{**}$; $p < 0.01$).

Por fim, a variável Liderança mostrou uma relação positiva forte e significativa com a variável Clima Comunicacional ($r = .529^{**}$; $p < 0.01$).

5.2.2. ANOVA *one-way*

Com o objetivo de perceber a existência de diferenças significativas entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas, realizou-se uma ANOVA *one-way*. Para garantir as condições de aplicabilidade do procedimento estatístico acima referido, verificou-se o pressuposto da distribuição normal através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* com correção de *Lilliefors*, enquanto que o pressuposto de homogeneidade da variância foi validado com o teste de *Levene*.

Assim, garantidos os pressupostos acima mencionados e com o objetivo de perceber se identidade social apresenta diferenças consoante a categoria profissional realizou-se uma ANOVA *one-way* (tabela 7), recorrendo também ao teste *Tukey* para realizar as comparações *Post hoc*.

Tabela 7 - Resultados da ANOVA para todas as variáveis em função das categorias profissionais

	Guarda	Sargento	Oficial	F	Sig.
N	153	58	26	-	-
Identidade Social	53,80 ^a	57,22 ^b	59,38 ^b	6,50	.002
Auto Categorização social	12,74 ^a	14,09 ^b	15,38 ^b	8,22	.000
Compromisso grupal	23,14	24,41	24,27	2,21	.112
Autoestima grupal	17,92	18,72	19,73	3,82	.023
Prestígio Externo Percebido	29,05	31,71	31,38	4,48	.012
Clima Comunicacional	42,24	46,28	45,54	3,23	.039
Liderança	77,93 ^a	92,34 ^b	98,65 ^b	10,15	.000

Nota. Os valores médios na mesma linha que apresentam (a) ou (b) são significativamente diferentes para $p=.05$

Através da observação da tabela 7, vislumbrou-se que a variável Identidade Social apresenta diferenças significativas consoante a categoria profissional, confirmando a hipótese 4 desta investigação. Assim, segundo os resultados obtidos e observados na referida tabela, a identidade social demonstrou-se mais elevada na categoria de Oficial, no entanto revela valores mais significativos na categoria de Guarda.

Relativamente à variável da auto categorização social, os valores observados mantiveram-se na linha das ideias supraditas, isto é, apesar de se observarem valores mais elevados para a categoria de Oficial, os mais significativos integram a categoria de Guarda. Na variável de compromisso grupal, os resultados são semelhantes entre as categorias, sendo ligeiramente superior na categoria de Sargento. Já na variável auto estima grupal, os indivíduos integrantes da categoria de Oficial apresentam resultados mais elevados que as restantes categorias.

No que diz respeito à variável PEP, a categoria que apresenta valores mais elevados é a categoria de Oficial. Os resultados do clima comunicacional demonstram

valores semelhantes, embora ligeiramente superiores na categoria de Sargento. Por fim, importa referir que a liderança é a variável que apresenta valores mais elevados de todas, revelando-se mais elevada na categoria de Oficial, porém mais significativo na categoria de Guarda.

Posto isto, os resultados expostos, apresentam-se agora sob a forma de gráfico na figura abaixo.

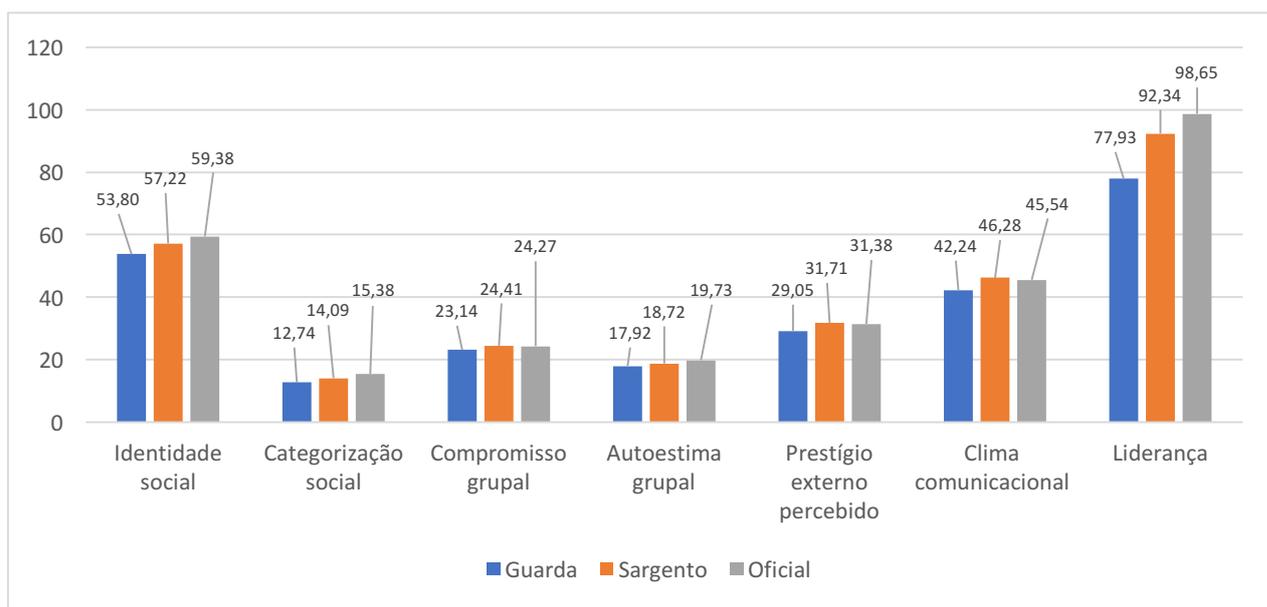


Figura 2 - Gráfico relativo aos resultados da ANOVA para as variáveis em função da categoria profissional

6. Discussão

Após a exposição e descrição de todos os resultados na secção anterior, obtidos a partir da análise de dados, importa agora refletir sobre os mesmos de forma global, procurando esclarecer sobre possíveis implicações práticas inerentes aos mesmos.

O objetivo primeiro deste estudo passa por avaliar e procurar compreender a relação existente entre o conceito da identidade organizacional, o prestígio externo percebido, o clima comunicacional e a liderança, onde também se pretendeu analisar se os três conceitos funcionavam como antecedentes da própria identidade.

Assim, como forma de avaliar as hipóteses definiu-se uma metodologia que permitiu assegurar tanto a qualidade dos instrumentos utilizados como a dos resultados obtidos. As escalas apresentam, na sua generalidade, qualidades psicométricas

bastante satisfatórias, com consistências internas semelhantes e a maior parte superiores às das escalas dos estudos de referência. A consistência interna das escalas e das subescalas permitiu verificar que se constituem como boas avaliadoras dos constructos em estudo. De forma a garantir a consistência do estudo, eliminaram-se os *outliers*.

Através de uma análise fatorial exploratória, realizada aos instrumentos traduzidos, verificou-se que os respetivos itens se comportavam de maneira diferente do esperado segundo os autores das referidas escalas. Desta forma, a hipótese 5 desta investigação foi parcialmente confirmada, dado que na escala da liderança os itens fixaram-se apenas num fator em vez dos três presentes no estudo original. Uma das possíveis causas para o sucedido pode ter sido a própria tradução, visto que segundo Moreira (2009) “é inevitável que as traduções tenham o cunho pessoal de quem as realiza, do mesmo modo que o questionário original terá o cunho pessoal do seu autor ou autores”.

Em seguida foram apresentadas as estatísticas descritivas que contaram com os cálculos dos valores médios e dos desvios-padrão de todas as variáveis.

Neste sentido, a média determinada face ao total de pontuação máxima possível de obter, verificou ser mais elevada para a escala da liderança, tal como, verificado com o desvio padrão para essa mesma escala. Ao invés a subescala “auto categorização social” no interior da identidade social, é aquela que apresentou menor valor médio, contudo o menor desvio padrão pertence à subescala “autoestima grupal”.

Em respeito às hipóteses avançadas no início desta dissertação e após os cálculos realizados verifica-se que as hipóteses 1, 2, 3 e 4 são confirmadas e que a hipótese 5 é confirmada parcialmente, sendo que esse facto se deve essencialmente ao agrupamento dos itens da escala de liderança que em vez da disposição em três fatores/subescalas o fazem apenas num fator, conforme referido anteriormente.

Ashforth & Mael (1989), no seguimento da Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1987), apontam vários fatores considerados relevantes para o desenvolvimento da tendência da identidade com os grupos: a distintividade das práticas e dos valores do grupo, a saliência do exogrupo e o prestígio do grupo. Desde modo, o conceito de Prestígio Externo Percebido é utilizado para analisar a forma como os membros de uma organização acreditam que os indivíduos externos julgam o seu estatuto e a própria imagem da sua organização (Mael e Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001). No estudo

realizado por Smidts e os seus colaboradores (2001), este conceito do PEP comportou-se como preditor da identificação organizacional, ou seja, quanto maior o prestígio externo percebido, maior a identificação organizacional.

No que diz respeito a esta investigação, as correlações de *Pearson* realizadas indicam a existência de uma relação entre as escalas da identidade social e a escala do prestígio externo percebido, que pode ser designada como significativa positiva moderada a forte. Estes resultados confirmam a hipótese 1 deste estudo, ou seja, o prestígio externo percebido relaciona-se positiva e significativamente com a identidade social (Bartels et al. 2007; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001).

No que diz respeito à hipótese 2 deste estudo, esta confirmou-se com a existência de uma correlação significativamente positiva entre a identidade e o clima comunicacional. Isto vai de encontro ao estipulado por Smidts et al. (2001) e Bartels et al. (2007), onde em organizações com um amplo clima comunicacional, como se pensa ser o caso da GNR, os militares sentem-se de uma maneira geral mais ouvidos quer pelos seus colegas mais próximos (pares) quer pelas chefias, ou seja, os militares reconhecem-se como tendo uma voz ativa que é tida em conta no momento da tomada de decisão (Bartels et al., 2007). Logo existirá uma maior identificação dos membros e por sua vez uma maior identidade organizacional. Ainda nesta linha de pensamento, a identidade oferece orientação à comunicação no interior da organização (Ruão 2001).

Relativamente à escala de liderança, os resultados apesar de confirmarem a hipótese 3 desta investigação, também reconheceram que essa seria a escala com menor valor de correlação com a identidade social. No entanto, os resultados mostram que existe uma correlação positiva e significativa entre ambas as variáveis, confirmando, tal como esperado e já referido, a hipótese 3. Sendo redutor relacionar a identidade apenas com um tipo específico de liderança, nesta pesquisa, procurou-se assim encontrar uma medida geral desse conceito. Desta forma, a liderança protagoniza em conjunto com a identidade uma espécie de complementaridade entre constructos (Davel & Machado, 2001).

Há que referir ainda que através da ANOVA one-way realizada, se verificou que a identidade social se mostrou mais elevada na categoria de Oficial, no entanto revela valores mais significativos na categoria de Guarda. Nesse mesmo teste, os resultados demonstraram que os valores de identidade variam consoante a categoria profissional

(Guarda, Sargento ou Oficial) dos militares, o que garante a confirmação da hipótese 4 desta investigação.

Parece-nos, de igual forma, relevante e merecedor de destaque o facto de os resultados obtidos manifestarem de forma expressiva que a liderança para além de se relacionar positiva e significativamente com a identidade, revelou valores muito elevados para a categoria de Oficiais.

Numa ótica mais prática destas questões aqui abordadas, a compreensão da forma como os vários conceitos, de prestígio externo percebido, clima comunicacional e liderança influenciam e afetam a identidade é um tema de desmedida relevância e interesse, apoiando no processo de construção da identidade social em contexto organizacional.

Certo que após a conclusão deste estudo, estamos seguros de que ainda existem muitos focos promissores para investigações futuras nesta temática no seu sentido teórico-prático.

Capítulo III: Conclusão

A presente investigação contempla como ponto central a realidade percebida pelos participantes, de modo a conhecer as representações sobre a atividade profissional dos indivíduos e da organização que estes integram. Diante de um cenário de globalização em que a sociedade convive atualmente, as organizações e as pessoas mantêm-se em busca incessante para melhor se adaptarem a este ambiente inconstante e de bastante complexidade. Assim, é fundamental a busca de meios que facilitem a convivência e a interação entre as pessoas e a organização com o objetivo de favorecer um melhor desempenho e ajustamento entre ambas as partes.

O Homem é o seu próprio meio de percepção acerca do seu trabalho (Durrive, 2011), e nesse sentido contemplou-se também como objetivo da investigação a percepção da identidade social do indivíduo como membro integrante da organização. O trabalho é construído por um conjunto de regras, valores, relações sociais e de poder (Durrive, 2011). O conceito de identidade social refere-se às crenças e expectativas que um indivíduo tem acerca da sua atividade de trabalho.

De acordo com Ferraro, Pfeffer & Sutton (2005) as motivações de caráter individual são aprendidas e as pessoas possuem motivações que vão para além da esfera do ganho económico, decorrendo da ação que é inerente à organização. Assim, as pessoas podem desejar satisfazer as suas necessidades de âmbito social e de pertença a uma comunidade organizacional com a qual se conseguem identificar (Pina e Cunha, 2007), sendo que a identidade organizacional é o que torna o comportamento organizacional possível (Haslam, 2004).

O processo de influência social organizacional possui a capacidade de incrementar o foco e de certa forma aumentar a dinâmica dos colaboradores inculcando-lhes um propósito, o que torna a organização distinta de outras e contribui para uma cultura organizacional sinérgica. Assim, as organizações são estruturas sociais e a forma como as pessoas se autodefinem e se auto orientam psicologicamente relativamente à estrutura é fundamental para perceberem como estas se sentem, pensam e agem (Albert et al., 2000; Ashforth et al., 2008; Ellemers et al, 1999; Haslam, 2004).

A existência de um clima comunicacional agradável que propicie trocas internas saudáveis e harmoniosas facilita a busca pelo ajustamento e conflui num ambiente mais satisfatório, resultando num clima em que as pessoas trabalham mais organizadas, satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns, ou seja, a realização da pessoa com o trabalho e a efetividade organizacional, onde a comunicação pode ser apresentada como uma mistura de construções multidimensionais complexas (Postmes, 2003). Face à relevância em analisar o comportamento comunicacional das pessoas na organização, verificou-se que este é importante para o desempenho das atribuições de cada pessoa no interior das equipas de trabalho.

Os dados recolhidos demonstram que os indivíduos, de uma forma geral, gostam de trabalhar na organização, mostrando na sua maioria estarem satisfeitos com o trabalho que realizam, além de possuírem a percepção que a função que desempenham é importante para o sucesso da organização. As relações interpessoais verificaram-se favoráveis, pois existem sentimentos positivos e cooperação entre os pares, o que leva a um clima mais harmonioso e transparente no local de trabalho. Contudo, devido a complexidade da natureza humana não é possível afirmar categoricamente que um clima é bom apenas baseado no facto de as pessoas possuírem sentimentos de simpatia para com os pares, é necessário ter em linha de conta outras facetas da dinâmica da organização. Outros fatores como o modelo de liderança também demonstraram ser favoráveis na organização em causa, o que permite caracterizar a liderança como sendo voltada para as pessoas e de comunicação aberta entre os membros, tornando o líder acessível, o que permite transmitir de forma eficaz as informações que permeiam a natureza da tarefa organizacional.

Riketta & van Dick (2005) argumentam que a relevância de uma determinada identidade ou nível organizacional pode levar a atuação de acordo com as normas desse nível organizacional específico.

No contexto militar existe um protótipo comportamental assimilado inerente a cada membro da organização, colocando o dever de serviço e a obediência a ordens superiores antes da própria pessoa.

A pesquisa alcança os objetivos inicialmente previstos ao dar resposta à problemática envolvida no estudo, mostrando os principais indicadores que influenciam a identidade social, o clima comunicacional, a liderança, o prestígio externo percebido da organização e como estes aspetos são percebidos pelos colaboradores e como estes

se posicionam como antecedentes da identidade. No que respeita a este último, os colaboradores podem achar que não só é importante como o mundo exterior os vê (a organização), mas também como o mundo exterior vê o seu papel nessa organização (o seu grupo de trabalho ou departamento) (Bartels et al., 2007).

Por outro lado, o presente estudo favorece um maior conhecimento face à realidade organizacional, ao correlacionar a relação da teoria com a prática, demonstrando a existência de fatores que influenciam diretamente no clima e na dinâmica da organização, sendo possível concluir que a organização apresenta níveis elevados para a identidade social e que esta é importante para a coesão social e para a motivação dos indivíduos que a integram, verificando-se que quanto maior era o estatuto profissional no interior da organização maiores eram os resultados para a identidade social, motivação e satisfação.

As metodologias de investigação eleitas possibilitam o acesso à real representatividade da organização para os participantes no estudo, sendo possível analisar as suas conceções, visto que a linguagem é a forma mais figurativa que cada ser humano tem para expor uma ideia. Apesar dos objetivos, aos quais a investigação se propôs, terem sido cumpridos, e as questões de investigação terem sido respondidas, esta investigação comporta algumas limitações. O que torna a investigação particular, pela globalidade e centralidade do papel do indivíduo e das organizações pode ser apontado como uma limitação do estudo. Desta forma e como sugestão para um estudo futuro destaca-se a necessidade de estruturar por área de intervenção o trabalho real, competências individuais e competências técnicas associadas. Ou seja, seria importante associar a cada domínio a sua especificidade.

A fiabilidade dos resultados é questionável dada a reduzida amostra de população conseguida face à dimensão do universo da organização em estudo. O estudo limita-se à análise dos dados recolhidos através da aplicação de inquéritos. Para complementar esta especificidade seria importante realizar observação no contexto de trabalho, que permitisse clarificar aspetos mais práticos, de forma a descrevê-los.

Futuramente, dever-se-iam complementar este tipo de investigações com aquelas que são promovidas pela própria organização, de forma a facilitar o cruzamento da informação recolhida e dos resultados obtidos, aumentando a fiabilidade das conclusões retiradas. Por outro lado, seria importante considerar-se a extensão da medida da reputação através da introdução do item prestígio interno percebido.

Em resumo, como conclusão final e apesar das fragilidades apontadas ao estudo, as hipóteses inicialmente colocadas foram confirmadas e vão ao encontro ao referido na literatura empírica e as escalas de avaliação utilizadas demonstram bons níveis de coesão interna.

Referências Bibliográficas

Akerlof, G. A., & Kranton, R. (2010). Identity economics. *The Economists' Voice*, 7(2).

Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715-753.

Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9-32.

Albert, S. & D. A. Whetten (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings and B. M. STAW (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-295.

Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

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., 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., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization science*, 22(5), 1144-1156.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(S1).

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *The Journal of Marketing*, 46-57.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.

Calado, M., & Sousa, E. (1993). Clima organizacional e suas significações: Literatura revisitada. *Análise Psicológica*, 11, 201-211.

Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization studies*, 26(3), 443-464.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18(s1).

Crafford, A. (2015). Identity in organisations: a methodological study. *Stellenbosch: Stellenbosch University*

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração contemporânea*, 5(3), 107-126.

Durrive, L. (2011). A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trab. educ. saúde*, 9(supl. 1), 47-67.

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*, 239-263.

Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, 29(3), 459-478.

Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity.

Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.

Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of social psychology*, 146(3), 327-347.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.

Gomes, J. F., Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.

Hasan, M., & Hussain, M. (2015). Role of perceived external prestige and Organizational Justice in Organizational Identification. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 611.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Sage.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. GLOBE (1999). Cultural influences on leadership and organizations. *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171±233).

Jesuíno, C. (1987). *Processos de liderança*.

Jesuíno, J. C. (1989). O factor liderança nas organizações.

Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23(2), 201-250.

Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 413-434.

Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 25(1), 1-27.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049.

Lin, Y. Y. (2004). Organizational Identity and Its Implication on Organization Development. *Online Submission*.

Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psicológica*.

Machado, H. V., & Kopittke, B. (2002). A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. *Encontro de estudos organizacionais*, 2.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações* (2a ed.). Lisboa: ReportNumber.

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.

Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 247-262.

Miranda, J. (1998). Comportamento intergrupar-revisão de literatura. *Análise Psicológica*, 16(4), 599-614.

Pekdemir, I. M., & Turan, A. (2014). The mediating role of organizational identity complexity/congruence on the relationship between perceived organizational prestige

and in-role/extra-role performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9-1), 119-131.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.

Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organizations. *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, 81, 191-203.

Pratt, M. (2016). Hybrid and Multiple Organizational Identities. In *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press.

Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 171-207.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1): 18-42.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384

Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.

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, Lisboa.

Schneider, B. (1985). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 36: 573-611.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.

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*, 44(5), 1051-1062.

Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.

Tajfel, H. (1972). Some developments in European social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 2(3), 307-321.

Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations. In T. Postmes & N. Branscombe (Eds.). *Rediscovering Social Identity*, (pp.143-172). New York: Psychology Press.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter group behavior in S Worchel & WG Austin (Eds) *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 1(2), 149-178.

Tajfel, H., Flament, C., Billig, M.G., & Bundy, R.F. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-77.

Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Ed.), *Manual de psicossociologia das organizações*. (pp. 307-333).: McGraw-Hill.

Tavares, S. (2009). O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. Tese de doutoramento não publicada. Lisboa: Instituto Superior de ciências do Trabalho e da Empresa.

Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45.

Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho eo conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.

Teixeira, F. (2014). Múltiplas identidades organizacionais: O impacto na perceção de risco de emprego. Évora: Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora.

Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, 2, 77-122.

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: Blackwell.

van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.

Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance. *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, 29.

van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

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., & Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage.

Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

ANEXOS



Questionário sobre Identificação Organizacional

Gostaria de solicitar a sua colaboração para participar num estudo promovido pelo Departamento de Psicologia da Universidade de Évora.

Trata-se de um questionário **confidencial** e **anonimo**, cujos dados serão apenas usados para fins estatísticos. Não se consideram respostas certas ou erradas, interessando-nos exclusivamente a sua opinião pessoal.

Prossiga apenas se aceitar participar no estudo.

Muito obrigado pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

Nota: Este estudo foi autorizado pelo Comandante Geral da GNR

Seguem-se um conjunto de afirmações que dizem respeito à sua relação com a sua organização profissional. Por favor, escolha a resposta que melhor se adequa a si.

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
1. Eu identifico-me com os outros membros da GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu sou como os outros membros da GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A GNR reflecte quem eu sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu gostaria de continuar a trabalhar com a GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu não gosto de ser um membro da GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu preferiria pertencer a outra forma de segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eu penso que a GNR tem poucos motivos de orgulho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu sinto-me bem na GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eu tenho pouco respeito pela GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Eu preferiria não dizer que pertenço à GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sinto-me bastante satisfeito com o meu emprego atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Na maior parte dos dias estou entusiasmado com o meu emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Cada dia no emprego parece que não vai ter fim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu encontro verdadeiro prazer no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Considero que o meu trabalho é bastante desagradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Use a escala que se segue para indicar em que medida cada um dos seguintes itens corresponde as razões pelas quais está atualmente envolvidos com o seu trabalho

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
1. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para atingir um determinado estilo de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pela remuneração que me proporciona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pergunto-me se serei capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com este trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Porque eu tiro muito prazer de aprender coisas novas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Porque se tornou uma parte fundamental daquilo que eu sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Porque eu quero ser bem-sucedido neste trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado comigo mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Porque escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objectivos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pela satisfação que experiencio por me envolver em desafios interessantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Porque me permite ganhar dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Porque tem a ver com a forma como eu escolhi viver a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Não sei porquê, são-nos dadas condições de trabalho irrealistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Porque eu quero ser um “vencedor” na vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pela satisfação que experiencio quando tenho sucesso ao fazer tarefas difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Porque este tipo de trabalho me dá segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Não sei, é esperado muito de nós	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Porque este trabalho é parte da minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação ao grupo de colegas com quem trabalha, responda em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
1. Estamos unidos para tentar atingir os objetivos de desempenho propostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Todos nós temos responsabilidade por qualquer erro que aconteça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Todos tentam ajudar se os colegas têm dificuldades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O grupo comunica livremente sobre a responsabilidade de cada um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Os membros do meu grupo preferem sair sozinhos do que com os seus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Os membros da equipa raramente socializam juntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O meu grupo gosta de passar tempo junto, fora do horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O meu grupo mantém-se unido fora dos projetos de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seguem-se um conjunto de afirmações relativas à maneira como pensa que a GNR é percebida pelas pessoas. Por favor, escolha a resposta que mais se adequa a si.

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
1. Ser militar da GNR é considerado prestigiante na minha comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A GNR é considerada uma das melhores forças militares portuguesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As pessoas externas à GNR olham com desdém para os militares desta força de segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As pessoas deviam sentir-se orgulhosos de terem os seus filhos na GNR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A GNR não tem uma boa reputação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Uma pessoa que procure promover a sua carreira deve minimizar a sua associação com a GNR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Geralmente os meus colegas são honestos uns com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu posso discutir qualquer coisa com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Geralmente os meus colegas podem contar uns com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quando eu falo com os meus colegas sinto que sou levado(a) a sério.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu e os meus colegas somos consultados previamente antes de ser tomada qualquer decisão importante que nos afete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Múltiplas Identidades à Organização: o impacto do prestígio percebido, clima comunicacional e liderança

6. Os meus colegas ouvem abertamente a opinião uns dos outros.	<input type="radio"/>						
7. Se eu pedir algo a algum colega, ele/ela ajudam-me com agrado.	<input type="radio"/>						
8. Os meus colegas escutam-me sinceramente quando eu lhes digo algo.	<input type="radio"/>						
9. As sugestões que eu faço, são seriamente consideradas pelos meus colegas.	<input type="radio"/>						

Em relação ao seu superior hierárquico, responda em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
1. Descreve de um modo claro e apelativo aquilo que a organização é ou pretende alcançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Determina que recursos são necessários para levar a cabo uma atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Explica claramente as responsabilidades de cada um na realização das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Organiza e coordena as atividades da equipa, de modo a evitar atrasos, duplicação de esforços ou gasto desnecessário de recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Demonstra confiança na sua capacidade de ser bem-sucedido numa tarefa difícil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Explica claramente quais os resultados esperados em cada atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Planeia em pormenor a realização das atividades importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Encoraja e dá apoio aos membros da equipa quando têm que realizar atividades difíceis ou stressantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Dá oportunidade aos elementos da equipa para desenvolverem as suas competências e mostrarem do que são capazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dá apoio e encoraja a equipa nas situações difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Verifica se o trabalho está a avançar de acordo com o planeado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Negoceia com a hierarquia a aprovação necessária para implementar as mudanças desejadas pela equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mostra-se confiante e otimista quando propõe uma mudança significativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tem uma perspetiva de longo prazo dos problemas e das oportunidades que afetam a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Investiga as práticas utilizadas por outras equipas para tirar ideias que possam melhorar o funcionamento desta equipa.	<input type="radio"/>						
16. Propõe ideias novas e criativas para a melhoria de produtos, serviços ou processos.	<input type="radio"/>						
17. Dá crédito por ideias e sugestões úteis.	<input type="radio"/>						
18. Consulta-o para obter reações e sugestões antes de tomar uma decisão que o afete.	<input type="radio"/>						

DADOS DEMOGRÁFICOS

Género *Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
 Feminino

Idade _____

Naturalidade _____

Estado Civil _____

Habilitações Literárias _____

Categoria

Marcar apenas uma oval.

- Guarda Sargento Oficial

Função

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo/Apoio Operacional

Unidade

Marcar apenas uma oval.

- Unidade Territorial Unidade de Intervenção Unidade de Segurança e Honras do Estado

Múltiplas Identidades à Organização: o impacto do prestígio percebido, clima comunicacional e liderança

Número de anos na GNR _____

Local do seu posto de trabalho

Marcar apenas uma oval.

Lisboa Porto Évora Beja Outra:

