



Escola de Gestão
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Uma Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional: Estudos em torno de uma Antropomorfização

Arminda Godinho Rosa dos Reis

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a):
Doutor, Francisco Serranito Nunes, Professor Auxiliar, do Instituto Universitário de Lisboa
(ISCTE-IUL)

Setembro, 2017



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Gestão
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Uma Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional: Estudos em torno de uma Antropomorfização

Arminda Godinho Rosa dos Reis

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri:

Doutor, António Caetano, Professor Catedrático, do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Doutor, Albino Pedro Anjos Lopes, Professor Catedrático Jubilado, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)

Doutor, Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)

Doutor, Daniel Jorge Roque Martins Gomes, Professor Adjunto, do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC)

Doutor, Nelson Jorge Campos Ramalho, Professor Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Doutor, Francisco Guilherme Serranito Nunes, Professor Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do ISCTE-IUL (Orientador)

Setembro, 2017

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua concretização. Por este facto, gostaria de expressar a todos o meu apreço e gratidão.

Primeiro agradeço a Deus, pelas infinitas possibilidades que me deu, de aprender, de partilhar amor e a dedicação que consagro também aos outros.

Ao meu orientador Prof. Doutor Francisco Nunes, pela partilha do seu vasto conhecimento, da vivacidade de pensamento, pelo desafio, confiança e motivação para continuar esta tarefa até ao fim, apesar dos vários contratemplos ocorridos.

Às organizações que facultaram a recolha de dados tornando possível a realização deste trabalho.

Aos Professores Ana Passos, Susana Tavares e José Neves que, durante as avaliações, efetuaram observações valiosas para melhorar este trabalho contínuo, e particularmente, à Doutora Ana Passos, que me deu sempre força para seguir em frente.

A todos os que privaram comigo no ISCTE, outros professores e outros colaboradores, sem os quais esta tarefa não teria sido possível, nomeadamente, a D. Ilda Ferreira e a Dr^a. Ana Mendes, profissionais competentes que orientam os alunos burocraticamente nesta caminhada, atentas e sempre dispostas a ajudar.

Agradeço ao Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, nas pessoas dos Professor Doutor José Pereira Miguel e Dr. Fernando de Almeida, e ao Doutor José Maria Albuquerque que, reconhecendo o benefício para a instituição e particularmente para a área de GRH, proporcionaram a continuidade deste doutoramento, bem como o interesse demonstrado. Ao Pedro Matos, pela sua importante ajuda e amizade.

Ao Doutor Carlos Dias e à Dr^a Ana P. Faria, por me terem acolhido no âmbito de outras desafiantes funções, proporcionando espaço para a continuidade deste trabalho.

À Dr^a. Francisca Avillez, exemplo de grande determinação, coragem e dinamismo, que me inspira continuamente em muito do que faço.

Às Doutoras Paula Faustino, Paula Alvito, Luísa Oliveira e Anabela Miranda que, entre outras colegas, ficaram curiosas sobre estas matérias, um incentivo muito interessante. Ao Doutor João Lavinha que sempre tem uma palavra de amizade e uma partilha de conhecimento.

Ao meu marido José, que tantas vezes me ajudou e incentivou, para que não desistisse, mesmo após três acidentes sofridos. À minha filha Tânia que me deu força e me dizia sempre, és uma grande lutadora, ...vais conseguir!

Ao meu pai Francisco, que partiu recentemente, mas deixou um legado inigualável de amor, dedicação e respeito pelo ser humano, pelo trabalho, honra e integridade. À minha avó Henriqueta cujos valores e amor guardo no meu coração. À minha mãe e irmã por me obrigarem a lutar todos os dias e a não baixar os braços perante os desafios.

A todos os outros Colegas e Bolseiros que tanto se interessaram pelo meu trabalho e acreditarem que seria uma mais valia para qualquer instituição ter alguém com este Doutoramento e que, como tal, me apoiaram, além de acharem que o que estudei é fantástico!

Aos meus amigos, Emanuel, Maria, Lúcia, Miguel, Gabriel, Rafael, Francisco, Jacinta, Célia, Leone Orlando, António Borges, pela sua ajuda e amizade.

Aos meus gatos, Kira e Claxon, os meus companheiros até de madrugada.

A todos,
Muito obrigada.

Índice

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo	133
Tabela 2 - Relação entre os motivos da identidade e a centralidade	135
Tabela 3 - Relação entre os motivos da identidade e o <i>enactment</i>	136
Tabela 4 - Relação entre os motivos da identidade e a autorregulação	136
Tabela 5 - Relação entre os motivos da identidade e resposta a pressões externas.....	137
Tabela 6 - Resumo dos modelos de regressão multinível dos motivos da IO (Nível 1: n = 1180) aninhados dentro dos participantes (Nível 2: n = 231)	138
Tabela 7 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo	143
Tabela 8 -Relação entre a identidade organizacional generalizada e variáveis critério de nível individual.....	143
Tabela 9 - Comparação de médias dos motivos da identidade de acordo com o sector das escolas.....	148
Tabela 10 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo	153
Tabela 11 - Itens usados para proceder ao teste da validade facial da AMIO.....	162
Tabela 12 - Resultados da análise fatorial exploratória aos itens da AMIO	163
Tabela 13 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 1	164
Tabela 14 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 1	165
Tabela 15 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 2.....	169
Tabela 16 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 2.....	170
Tabela 17 - Validade discriminante da AMIO face à força da identidade organizacional.....	170
Tabela 18 - Validade discriminante da AMIO face às orientações da identidade organizacional	171
Tabela 19 - Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis em estudo.....	172
Tabela 20 - Teste da validade de critério da AMIO	172
Tabela 21 - A AMIO. Itens finais após validação	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões dos atributos fundacionais.....	53
Figura 2- Dimensões dos atributos de conteúdo.....	56
Figura 3- Retirada do estudo de Brickson (2000:85), “Derived from (Brewer & Gardner, 1996: 84).”	58
Figura 4 - Dimensões dos atributos percetivos.....	64
Figura 5 - Atributos de expansão.....	69
Figura 6 - O modelo da construção motivada da identidade	101
Figura 7 - Nascidas para crescer, mas com medo de morrer: motivos, funções e os efeitos da IO	105
Figura 8 - Variáveis para explorar a relação entre a IO e os fatores motivacionais.	115
Figura 9 - Modelo Conceptual de Expansão da IO através dos MIIdI	120
Figura 10 - Comparação entre a identidade e o desempenho em organizações públicas, privadas e sociais.	154

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1 – Desenho do estudo de investigação (estudos realizados)	14
Imagem 2 – Retirada de Ashforth et al. (2008, p. 330) e adaptada pelos autores – A	
Identidade, o que é core, conteúdos e comportamentos.....	26
Imagem 3 - Segundo Albert e Whetten (1985) as características e conteúdos da IO.	27
Imagem 4 –As origens das teorias de Albert e Whetten (1985) e de Vignoles et al. (2006). 117	
Imagem 5 – O que é a Identidade para estes autores: Albert e Whetten (1985); Vignoles et al. (2006).....	117

LISTA DE ACRÓNIMOS

AMIO – Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional

IO – Identidade Organizacional

MIdI – Motivos da Identidade Individual

MIO – Motivos da Identidade Organizacional

FSGRH – Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS	I
ÍNDICE DE TABELAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE IMAGENS	IV
LISTA DE ACRÓNIMOS	IV
RESUMO	1
ABSTRACT	3
INTRODUÇÃO GERAL DA TESE	7
PARTE 1	21
CAPÍTULO 1 – UM OLHAR DEDICADO, AOS CONCEITOS DA IO E OUTRAS QUESTÕES. ELASTICIDADE, TENSÕES E DIALÉTICAS DA IO	21
1.1. Questões Holográficas e Ideográficas da IO. A Reflexividade e maleabilidade conceptual em torno da IO contribuindo para a AMIO.	21
1.2. Porquê, distinguir conceitos, como a identidade, identificação, cultura organizacional, imagem organizacional e identidade organizacional.	25
1.3. Elasticidade, tensões e dialética da IO. Visões paradoxais	29
CAPÍTULO 2 - ESTADO DA ARTE - VISÃO ABRANGENTE	36
2. Estado da Arte – 1902-2017.....	36
2.1. De 1902-1997 – A identidade, a identidade organizacional. A rica herança e os caminhos de construção da identidade organizacional.	36
2.2. 1998 – 2006 - O que estudam os autores antecedentes à primeira crise da identidade organizacional	39
2.3. De 2007 a 2016 – uma continuidade teorizada – outras dimensões e temas em torno da identidade organizacional.	41
2.4. 2013 – 2017 – Discussões sobre bases de investigação quantitativa e qualitativa, entre outras. Limitações e oportunidades.....	43
CAPÍTULO 3 - ESTADO DA ARTE - UMA VISÃO POR ATRIBUTOS DE BASE DIMENSIONAL	50
3.1. A Organização, suas dimensões e atributos – o que vários autores defendem	52
3.2. Dimensões dos atributos fundacionais	53
3.3. Dimensões dos atributos de conteúdo	56
3.4. Dimensões dos atributos de favorabilidade.....	62
3.5. Dimensões dos atributos percetivos	64
3.6. Dimensões dos atributos de expansão	69

CAPÍTULO 4 - PRINCIPAIS ABORDAGENS AO ESTUDO DA IO. PONTO DE SITUAÇÃO. PERSPECTIVAS, PROBLEMA E IMPORTÂNCIA. O QUE SE VAI FAZER E PORQUÊ.	73
4.1. PRINCIPAIS ABORDAGENS AO ESTUDO DA IO – UMA VISÃO PARADIGMÁTICA. PONTO DE SITUAÇÃO DO QUE SE SABE SOBRE A IO.	73
4.2. Quais as principais controvérsias	76
4.3. O que falta saber	81
4.4. Após a contribuição de (Albert e Whetten, 1985).....	82
CAPÍTULO 5 – REVISITANDO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	86
5.1. As raízes do conceito de IO: o reduzido efeito da teoria defendida por Erikson, na teoria defendida por Albert e Whetten.	87
CAPÍTULO 6 – PORQUÊ PROPOR UMA NOVA ABORDAGEM À IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. ANÁLISE E CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA CONSTRUÇÃO MOTIVADA DA IDENTIDADE.....	94
6.1. Porquê propor uma nova abordagem à identidade organizacional - Nascidos para crescer e com medo de morrer	94
6.2. Análise e Contribuição da Teoria da Construção Motivada da Identidade.....	98
6.3. E uma vez existente, para que serve ter identidade? Garantir a autorregulação e cultivar o capital identitário.	102
6.7. importância do trabalho identitário.....	106
CAPÍTULO 7 – TUDO PARA UMA EXPANSÃO. COMO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL TEM SIDO MEDIDA. O QUE ASSUMIMOS DA TEORIA DE VIGNOLES E SEUS COLEGAS.	109
7.1. Como a IO tem sido medida. Quais as medidas que juntámos - Variáveis para explorar a relação entre a IO e os fatores motivacionais.	109
7.2. Um paralelismo para a integração nas organizações e respetivos empréstimos teóricos. O que assumimos da teoria de Vignoles e seus colegas.....	116
7.3. Expansão do Modelo Fundacional da IO, de Albert e Whetten, (1985) através dos Motivos da Identidade Individual de Vignoles et al. (2006) – uma visão do nível organizacional – Modelo Conceptual de Expansão da IO.....	119
CAPÍTULO 8 – A ABORDAGEM MOTIVACIONAL DA IO	122
8.1. O que a AMIO vem acrescentar.....	122
PARTE 2.....	127
PRIMEIROS ESTUDOS EMPÍRICOS	127
CAPÍTULO 9 – PRIMEIRO ESTUDO EMPIRICO – ESTUDO A	129
9.1. Perspetiva geral dos objetivos de investigação nestes estudos.....	129
9.2. Estudo A1. Os motivos da identidade e a centralidade.....	131

9.2.1. Objetivo	131
9.2.2. Método.....	132
9.2.3. Resultados e discussão.....	132
9.3. Estudo A2. A relação entre os motivos da identidade, a identificação, a satisfação e a intenção de saída.....	139
9.3.1. Objetivo	139
9.3.2. Método.....	141
9.3.4. Resultados e discussão.....	142
9.4. Estudo A3. Os motivos da identidade nos sectores público, privado e social.....	144
9.4.1. Objetivo	144
9.4.2. Método.....	148
9.4.3. Resultados e discussão.....	148
9.5. Estudo A4. A relação entre a identidade e o desempenho organizacional	151
9.5.1. Objetivo	151
9.5.2. Método.....	152
9.5.3. Resultados e discussão.....	153
9.6. Discussão Geral dos Estudos A1 a A4	155
CAPÍTULO 10 – SEGUNDO ESTUDO EMPIRICO – ESTUDO B.....	156
A abordagem motivacional da identidade organizacional (AMIO): construção e validação de uma escala.....	156
10.1. Introdução.....	156
10.2. Estudo B1: Geração de itens e validade de constructo inicial da AMIO	161
10.2.1. Objetivo	161
10.2.2. Método.....	161
10.2.3. Medidas.....	163
10.2.4. Discussão e Resultados	163
10.3. Estudo B2: validade de constructo, discriminante e de critério da AMIO	166
10.3.1. Objetivo	166
10.3.2. Método.....	167
10.3.3. Medidas e procedimento	167
10.3.4. Resultados	169
10.3.5. Discussão	174
10.4. Discussão e conclusão – Estudos B1 e B2	174
CAPÍTULO 11 – CONCLUSÕES FINAIS. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E INVESTIGAÇÃO FUTURA.	177

11.1. Estudos Empíricos.....	183
11.2. Contribuições para a Gestão	188
11.3. Contribuições para a Teoria.....	192
11.4. Limitações e Investigação Futura	193
ESTA TESE	195
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	197
Anexo II – Escala de Avaliação da Percepção da Identidade Organizacional.....	225

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o fenômeno da Identidade Organizacional (IO) na sua centralidade tautologicamente aceita e até agora inquestionada para proporcionar uma Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional (AMIO) mediante os estudos efetuados em torno de uma antropomorfização. Para que serve a IO e qual é a sua função, entre outras questões. Este trabalho divide-se em duas partes e onze capítulos. A parte um, capítulo um a oito: abordamos conceitos e estado da arte numa perspectiva, cronológica e de análise dos atributos de base dimensional. Conceitos, algumas questões holográficas e ideográficas e tensões e dialéticas da IO. Visões paradoxais. Observamos quais as perspectivas existentes, problema e importância, o que vamos fazer e porquê. Efetuamos um ponto de situação do que se sabe sobre a IO, principais controvérsias e o que falta saber. Revisitamos a IO, e as questões recuperadas de Erikson para atender à IO. Exploramos o porquê de proposta de uma nova abordagem à IO, através da AMIO. Analisamos a contribuição da teoria da construção motivada da identidade individual. Dado que reunimos tudo para uma expansão da IO, observamos também, como ela tem sido medida e o que assumimos da teoria de Vignoles e colegas, para proporcionarmos esta nova abordagem e o que ela vem acrescentar ao nível organizacional. Na segunda parte, damos nota dos primeiros estudos empíricos efetuados. No primeiro estudo empírico, analisamos a proposição fundamental da AMIO, exploramos as relações entre a presença de cada um dos seis motivos da identidade e outras facetas da vida organizacional, através da análise multinível, entre outros recursos estatísticos. No segundo estudo empírico, validamos uma escala da perceção da identidade organizacional, com impacto especial na centralidade da IO. E por último apresentamos uma discussão e conclusão finais, para darmos conta do impacto da investigação efetuada em cada um dos estudos, limitações e propostas de investigação futura. Concluimos principalmente, que existem seis motivos da identidade organizacional: autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, que constituem a essência das organizações. E ainda, que a investigação futura pode usufruir do estudo isolado de cada um destes elementos determinantes para as organizações.

Palavras Chave: Identidade Organizacional, Modelo Expandido da Identidade Organizacional, Motivos da Identidade Organizacional, Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional, *Enactment*, Desempenho Organizacional, Satisfação no Trabalho, Intenção de Saída, Identificação, Orientação da Identidade Organizacional.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the phenomenon of Organizational Identity (OI) in its tautologically accepted centrality until now unquestioned to provide a Motivational Approach to Organizational Identity (MAOI) through the studies carried out around an anthropomorphization. What is the purpose of OI and what is its function, among other issues. This work is divided into two parts and eleven chapters. Part one, chapters one to eight: deals with concepts and state of the art in a chronological perspective and analysis of dimensional-based attributes. We observe some holographic and ideographic questions and tensions and dialectics of OI. Paradoxical visions. We looked at the existing perspectives, problem and importance, what we are going to do and why. Situation of what is known about OI, main controversies and what is still unknown. We revisited OI, and the questions recovered from Erikson to meet it. We explored the reasons for proposing a new approach to OI through MAOI. Analysis and contribution of motivated identity construction theory for organizational level. Since we have gathered everything for an expansion of OI, we also see how it has been measured and what we assume from the theory of Vignoles and colleagues, to provide this new approach and what it adds to the organizational level. In the second part we note the first empirical studies carried out. In the first empirical study we analyzed MAOI's fundamental proposition, we explore the relations between the presence of each of the six identity motives and other facets of organizational life, through multilevel analysis, among other statistical resources. In the second empirical study, we validate a scale of the perception of the OI, with special impact for the centrality of the OI. Finally, we present a final discussion and conclusion for each study, in order to account for the impact of the research carried out, limitations and proposals for future research. We concluded mainly that there are six motives of organizational identity: self-esteem, continuity, distinctiveness, meaning, efficacy and belonging, which constitute the essence of organizations. Future research can benefit from the isolated study of each of these elements that are decisive for organizations.

Keywords: Organizational Identity, Expanded Model of Organizational Identity, Organizational Identity Motives, Motivational Approach to Organizational Identity, *Enactment*, Organizational Performance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Identification, Organizational Identity Orientation.

JEL classification: L2 Firm Objectives, Organization, and Behavior. General L20

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO GERAL DA TESE

Como sabemos, todos os indivíduos têm uma identidade que reúne vários motivos, que são centrais e representam o indivíduo e o que ele nasceu para ser. E tal como os indivíduos têm uma identidade, também as organizações a têm. Para compreendermos essa identidade é imprescindível saber, que motivos constituem a sua essência, a importância do que dela traduzem, como contribuem para a sua definição e colaboram para delimitar o que é distintivo ou duradouro acerca da mesma. E quando todos os membros da organização compreendem e percebem esses aspectos, geram resultados de particular impacto económico e social, muito relevantes.

Atualmente, as organizações, seus líderes, gestores e outros membros deparam-se com o desafio de terem de repensar as suas identidades mais criteriosamente devido a inúmeros fatores de mudança, que exigem cuidados adicionais estratégicos. Muitas vezes, em causa, está a sua capacidade de captar recursos, autorregulação ou resposta a pressões externas, entre outros aspectos, como parte exigente do seu equilíbrio de sobrevivência cujo impacto se faz sentir, nomeadamente, no seu desempenho económico e sustentável, ao nível dos seus recursos humanos, gestão e estratégias, porém, sem compreenderem o que é fulcral e constitui a essência da organização dificilmente equacionam soluções viáveis que sustentem a mesma e o que ela representa.

A questão da centralidade tem, no entanto, representado tanto consenso e aceitação para a identidade organizacional (IO), que nunca foi colocada em causa ao nível organizacional, com ausência de discussão do que a constitui, devido ao facto de ser a inegável e sublime representante dessa mesma identidade.

A IO é tão importante, que se tornou um campo de estudo da teoria organizacional, que tem procurado responder a várias perguntas acerca da organização. O conceito de IO, foi primeiramente definido por Albert e Whetten (1985) e mais tarde clarificado por Whetten (2006). De acordo com estes autores, a IO é formada por três atributos: central (C), distintivo (D) e contínuo ou duradouro (C).

Da análise teórica efetuada ressaltam três questões, a primeira respeitante ao atributo “central” ou de centralidade que era até agora inquestionado e tautologicamente aceite, razão pela qual se tornou o objeto principal do nosso estudo, a segunda, quais os motivos que fazem parte da sua essência e a terceira, a falta de estudos quantitativos face a qualitativos sobre a IO.

A investigação tem revelado uma significativa expressividade relativamente às questões da IO, que tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade, continuando a ser alvo de um número crescente de produção científica, o que levou Pratt, Schultz, Ashforth e Ravasi (2016), a referir que, 10 anos depois do contributo original de Albert e Whetten (1985), já haviam sido publicados 20 artigos ou teses sobre a IO e nas décadas seguintes, entre 1996 e 2005, este número cresceu para 81, voltando a elevar-se entre 2006 e 2015, para 193. Embora estes números revelem bem o interesse do estudo da IO, as questões do que é central e quais os motivos da IO continuavam ainda sem resposta.

Sendo relativamente recente no campo da teoria organizacional a investigação sobre a IO, tem demonstrado a sua aplicabilidade e redobrado a sua importância, na medida em que se associa a outras variáveis de estudo, revestindo particular interesse nas áreas de gestão (Bhattacharya & Sen, 2003; Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007; Elsbach & Bhattacharya, 2001). A sua importância tornou-se estratégica porque influencia a forma como a organização interpreta e resolve problemas, conflitos, enquadra as suas estratégias, estabelece metas e vantagens competitivas (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Foreman & Whetten, 2002). Tem influência sobre medidas de desempenho, ações e comportamentos organizacionais (Fox-Wolfgramm, Boal, & Hunt, 1998; Scott & Lane, 2000). Provê legitimidade para atrair recursos para evitar e resolver crises, renascer e robustecer-se (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Whetten & Godfrey, 1998).

Ao nível da gestão, perante riscos de falência, são requeridos movimentos estratégicos fortes, como fusões, aquisições ou explorar mercados emergentes, onde a atuação das organizações se torna cada vez mais escrutinada e por isso se interpelam a si mesmas acerca da sua IO para refletirem sobre “Quem somos nós como organização?”, “Em que tipo de negócio estamos?” ou “O que queremos ser?” (Albert & Whetten, 1985, p. 265). Também no que lhe é primordial, e segundo Pratt et al. (2016), “A IO se refere ao modo como um coletivo se define a si mesmo” (p. 3) e essa riqueza de relações e categorizações possibilita, cada vez mais, novas abordagens à investigação da IO que se elevam a muitos níveis. Até mesmo na procura de dimensões de nível individual, que se equacionam também, cada vez mais, nos estudos de nível organizacional e que constituem marcado interesse para as organizações, proporcionando melhores quadros explicativos do que são e do que representam.

Por isso, a IO faculta um esquema representativo capaz de providenciar diversas categorizações, que concedem às organizações sentido no que fazem e produzem (Mitchell & Mezas, 2012), a identidade visa propósitos, propicia uma maior coordenação interna e apoia uma interação externa fulcral para qualquer organização (Gioia, Patvardhan, Hamilton &

Corley, 2013), suporta a identificação organizacional e várias outras dimensões (Foreman & Whetten, 2002) e por isso a IO ocupa lugar de destaque para as organizações, logo, não surpreende o número crescente da investigação sobre este tema, até pela importância que tem para as organizações continuamente aprofundar o seu estudo.

Mas mais do que isso, a IO existe também na mente dos seus membros, que têm a percepção de que fazem parte da organização ao tomarem a identidade da mesma como parte da sua identidade individual (Gioia, 1998; Whetten & Godfrey, 1998), o que passa por compreender as crenças partilhadas pelos membros sobre as suas características: o que é central (C) traduzindo os aspetos essenciais para a organização, distintivo (D) permitindo diferenciar a organização de outras congéneres, contínuo ou duradouro (C) evidenciando os aspetos da organização vistos como contínuos no tempo. Constituem os três critérios organizacionais fundamentais (C, D, C), sendo que, a cultura, a filosofia, a posição no mercado ou as categorias a que pertencem enquanto elementos organizacionais proporcionam, segundo Albert e Whetten (1985), várias respostas para definir a IO, através destes critérios. Assim, em linha com a aceção enunciada por Albert e Whetten (1985), a IO, como constructo autorreferencial reporta, nomeadamente, aos aspetos de uma organização, como percebidos pelos seus membros e essenciais para definir o carácter da organização formando aquilo que se chama percepção da identidade organizacional..

Contudo, a centralidade, mesmo considerada um critério crucial para as organizações, menos recorrente na investigação, e particular interesse do nosso estudo, não tem conseguido limitar a sua fronteira. A teoria atesta que estes três critérios têm lutado por uma definição de campo e de fronteira. De campo, na medida em que a identidade deixou de ser uma questão pessoal e individual para ser também uma questão organizacional, que Whetten (2006) defende sob a forma de três componentes (ideacionais, de definição e fenomenológicos), comunicados através de valores internos e externos (Aust, 2004). De fronteira, porque não existe uma linha clara que defina, nomeadamente, “o que é central?”, como nos referem He e Brown (2013).

Por outro lado, consideramos que achando-se estes três critérios aceites na literatura em si mesmos, mas largamente inquestionados (Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013), e sendo o critério da centralidade tautologicamente aceite, restou a noção de que nem todos os elementos organizacionais são candidatos com idêntico potencial, como definidores da identidade de uma organização, até porque, “Embora a noção de identidade, conforme definida pelos elementos do CDC, seja predominante, as conceituações desses atributos deixam muito em desarticulado” (Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013, p. 130). E o

facto é que, não só esta questão estava longe de ser esclarecida por Albert e Whetten (1985), como também, a literatura adicional não se mostrou suficientemente ocupada da análise do significado e função destes critérios, como os mais relevantes para definir a IO. Daí expandirmos o modelo fundacional da IO, para perceber que outras dimensões podem influenciar ou constituir o critério de centralidade. De facto, algumas teorias, como a teoria da metáfora conceptual demonstram que tudo o que é importante é central (Lakoff & Johnson, 1980), o que faz com que a centralidade seja definida por si mesma, mas do nosso ponto de vista, não o suficiente.

Estes processos resultam da envolvimento da organização com os membros e vice-versa. Nessa medida, estudar o que é central para a organização é essencial para que a compreendamos a um nível mais profundo, remetendo para o que no dia a dia os membros constroem com ela. Estudar o que é central possibilita ainda uma conexão com os seus atributos essenciais, pretexto suficiente para avançarmos com questionamentos motivacionais e perceptivos, com impacto para os seus membros, e para a forma como as organizações são percebidas.

Reconhecemos, tal como Mujib (2017), que a IO é um conceito difícil para as organizações e para os investigadores desafiante, por isso estes se socorreram de diferentes perspetivas filosóficas para a explicar ao longo do tempo, nomeadamente, o construcionismo funcionalista, pós-modernismo e perspetivas psicodinâmicas, entre outras.

Ao retratarmos, a importância e interesse dos estudos contínuos sobre a IO, as teorias e alguns autores referenciais, conceitos que influenciam implícita e explicitamente as organizações, focamos também, os principais fundamentos teóricos para os estudos efetuados no âmbito desta tese de doutoramento, mediante os *gaps* encontrados, e onde e como vamos inovar.

Apurámos ainda, que a IO pode ser medida através de diferentes formas e opções dimensionais e que a forma como é conceptualizada influencia a sua medição. O que nos possibilitou propor uma nova abordagem, e dimensões, quer de expansão para o seu estudo, quer relativamente à sua medição.

Também, dado o carácter predominantemente aceite da centralidade da IO, quisemos perceber um pouco mais acerca de como pode ser constituída essa centralidade. Para isso, recorreremos ao empréstimo dos seis motivos - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - que determinaram a construção da identidade individual de Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, e Scabini (2006) e que estes autores preconizam, como universais e multinível, para utilizarmos no nível organizacional. Relacionámos esses

motivos, para além da centralidade e do *enactment*, com o desempenho organizacional, aspetos de extrema importância para as organizações.

A revisão da literatura mostrou que os Motivos da Identidade Individual (MIIdI) nunca foram estudados no nível organizacional, o que nos levou a formular uma nova proposta, a da Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional (AMIO). Estes seis motivos levaram-nos ainda a desenvolver um novo instrumento de medida, o que permite elevar o número de estudos quantitativos sobre a IO. E neste contexto, questionámos também, o que leva as organizações a desenvolverem a sua identidade através destes motivos.

Como sabemos, a motivação constitui um fator de alto impacto nas organizações e na identidade individual. Os MIIdI estudados por Vignoles et al. (2006), são identificados como os que influenciam e traduzem a conduta humana. Equacionámo-los a um nível organizacional, onde as organizações são focos essenciais algo antropomorfizados, uma vez que são também constituídas por indivíduos, permitindo também fundamentar uma AMIO. Os resultados dos nossos estudos revelaram que estes MIIdI também influenciam as organizações, possibilitando, nomeadamente, a sua maior humanização e possibilidade de categorização, compreensão e avaliação interna e externa.

Explorámos igualmente outras dimensões numa tentativa de identificar, se estas seriam dimensões-chave para a IO, *gap* registado por Alvesson e Empson (2008) e também por He e Brown (2013). Apesar da riqueza da literatura sobre a IO, estes últimos autores questionam o facto de a mesma não ter vindo a contribuir para percebermos quais são as suas dimensões-chave, nem quais os temas substantivos sobre as quais a IO é construída. E apesar de a literatura ainda o referir recentemente (Foreman & Whetten, 2016), o facto é que continua a necessitar de resposta, pelo que, não querendo ser demasiado pretensiosos, esperamos contribuir para clarificar esse problema.

Da revisão da literatura efetuada, para além dos aspetos dimensionais, encontrámos ainda, referidos por diversos autores, (e.g. Foreman & Whetten, 2016; Ravasi & Canato, 2013) *gaps* relativos a preocupações metodológicas e técnicas de análise. De facto, segundo Foreman e Whetten (2016), estes dois importantes *gaps* evidenciam uma ausência de estudos quantitativos face a estudos qualitativos e igual ausência de estudos multinível. Factos que nos levaram a apresentar a proposta de um novo rearranjo de expansão dimensional, uma nova escala e a recorrer à análise multinível para tratamento dos dados.

Na literatura também não encontrámos, resposta às questões: 1) porque é que as organizações constroem a sua identidade? 2) e que função ou funções ela cumpre(m)? questões que motivaram fortemente a nossa pesquisa.

Para além disso, em nosso entender, a literatura inspirada pela tradição eriksoniana, constitui uma base adequada para aprofundar a reflexão sobre a natureza dos critérios, que fazem com que determinados elementos organizacionais sejam selecionados para definirem a identidade. Em especial a teoria motivacional da identidade individual (Schwartz, Luyckx, e Vignoles, 2011) segundo a qual existe um número limitado e universal de motivos para que uma entidade crie identidade - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - associados aos motivos ancestrais da auto-expansão (Aron & Nardone, 2012) e da necessidade de lidar com o medo da morte (Greenberg, Solomon, & Arndt, 2008). E dado que muito do que se passa a nível individual tem tradução reflexa, mediante a mesma função no nível organizacional, mais uma razão para não hesitarmos importar para este último nível os motivos da identidade individual.

Por outro lado, a teoria da construção da identidade motivada de Vignoles (2011) incorpora estes motivos numa teoria consolidada, que propõe que para além das necessidades básicas do ser humano, há outras necessidades psicológicas, a que chamou motivos de identidade. Estes motivos são vistos como centrais para a representação e autodefinição da identidade, além de produzirem efeitos mais positivos e aceites, face a outros aspetos da identidade que anulam os mesmos motivos (Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge & Scabini, 2006). E sendo centrais para a autodefinição individual, também o poderiam ser para as organizações, como de facto equacionámos, verificando-se que comprovadamente influenciam as organizações. Ainda, como argumenta Vignoles (2006), estes motivos podem ser vistos como adaptações culturais na procura de significado do que constitui a existência humana. Tal como as organizações procuram dar significado à sua razão de existir, através das inquietações vividas e formas de lidar com a organização social.

Também uma maior humanização organizacional é atualmente vivenciada como um fator estimulante e competitivo das organizações modernas, apelando à maior intencionalidade de ações mais próximas e promotoras das organizações, que são cada vez mais vistas, escrutinadas e tidas como diferenciadoras pelos seus membros e outros *stakeholders*.

Tudo isto abriu lastro para a nova abordagem motivacional da IO e para efetuar diversos estudos em torno de uma antropomorfização. Pois as organizações são o capital humano mais precioso e estes motivos aportam conhecimentos, como recursos intangíveis únicos e vitais para a sobrevivência, promoção e desenvolvimento das mesmas.

A importância destes temas e dimensões, que consideramos relevantes nestes estudos, para responder a estes gaps, mostraram resultados consideráveis e importantes reflexões para

as áreas da gestão e organização, para a tomada de decisões e opções estratégicas organizacionais. Estes mesmos temas e dimensões também se destacam face a múltiplos fatores de ordem competitiva, que devem ser tidos em conta na mudança e fulcrais, nomeadamente, para dar poder à sua missão, valores, e práticas organizacionais. Este olhar ultrapassa inclusive a visão mais redutora, de que as organizações são sustentadas unicamente pela tecnologia, evidenciando desde logo para as mesmas, a importância dos processos motivacionais para a centralidade e *enactment* da IO. Mostramos, que as organizações dispõem de muito mais para poderem garantir a sua sobrevivência, com base nas suas experiências, inquietações e motivos.

Estes motivos da IO, abrem espaço a outras formas de olhar a organização de modo mais adaptativo, na forma como esta se redefina na mudança ou apresenta, tendo nos seus membros um importante feedback como espelho dessas vivências. Novas oportunidades de reestruturação podem passar pela assunção destes motivos nas estratégias de liderança e motivação. Passíveis de serem aplicados a muitos processos da gestão dos recursos humanos, dispersos em muitos outros contextos de ordem organizacional. Por isso os motivos da IO atraíram ainda mais a nossa curiosidade, para que contribuíssemos para um maior conhecimento sobre o que motiva as organizações.

Defendemos ainda, que a capacidade de as organizações poderem promover e mobilizar estes recursos intangíveis, deve ser parte integrante da sua estratégia de sobrevivência e competitividade, pois dos estudos que levámos a cabo em torno de uma antropomorfização, há evidência de que estas dimensões influenciam, nomeadamente, o desempenho organizacional, económico e sustentável. E estas, são fontes de valor indiscutível diferenciador para as organizações na sua capacidade de inovar, para adaptar a novos contextos, lutar pela sua sobrevivência e enfrentar o seu medo de morte e expansão.

Relativamente a sugestões para estudos futuros, nomeadamente, a investigação futura poderia orientar-se em duas direções distintas, o teste do quadro de referência da AMIO, a partir das seis dimensões estruturais da identidade como se relacionam com outras dimensões, verificar relações de mediação por funções como as de capital identitário e de autorregulação. A segunda direção de investigação implica lidar com o nível de análise. Para responder às questões de investigação realizámos 3 estudos (Imagem 1), cujas variáveis usadas nos mesmos, e questões principais colocadas, constam desta Imagem I, que esquematiza o desenho da investigação efetuada.

Estudos adicionais: autorregulação, respostas a pressões externas (pressões institucionais) criados pelos autores. Escala do desempenho percebido (escala de desempenho organizacional usada por (Delaney e Huselid, 1996), escala de desempenho global usada por (Wood, Bhuian, e Kiecker, 2000)). *Enactment* (Vignoles et al., 2006).

Estudos A1. Em que medida os elementos da identidade que mais contribuem para a autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e eficácia são considerados mais centrais para a definição da identidade organizacional?

A2. Em que medida a saliência dos seis elementos da identidade organizacional - autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e eficácia - se relacionam com resultados de nível individual, designadamente, identificação organizacional, mas também a satisfação no trabalho e a intenção de saída?

A3. Em que medida indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percebem nas suas organizações a existência de motivos da identidade com diferentes intensidades?

A4. Ao nível organizacional, em que medida organizações que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes são percebidas como tendo mais desempenho?

B=AMIO + outras

Questões: 1) por que razão as organizações desenvolvem identidade? 2) uma vez desenvolvida a identidade, que funções cumpre? 3) Quais os Motivos da IO?

A =Modelo de Expansão da Identidade

1 - Identidade Organizacional - Central, Distintivo, Continuidade Albert & Whetten (1985);

AMIO

2 - (Vignoles et al., 2006) – Motivos da identidade individual (autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença);

3 - (Kreiner e Ashforth, 2004) modelo expandido da identificação (Identificação, Desidentificação, Identificação ambivalente ou ambígua, identificação neutra);

4 - (Brickson, 2005) – medidas de orientação da identidade organizacional (individual, relacional, coletivo);

5 - Itens adaptados do estudo de (Shoham et al., 2006) para organizações sem fins lucrativos e de um estudo de (Delaney e Huselid, 1996) sem ser para organizações sem fins lucrativos; e de (McClellan e Collins, 2011) para organizações privadas, e da escala de desempenho global usada por Wood, Bhuian e Kiecker (2000) para medir a percepção do desempenho organizacional;

6- (Bowling e Hammond, 2008) para medir a satisfação no trabalho, baseado em (Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., e Klesh, J., 1983) Questionário de avaliação organizacional de Michigan;

7 - (Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann, 1982) para medir a intenção de saída.

Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional - Estudos em Torno de Uma Antropomorfização

Rosenberg, 1965 (Escala da autoestima); Bartel, 2001 (Escala coletiva da autoestima) Sani et al., 2007 (Escala coletiva da continuidade percebida); Riordam & Gatewood, 1997 (Escala da imagem corporativa percebida); Bohn, 2010 (Escala da eficácia organizacional); Berzonsky et al., 2013 (Escala do compromisso da identidade); Steger & Frazer, 2005 (Escala significado da vida). Os restantes itens foram gerados pelos autores.

Estudos: Qual a construção da Escala da AMIO: O primeiro estudo B1- descreve o procedimento de construção da AMIO, nomeadamente, a sua validade de conteúdo e de constructo; O segundo estudo B2 - reporta dados adicionais sobre a validade de constructo da AMIO e o teste da sua validade discriminante e de critério.

Imagem 1 – Desenho do estudo de investigação (estudos realizados)

O primeiro estudo consistiu num tratamento teórico sobre a noção de IO desenvolvida por Albert e Whetten (1985) onde compreendemos, que apesar desta aceção comportar os aspetos da centralidade, distintividade e continuidade que são aceites pela maioria dos autores que investigam neste campo, apenas o critério de continuidade foi desafiado, sendo os outros dois amplamente dados como garantidos. Para questionar o significado destes três critérios, em especial o de centralidade, começámos por assumir uma linha de argumentação tributária do trabalho de Erikson (1968) e de outras teorias para propormos a abordagem motivacional da IO. Esta proposta levou-nos a duas questões insuficientemente elaboradas na literatura, que procurámos responder: 1) por que razão as organizações desenvolvem identidade? 2) uma vez desenvolvida a identidade, que funções cumpre? Segundo a AMIO, dois motivos o justificam, o medo da morte e a necessidade de aquisição de recursos vitais, que são responsáveis por despoletar o envolvimento das organizações em processo de autorreflexão, conducentes à construção das suas identidades, o que ocorre, através do estabelecimento e promoção de seis motivos da identidade - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença. Este processo de construção é validado através da contribuição destes motivos para a centralidade e o *enactment* da identidade. Percebemos que uma vez desenvolvida com base nestes seis motivos, a IO funciona como um mecanismo de autorregulação e como capital a utilizar na obtenção de recursos, para enfrentar os desafios das organizações. Sugerimos ainda que, através do trabalho identitário focado no desenvolvimento destes seis motivos e nas suas funções de autorregulação e de capital identitário, a IO contribui para o desempenho organizacional.

No segundo estudo, investigámos empiricamente a proposição fundamental da AMIO segundo a qual os elementos, ou seja, as características ou atributos da organização tal como reconhecidos pelos seus membros, da IO que mais satisfazem os motivos de - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - são mais relevantes na construção da IO. Por outro lado, e dado a identidade ser um conceito estruturante no contexto organizacional, explorámos as relações entre a presença de cada um dos seis motivos e outras facetas da vida organizacional, ao nível dos indivíduos, da organização e mesmo do contexto. Sendo a AMIO um modelo em desenvolvimento, o conjunto de estudos aqui reportados consubstancia a exploração de algumas das suas propostas centrais e deve ser entendido como uma primeira abordagem ao teste desta abordagem.

E no terceiro estudo, efetuámos uma validação de uma escala para percecionarmos a IO, efetuando dois procedimentos. O primeiro descreve o procedimento de construção da

abordagem motivacional da identidade organizacional (AMIO), nomeadamente no que respeita à sua validade de conteúdo e de constructo. O segundo estudo reporta dados adicionais sobre a validade de constructo da AMIO e o teste da sua validade discriminante e de critério, devido à ausência de consenso sobre como se pode medir a perceção da IO, cuja escassez, tem limitado uma avaliação mais profunda do papel da IO, uma instância reconhecidamente determinante de todas as dimensões e resultados organizacionais. Este estudo procura contribuir para preencher esta lacuna, ao utilizar o quadro de referência dos motivos da IO para desenvolver uma escala de medida das suas seis dimensões - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - passível de ser utilizada em qualquer tipo de organização, atendendo ao seu carácter universal e multinível.

Com base numa extensa revisão de literatura, os autores Vignoles, Chrysochoou e Breakwell (2002); Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, e Scabini (2006), sugerem que seis motivos fundamentais determinam a dinâmica da construção da identidade, cujos conceitos se definem resumidamente, desta forma: autoestima, ou necessidade de uma pessoa se ver a si mesma de forma favorável; continuidade, ou acreditar que a identidade é contínua, apesar de existirem mudanças significativas; distintividade, ou crença que cada um é distinto de outros; significado, ou acreditar que a vida é provida de propósito; eficácia, ou crença de que uma pessoa se sente competente e capaz para influenciar as suas envolventes; pertença, ou acreditar que uma pessoa é incluída e aceite por outros. Distinguem e definem ainda, a centralidade, como sendo o grau em que um elemento é essencial para a definição da identidade, enquanto que o *enactment* descreve em que medida os elementos da identidade são utilizados para comunicar a identidade aos outros. Conceitos também adotados por nós.

Seguidamente apresentamos a estrutura da Tese.

PARTE 1 - Capítulos 1 a 8.

Conceitos e estado da arte (visão cronológica e visão através dos atributos de base dimensional).

Capítulo 1 - Questões holográficas e ideográficas da IO. Conceitos em torno da IO. Tensões e dialéticas da IO. Visões paradoxais.

Capítulo 2 - Estado da arte - uma visão cronológica, perspectiva e noção evolutiva de acontecimentos mais relevantes da IO.

Capítulo 3 - Estado da arte - uma visão através dos atributos de base dimensional.

A identidade organizacional. Ponto de situação. Perspetivas. problema e importância. O que se vai fazer e porquê.

Capítulo 4 – Principais abordagens ao estudo da IO – Uma visão paradigmática. Ponto de situação do que se sabe sobre a IO. Principais controvérsias. O que falta saber.

Revisitar a identidade organizacional.

Capítulo 5 – Autores fundacionais revisitados – Albert e Whetten (1985). Questões recuperadas de Erikson para atender à IO.

Capítulo 6 - Porquê propor uma nova abordagem à IO uma abordagem da IO. Análise e contribuição da teoria da construção motivada da identidade.

Tudo para uma expansão.

Capítulo 7 – Como a identidade organizacional tem sido medida. o que assumimos da teoria de Vignoles e seus colegas.

Capítulo 8 - A Abordagem Motivacional da IO. O que a AMIO vem acrescentar.

PARTE 2

Primeiros estudos empíricos.

Capítulo 9 – Investigação empírica da proposição fundamental da AMIO, exploramos as relações entre a presença de cada um dos seis motivos e outras facetas da vida organizacional.

Capítulo 10 - Validação de uma escala da percepção da identidade organizacional, utilizando dois procedimentos.

Capítulo 11 - Discussão e conclusão finais, dos estudos efetuados a nível teórico e empírico, limitações e investigação futura, contribuições para a gestão, contribuições para a teoria.

PARTE 1

CONCEITOS E ESTADO DA ARTE

PARTE 1

CAPÍTULO 1 – UM OLHAR DEDICADO, AOS CONCEITOS DA IO E OUTRAS QUESTÕES. ELASTICIDADE, TENSÕES E DIALÉTICAS DA IO

Capítulo 1 – Abordamos os conceitos e as noções em torno da IO, que ajudam a equacionar e compreender os problemas e necessidades organizacionais. As suas exigências num ambiente cujos contextos de mudança se multiplicam, aludindo a uma IO quase “elástica”, propensa a visões paradoxais e a elencar diversos motivos centrais para a IO, onde se flexibiliza, modernização e expansão, para perspetivar uma nova AMIO.

1.1. Questões Holográficas e Ideográficas da IO. A Reflexividade e maleabilidade conceptual em torno da IO contribuindo para a AMIO.

Este ponto, pretende uma reflexão sobre a IO, face a conceitos, nomeadamente, holográficos e ideográficos, para perspetivar os MIO e perspetivar a nova AMIO, como essencial e estrutural para as identidades das organizações.

Para os autores Albert e Whetten (1985), Whetten (2006) a IO apresenta demarcados elementos constituintes da sua estrutura, que contribuem para a sua definição pelo que é (C, D, C), e dado que a IO difunde questões ideacionais sobre “*quem somos nós como organização?*”. A sua compreensão é traduzível a nível interno e externo. Muitos aspetos fenomenológicos provenientes das suas experiências organizacionais, estão ligados a necessidades do ser humano. Estas necessidades possibilitam que as organizações sejam vistas diferenciadamente, o que permite apurar também diferentes formas como indivíduos e organizações mutuamente se veem, estimulam e cooperam. Por isso, a identidade é feita de “Eus”, uma descrição autorreferencial que providencia respostas apropriadas à questão, “*quem sou eu?* ou “*Quem somos nós?*”, perguntas que são um marco e um testemunho de grande importância, para a identidade e para as organizações, “acarretam desde já uma determinada pré-disposição referencial ao aferir o “*Eu*” e o “*Nós*”” (Ashforth, Harrison, e Corley, 2008, p. 327). Mas estes referenciais consideram ainda, categorizações mais específicas, que ilustram pioneiramente a primeira perceção dos membros face à organização, outra das importantes opções de estudo ainda com fraca incidência, a que damos também um pequeno contributo. E nesse sentido, também importante compreender diversos conceitos.

Segundo Dutton et al. (1994), muitas das questões que inquietam a IO e a gestão das organizações, provêm de percepções construídas e partilhadas pelos membros acerca da essência da mesma, conceito que, aliás define a percepção da IO. Onde o poder desta percepção se ratifica na atenção que lhe é dada, como objeto continuo de estudo que reúne mercados interesses de carácter científico, técnico, organizacional, gestão, marketing e de muitas áreas, que permite percepcionar a realidade organizacional.

A percepção da IO constitui polo de atratividade individual, quando satisfaz os princípios de (autodefinição; autocontinuidade; autodistintividade), princípios poderosos pelo que cada um encerra em si mesmo e em conjunto, altamente potenciadores individuais e organizacionais, do que significa “*Eu*” e “*Nós*”, (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Dutton et al., 1994; Tajfel & Turner, 1979; 1986). Sendo relevante no nosso estudo apurarem-se os motivos da IO, existentes no âmago da identidade das organizações, para captar as necessidades e motivações da organização e dos seus membros.

Para compreendermos melhor o sentido deste “*Nós*” recorreremos ao que Ashforth e Mael (1989), percecionaram de forma diferenciada da identidade ao nível organizacional. A organização pode ser vista sob duas formas, a holográfica e a ideográfica, a holográfica, quando a IO é vista como constituída por várias identidades que se complementam e partilhadas por todos, consensualmente tornando-se fonte de vantagens competitivas fomenta uma melhor adaptação da organização; ideográfica cada grupo ou subunidade tem a sua identidade, e esta difere de grupo para grupo uma vez que não existe consenso na definição da mesma (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000), estes dois conceitos são também perspectivas que ajudam a explicar as organizações segundo estes autores.

Em 1985, Albert e Whetten, referem que “Os membros das organizações ideográficas devem estar mais bem preparados para monitorizar diversas condições ambientais e formular as recomendações apropriadas, para modificações organizacionais adaptativas. Por outro lado, a desvantagem óbvia da organização ideográfica é a relativa dificuldade de obter o comprometimento de seus membros para um determinado curso de ação” (p. 272).

De facto, múltiplas identidades existentes na organização podem trazer alguns desconfortos polarizados (união e desunião), aludindo a um sentido de divergência e competitividade, preocupações de poder e status, que afetam a percepção dos membros sobre a organização e sobre si mesmos, rivalizando entre si e ao mesmo tempo, um sentido de multidisciplinaridade devido a essas múltiplas identidades. O que representa diversidade de ideias e possibilidades, ou seja, duas posturas identitárias diferentes (holográficas e ideográficas) determinam maleabilidade e exigindo reflexões profundas às organizações e

seus intervenientes, o que pode desfocá-los ainda do essencial da organização, num sentido menos positivo, e num sentido mais positivo útil para equacionar vários aspetos devido a essa diversidade de identidades.

Nesta diferenciação entre organizações holográficas e ideográficas podemos também equacionar diferentes motivos dadas as diferentes crenças e expectativas dos membros sobre as organizações e as suas identidades, logo, originam uma tipificação e tal pode acontecer, a partir de diferentes *clusters* de MIO. *Clusters* que podem variar de setor para setor, que uma vez estudados possibilitam às organizações equacionar a atuação de que necessitam e captar recursos mais condizentes com essa tipificação/categorização. Também numa perspetiva diferente podem potenciar e despertar interesse, mediante quem são ou face a uma identidade desejada (identidade descritiva e prescritiva). Além de sensibilizar os membros também permite detetar fragilidades de acordo com esses clusters de motivos, uma chamada para a gestão sobre o que não se deve descurar, ou trabalhar para terem um bom desempenho organizacional, para o qual estes motivos contribuem.

Estas identidades, holográficas e ideográficas, requerem uma maior análise reflexiva que nos leva a vários lugares das organizações, que segundo Albert e Whetten (1985), podem originar tensões, advindas dessas diferentes visões requerendo da parte dos líderes cautela nas elaborações da IO, e para a qual os MIO poderão contribuir.

A investigação lida com questões reflexivas, o que implica considerar o surgimento de diferentes perspetivas de análise mediante as mesmas problemáticas, a que a AMIO permite aportar mais conhecimento. Uma nova perspetiva que dê mais suporte à decisão e permita analisar e enquadrar a IO de formas reflexivas e discursivas.

A AMIO através dos MIO contribuirá para percecionar agregados, nomeadamente, de significado, eficácia e pertença pois como sabemos, a ausência de consenso sobre a IO pelos líderes da organização, transporta em casos extremos, danos irreparáveis a estas, diminuição de receita, diminuição de desempenho (Voss, Cable, e Voss, 2006, p. 750), por isso através dos MIO é possível maior consenso face às necessidades e motivações, que aportam cognições.

A cognição possibilita discernir uma IO positiva e distintiva quando capta o reconhecimento apoio e lealdade dos membros de uma organização, levando estas a focarem-se, nomeadamente, em configurações de grande representatividade organizacional, como sejam, as suas práticas organizacionais, a publicidade que liga a organização a nível interno e externo (membros e outros *stakeholders*), denominações, logos, líderes e outros processos importantes (Asforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Estes processos

representam e traduzem diferentes perspectivas acerca da organização, que deixam em aberto vários motivos a que a IO se pode ligar, caracterizando, igualmente, a sua essência, maleabilidade e flexibilização.

Sendo os atributos da IO formados por características (C, D, C) que ilustram a perceção dos membros face à organização, a IO detém, um poder de alerta e um poder preditivo e explicativo das várias facetas organizacionais. Por isso as perceções dos membros sobre a organização veiculam uma comportamentalidade e interpretatividade, que acaba por dotar as organizações de sentido, através de esquemas representativos de origem cognitiva, sendo estes esquemas responsáveis por ativar e amplificar o significado da realidade organizacional, a todos os níveis possíveis (Mitchell & Mezas, 2012; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, 1998; Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013; Whetten, 2006). Esquemas cognitivos que Vignoles et al. (2006) compartilham sobre os MIdI, logo, esquemas que os MIO possuem. O que permite desde já perspetivar o potencial desta AMIO e fomentar como possível o significado da realidade organizacional através dos MIO validados pela investigação.

A perceção é atrativa para um individuo, quando satisfaz alguns dos princípios da atratividade da IO (Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994; Tajfel & Turner, 1979, 1986). Por isso, se levantam questões de centralidade, mas também de distintividade, a que a IO está intimamente ligada, como sejam diferentes teorias e outros conceitos, como o da teoria da distintividade ótima de Brewer (2003). Conceito que representa a necessidade que a organização tem de assimilação e individualidade, e que podemos relacionar com a teoria de Erikson para perceber estas questões da evolução e mudança nas organizações. Comparativamente, “os membros tem necessidade de inclusão e distinção” (Patvardhan et al., 2015, p. 408). E tal como fazem os indivíduos para se distinguirem, comparando-se com outros, o mesmo acontece com as organizações face a outras similares como defendem Albert e Whetten (1985), ou seja, procurando ser relevantes e tendo saliência perceptiva, os indivíduos e as organizações percecionam distintividade, fatores que influenciam os seus processos de distinção e inclusão. Estes aspetos representam essa permanente maleabilidade cognitiva, emocional e referencial, que as organizações efetivamente usam e reproduzem, através dos seus membros e outros *stakeholders*. Bem como, aspetos de distintividade são também possíveis a partir dos motivos que explorámos e que importámos do nível individual para o nível organizacional, como parte da AMIO.

Outro conceito igualmente relevante, que surge é a identificação. Identificação é “quando o autoconceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que os contidos na

percepção da IO” (Dutton et al., 1994, p. 21). Na identificação existe uma clara relação entre quem ele é, e o que representa enquanto indivíduo, mas também o que sente acerca da organização, fatores que ajudam o indivíduo a perceber e categorizar-se, compreendendo melhor onde se pode enquadrar, onde pertence. Quais as extensões de si próprio que encontra e o validam, pois a identificação requer sentido de unidade e pertença, o que traduz “percepção de unidade ou pertença a algum agregado humano” (Ashforth & Mael, 1989, p. 21). Esta percepção de referência onde pertencço e me integro, está patente nos MIO, constituindo uma diferença para o motivo de pertença e significado serem aceites no nível organizacional, e perspetivados na AMIO.

Em síntese, nesta diferenciação organizacional (holográfica e ideográfica) podem ocorrer motivos com diferentes intensidades face à essência das organizações, que ajudam organizações e indivíduos a situarem-se numa coerência agregada e categorizável. Podemos então observar que estas questões exigem uma determinada agilidade cognitiva e perceptiva, maleabilidade e flexibilidade para equacionar a(s) identidade(s), essência das organizações e seus membros, cujos impactos se fazem sentir a nível interno e externo (*stakeholders*). A influência faz-se notar também numa orientação identitária, ao nível pessoal, relacional e coletivo e em diversos aspetos que transitam permanentemente para se adquirir significado perante o que fazem e são (indivíduos e organizações), por isso, igualmente, necessidades de pertença, autoestima, eficácia, entre outras são percecionadas de perto e por ambos. Cognações e percepções estas que justificam estes conceitos, aliás o significado, a pertença e a distinção, são dos motivos mais relevantes da identidade e para a identidade, segundo Vignoles et al. (2006), por isso equacionámos estes motivos para as organizações, passíveis de apurarem-se diferenciadamente em alguns setores. Estas noções e conceitos em torno da IO, ajudam a ponderar os problemas organizacionais numa ampla gama de exigências ambientais e diferentes contextos identitários, tornando possíveis MIO e a AMIO. Estes factos vieram reforçados de uma maleabilidade que se estende a muitas outras dimensões organizacionais possíveis, e como temas referenciais da IO, os MIO, possibilitam perceber a identidade, equacionar diferentes dimensões numa mesma escala como desafio para compreender outros elementos construtivos e explicativos da IO.

1.2. Porquê, distinguir conceitos, como a identidade, identificação, cultura organizacional, imagem organizacional e identidade organizacional.

Como referem van Rekom e van Riel, (2000), em resultado do avanço dos estudos houve uma multiplicação de conceções e significados ligados a diferentes conceitos. Os mais próximos tendem a complementar-se, enquanto outros se posicionam. Contudo é o rigor da investigação que vem exigir maior clarificação, uma vez que é a sua diferenciação que está em causa.

A importância desta clarificação é vital a muitos níveis, em especial quando alguns conceitos estão inter-relacionados, como Ashforth et al. (2008) clarificam e especificam, razão porque optámos pelas suas definições (imagem 2), e que adaptámos.

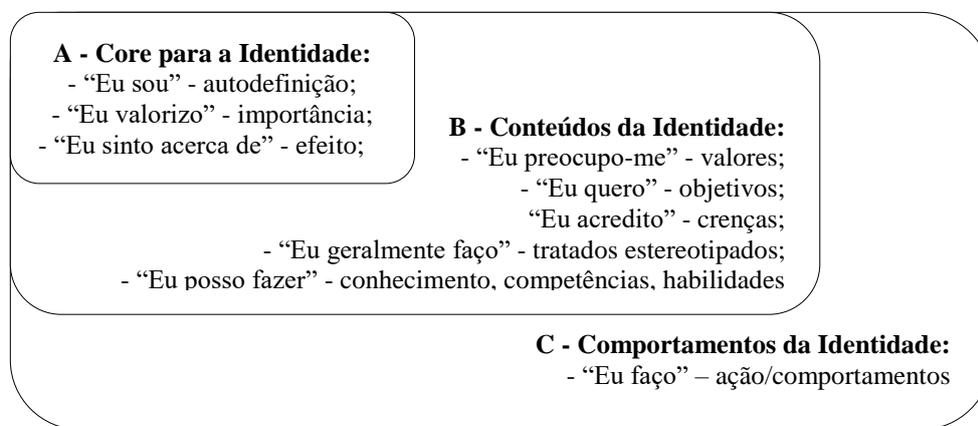


Imagem 2 – Retirada de Ashforth et al. (2008, p. 330) e adaptada pelos autores – A Identidade, o que é core, conteúdos e comportamentos.

Ashforth et al. (1989), confirmam que a identidade corresponde à questão que define “*quem sou eu?*” (p. 63), uma questão autorreferencial que dá respostas acerca do indivíduo (Imagem 2). Enquanto que, a identidade social é definida por Tajfel (1978) como "autoconceito ou a parte do indivíduo que deriva do seu sentido de pertença a um grupo social (ou grupos) ambos com valor e significado emocional associados a essa associação" (p. 40). De acordo com Ashforth et al. (2008), “A identidade situa a pessoa num determinado contexto, delimitando um conjunto de cognições, afetos e comportamentos” (p. 334).

Assim, estes conceitos mostram como a identidade e a identificação estão intimamente ligadas e como um conceito está ligado ao outro, a identidade remete para “*o que*” o indivíduo ou organização é, dependendo do nível onde se está (nível individual/pessoal) ou (nível organizacional). A identificação para “*o como*” esse processo acontece, como relação incondicional qualquer uma delas permite perceber a outra, sendo interpretados e analisados quase indissociavelmente estes conceitos. Alguns autores como Ashforth et al. (2008) defendem que não são de todo compreensíveis um sem o outro.

Segundo, Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006), a identidade reúne estas três características (centralidade, distintividade e continuidade) para responder à questão: “*Quem somos nós como organização?*”, explícitas na imagem 3, com alguns dos aspetos que integram essas características. Contudo, dado que as fronteiras destas características (C, D, C) não estão bem delimitadas, parte destes conceitos e aspetos que definem um determinado conceito, também assumem um papel relevante relativamente a outras características da IO.

A dificuldade de análise é como um elemento imprescindível que se justifica face a uma necessidade de representação de um todo coerente que é a identidade e de cada uma das suas partes, constituído um desafio não suficientemente esclarecido na literatura, nem pelos autores da IO, como já mencionado, daí que as suas fronteiras não sejam mais definidas. Na imagem 3, o consenso dos autores Albert e Whetten (1985) sobre o que constitui os atributos da IO.

Características da identidade organizacional, central, distintivo e contínuo ou duradouro Albert e Whetten (1985), conteúdos:		
<i>CENTRAL</i> Valores, práticas organizacionais, padrões, desempenho e modos de atuação, produtos, clientes, identidade interna percebida;	<i>DISTINCTIVO</i> Missão, crenças, valores, objetivos organizacionais e estratégicos, proposições ideológicas, filosofia, cultura específica;	<i>CONTINUO OU DURADOURO</i> Discursos e narrativas, figuras, símbolos, metáforas, sinais e outros, Identidade externa percebida

Imagem 3 - Segundo Albert e Whetten (1985) as características e conteúdos da IO.

Relativamente à cultura, segundo os autores Hatch (2011) e como já perspectivado por Hatch e Schultz (1997), a IO é passível de ser reveladora e clarificadora, ao passo que a cultura, ao surgir de contextos diversos, é mais perceptiva através de sistemas de representação de base simbólica, isto, porque procura prover de significado as várias ações organizacionais, daí advindo o seu subentendimento.

Quanto ao conceito de imagem, segundo Dutton e Dukerich (1991), a imagem é aquilo que os membros acreditam que os outros veem da organização. E de acordo com Dutton et al. (1994), pelo menos para parte dos *stakeholders*, corresponde a uma visão externa da organização que pode ser inclusive suportada de muitas formas e proveniências. Fazendo destes três aspetos (identidade, cultura e imagem) conceitos muitas vezes dependentes e que acabam por estar de perto relacionados uns com os outros (Hatch & Schultz, 1997), contudo,

identidade e cultura continuam a assumir um papel relevante para clarificar o estudo das organizações e da sua identidade (Ashforth & Mael, 1989; Gioia, Shultz, & Corley, 2000; Hatch & Schultz, 2002) e têm um suporte diferenciador enquanto conceitos.

A cultura sendo “uma abstração”, e dado o conceito da palavra “abstração”, serve propósitos distintos, como seja, o de distinguir alguém com “cultura” pessoa mais ou menos culta, ou distinguir a “cultura de um país”, ” (Schein, 2004, p. 3). Sendo relativo a usos e costumes, na investigação organizacional serve, nomeadamente, para falar do clima e práticas organizacionais, e nesse caso, a cultura está vivamente associada com os valores dos gestores, como defende este autor. Tal como pode estar associada ao facto da tradução de um motivo de maior eficácia da IO depender do nível de cultura organizacional logo permitindo relacionar cultura com o motivo de eficácia aferindo a sua importância e conceituação para ajudar a definir a identidade de uma organização.

Segundo Shein (2004), o impacto da cultura é intrigante e pouco consciente enquanto conceito, por isso refere que “nesse sentido a cultura é para um grupo o que o carácter é para o individuo” (p.8), logo, cumpre critério de possível subjetividade, mas também de uma tradução e conhecimentos elevados. E tal não impede que colaborem para a maior compreensão ou distinção dos diferentes MIO, até porque ajudam a clarificar e agregar esses motivos, como mais perto ou distantes de um atributo face a outro, mediante conceitos que andam relativamente perto ajudam a uma maior compreensão, como defendem alguns autores.

Assim, não é de estranhar que a similaridade de alguns conceitos, segundo Hatch e Schultz (2011) tenha levado a distinguir conceitualmente a IO da cultura organizacional, a primeira como sendo mais direta, clara e instrumental, enquanto a segunda como dependente sempre do contexto que se subentende dos mesmos, mais percetiva e subjetiva. O que justifica também dificuldade análoga a necessária clarificação do que constitui a centralidade da IO e o que estes MIO podem contribuir para uma maior delimitação destas características (C, D, C).

De forma particular existe uma grande relação entre estes dois conceitos, no que se refere à mudança, dado que a cultura organizacional fornece um referencial interpretativo do contexto, quando é necessário aprofundar ou debater as várias questões que se colocam à IO (Hatch, Schultz, & Skov, 2015). E esta constatação destes autores, permite-nos concluir que a sua ligação é muito mais profunda, servindo, nomeadamente, de clarificação reflexiva. O que infere que o que for essencial à IO como sejam os MIO, contribuí igualmente para clarificar ainda mais, a cultura, a imagem da organização, a identidade e a perceber a importância dos motivos para a IO e para a AMIO.

Em síntese, a multiplicação de concepções e significados ligados a diferentes conceitos, acaba por requerer maior consciencialização e clarificação dos significados que chamam a si. Conceitos próximos são partilhados e contribuem para que outros conceitos se posicionem e diferenciem. Determinados conceitos são utilizados e equacionados nas questões levantadas pelos nossos estudos, nomeadamente a IO. Em especial quando pedimos que as pessoas enunciem o que é mais central para organização e o que caracteriza a sua IO (onde na instrução da medida usada e para simplificar e ajudar a perceber a IO) referimos como “imagem que têm da organização onde trabalham”, já que muitas pessoas não entendiam o conceito de IO e o que lhe está subjacente. E isto provou que um conceito semelhante ajuda, dado que algumas observações são suportadas pela cultura organizacional, como se verifica. Assim, estes conceitos contribuem para subentender os MIO e a AMIO, como fulcrais para uma tradução mais exata da IO e, nomeadamente, da sua centralidade.

1.3. Elasticidade, tensões e dialética da IO. Visões paradoxais

Pretende-se neste ponto explorar as consequentes tensões e dialéticas da IO, através dos autores que as defendem, bem como, apresentar o nosso ponto de vista sobre este diferente olhar para a IO. E o que esse olhar pode trazer às organizações e quais os motivos perceptíveis e subjacentes a estas.

Principalmente na mudança, as organizações acabam por sofrer alguma elasticidade e tensões dialéticas da sua IO, que se evidenciam ao longo do seu percurso (Corley & Gioia, 2011; Gioia, 1998; Gioia & Pitre, 1990; Gioia et al., 2013; Patvardhan, Gioia, & Hamilton, 2014). Contudo, nem todos partilham esta visão, particularmente, os autores Albert e Whetten (1985).

A IO é dinâmica, instável e mutável (Gioia et al., 2000; Gioia, Dennis & Thomas, 1996). Esta afirmação veio desafiar Albert e Whetten (1985), contrapondo o que defendem estes autores sobre a IO, como sendo duradoura e estável.

A mudança de visão da IO, pretende em primeiro lugar responder à necessidade de adaptação das organizações em concordância com a evolução dos mercados, e em segundo lugar, o carácter central, distintivo e duradouro de uma organização, mas por causa das inter-relações recíprocas entre identidade e imagem e IO, acabam por associar ao conceito, fluidez e instabilidade (Gioia et al., 2000). E assim, a opinião é que em vez de destabilizar uma organização, esta instabilidade na identidade constitui um fator de adaptabilidade, que visa contribuir para o firme propósito da concretização da mudança, considerando que esta

instabilidade confere uma análise das atitudes e implicações consideradas como as mais desafiantes para as organizações, sendo ao mesmo tempo construtivas, para a teoria, pesquisa e prática (Gioia et al., 2000).

Mas o problema é que esta questão implica aspetos de mudança dos locais de trabalho, que nos nossos dias obrigam os membros a confrontarem-se com dificuldades e exigências várias, conseqüentes das muitas mudanças com que as organizações se confrontam. O que acaba por tratar-se de um exercício mental e perceptivo, que obriga os membros e as organizações a expandir e a contrair a sua conceção da IO, propondo uma frequente renegociação, e por isso, estes autores conceberam o conceito de elasticidade da IO, referindo que: “a IO se mantém como se fosse de borracha, expandindo e contraindo...”, num processo que os membros usam para “...criar, manter e partilhar a IO” (Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith & Kataria, 2015, p. 981-983). Assim, sendo “a elasticidade é central para entender a identidade”, mas não tendo ideia de como os líderes e os membros acabam por negociar a IO, reconhecem que essa volatilidade e mudança, é (des)proporcionalmente capaz de trazer alguns desafios a nível gestor, pelo facto de não ser estável (*Ibid*, p. 982-983).

Apesar disso, segundo Gioia e Patvardhan (2012) a IO pode ser considerada tanto uma característica como um processo, ideia também defendida por outros autores. Qualquer destes aspetos evidencia e requer que haja ação, interação e mudança, sendo que ambos defendem que os membros têm de lidar com ambas as realidades, por um lado enquanto processo refletem a realidade das tensões criadas no trabalho (mais pontuais), enquanto como características evidenciam-se continuamente (mais duradouras) (Kreiner et al., 2015).

Do nosso ponto de vista, a IO deve ser vista e estudada se possível em simultâneo, como característica e como processo, considerando a sua coexistência na mente dos membros, tratam a identidade das organizações. Ajudam mutuamente a compreender as organizações e também a repensá-las e estruturá-las de forma mais estratégica. E dado que conhecimento é poder, logo, o sentido é de maior abrangência e torna-se então um motivo de alinhamento perceptivo e facilitador da visão dos atores sociais e dos seus diversos papéis dentro da organização, os membros lembram processos e as características que mais definem a sua organização. E por isso não defendemos uma elasticidade tão grande, a pontos de impossibilitar a perceptividade da IO. Pois se não é perceptível então não existe, nomeadamente, na mente dos membros, logo um contrassenso à IO como sendo perceptível, textual e direta, como referem Hatch e Schultz (2011), e cognoscente referimos nós.

Num trabalho recente Kreiner et al. (2015) propõem que a *organizational identity work* pode ajudar a esclarecer melhor a complexidade da IO (p. 985). O que nos deixou

também curiosidade em explorar, embora uma parte seja estudada neste estudo enquanto componente identitária, nomeadamente, através da questão “Quem somos nós como organização?”, sugerindo considerações várias sobre a organização.

Seguindo esta lógica, podemos dizer que a IO é marcada pelas características da organização, na medida em que exige aos seus membros determinadas competências e habilidades, regras e práticas em concordância com a sua identidade. E, por isso mesmo a IO, não pode ser confusa nem difusamente elástica, sob pena de uma não adesão dos seus membros à organização, originada por confusas e ou falsas percepções (difusas). Esta situação de erros perceptivos devido à pretensa elasticidade da IO, prejudica as ações de líderes e gestores, podendo acarretar graves erros de comunicação.

Determinada identidade de uma organização pode ser mais facetada, até para abranger o máximo de diferenças, contudo visa esclarecer e reduzir essas diferenças. Mas não interessa uma IO confusa e impercetível. Nem uma IO que não deixe um registo saliente da sua marca, das ações necessárias e outras que testemunhem práticas organizacionais mais viáveis e exatas. Estas práticas assumem uma referência, nomeadamente, pela caracterização dos postos de trabalho, necessidades e funções, crenças e valores com que viabilizam determinadas respostas organizacionais. Ações perceptivas que estruturam o trabalho, nomeadamente, o desempenho organizacional, a satisfação no trabalho, proporcionando aspetos de solidez para que os membros da organização sintam que há uma identidade, e aspetos com os quais se identificam, além de uma coerência que consubstancie quer os seus atos, quer os da organização, até para proporcionar, maior poder preditivo e organizativo e um maior impacto perceptivo da sua IO.

Interessa perceber o que a organização quer, o que faz, como faz e para quem faz. Por vezes anos de tradição de um saber essencial, distintivo e diferenciador, tornam essa organização no que ela é e representa. A materialização do seu propósito, essência e missão, dos esforços feitos e conquistas adquiridas nas dificuldades que sedimentam a sua solidez e força da IO, logo, não uma IO elástica, mas experiências desafiadoras e ultrapassáveis. Que ajudam até a que a IO seja mais forte, se sedimente e saliente, como contraponto à instabilidade, nomeadamente, onde motivos como o significado e a pertença se fazem sentir.

Assim, leva-nos a refletir que embora os desafios sejam colocados às organizações, não destroem o seu conceito de continuidade e estabilidade da sua IO. Contudo, já a “instabilidade adaptativa” num conceito de elasticidade diametralmente oposta (expansão e contração), deixam antever pontos de quebra, que deixam os membros e as organizações sem

rumo ou direção, pois não percebem qual é a sua IO deixando de haver um alinhamento temporal estável.

Também do nosso ponto de vista, compreendemos que em essência a IO existe mesmo nesta perspectiva antagônica, mas perde consistência e consenso por parte da análise que os seus membros efetuam sobre o que a organização representa nessa elasticidade. Contribuindo para uma percepção mais difícil e errônea, ao manter-se inconsistente e em difusa adaptabilidade, tornando-se ambígua. Esta discordância perceptiva, contribui para várias consequências possíveis, nomeadamente, para que haja desidentificação e também identificação ambivalente ou neutra, pois na prática as informações que emana são inconstantes, inconsistentes e não adaptativas.

Em parte, esta condição acaba até por ser reconhecida, “se considerarmos a elasticidade como um *continuum*, é provável que exista um ponto em que construções de expansão e contração de identidade ocorram a um tal nível, que os membros perdem de vista quem eles são como uma organização.” (Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith, & Kataria, 2015, p. 1007). E isso do nosso ponto de vista aproxima a IO de uma fragmentação não desejável, com tudo o que isso representa para a identidade das organizações, seus membros e *stakeholders*, aporta consequências às vezes inestimáveis.

Apesar disso também não somos radicais, pois percebemos que a IO muda, mas não como uma “pastilha elástica” que está sempre a mudar. Uma determinada oscilação até pode ser benéfica, na medida em que permitirá acordar as organizações entorpecidas ou demasiado à vontade perante “*louros ganhos*” em outras épocas. Há uma necessidade de as fazer repensar enérgica e estrategicamente, analisando melhor as suas ações, objetivos e metas, que em resposta à competitividade e outros desafios, devem gerar novas opções estratégicas advindas dessa oscilação construtiva.

A exigência perante esta oscilação é também acordar as organizações que se acomodaram, pois não souberam manter ativa e forte a sua identidade, com tudo o que ela representa. Por isso a continuidade pode estar em risco, pois uma organização que não olha, analisa, cresce ou inova apesar dos sinais que manifesta, acaba por estagnar ou mesmo desaparecer.

Por vezes, são também as opções gestionárias emanadas dos diversos setores internos, ou orientações externas inconstantes e difusas, que não apenas os mercados a produzir essa oscilação. Quantas vezes a causa maior da “organização desorganizada”, aponta para os seus gestores, porque tendem a ignorar os sinais apesar dos avisos dos seus membros, nomeadamente, pela desmotivação, desidentificação, falta de empenho, ou outros aspetos

mais visíveis, como o baixo desempenho, ou ainda, o caos organizacional em que muitas organizações estão mergulhadas.

Os colaboradores sem sentido de pertença, insatisfeitos com o trabalho, ancorados numa falta de autoestima organizacional, sentem quando a organização periga a sua identidade e nem sempre as causas são externas ou via das alterações económicas, políticas ou sociais.

Vemos por isso, que a adaptabilidade é uma reflexão necessária que existe como um *continuum*, útil até para a reestruturação, mas se vista apenas de forma fragmentada os membros perdem a noção da identidade que existia, assumindo que não existe mais, o que dificulta a sua relação com a organização e percepção que têm sobre ela, até como tradução das suas ações.

Como defendem Gioia et al. (2013), reconhecemos ainda, que a IO tem um propósito firme e reconhecida por potenciar resultados, por promover de forma inovadora os desafios organizacionais. E primordial, por isso a sua estabilidade e não a sua volatilidade, isso sim, seria um risco acrescido perante uma IO saltitante e elástica em constante mudança e pouco duradoura. Na nossa opinião, a IO tornar-se-ia impercetível. A organização perder-se-ia, ao invés de demarcar-se com posição forte para enfrentar os contrastantes desafios, bem como enfrentar a exigente oscilação dos mercados onde predomina a competitividade.

Pensamos que são as características estáveis da IO, que possibilitam ações de previsibilidade e tomadas de posição das organizações para vencer os desafios. Esses sim “elásticos”, apelam a uma “engenharia” das organizações, compelindo-as a repensarem-se e a terem de redesenhar a sua estratégia.

Verifica-se ainda, que mesmo quando a mudança e a demarcação dos mercados obrigam a novas estratégias, o direcionamento desta “instabilidade adaptativa”, induz a uma hipótese de reinvenção. E assim, surge a Ambidextria da Identidade. Esta ambidextria, segundo Raffaelli (2014), cruza e explora elementos antigos que são marca da IO daquela organização, como por exemplo, o artesanato, acrescentando novos elementos à mesma. E através de uma nova configuração mais apelativa (status, luxo, requinte) redesenham também a sua IO. Esta dinâmica tornou-se uma linha de pesquisa para os processos da sua gestão, particularmente em períodos de mudança ambiental. As organizações com a noção de ambidextria identitária são convidadas a explorar identidades passadas e do presente. A apostar em elementos de uma nova IO e a investigar o seu posicionamento estratégico face a outras organizações. A analisar as mudanças institucionais havidas no campo de ação da organização e assim enfrentam os novos desafios.

Como acabámos de mostrar através de Raffaelli (2014), a mudança pode ser perspectivada e aproveitada como um recurso recorrente e atual. Assim, a IO pode continuar a ser desafiada, mas não instável. As tensões e dialéticas da IO podem funcionar como ajudas e não como pontos de desligamento ou fragmentação da IO.

Para uma maior compreensão e alargamento desta discussão, sugere-se a consulta do artigo de Schultz e Hernes (2013), que mostra a visão da construção da identidade como continua, proporcionando um maior esclarecimento da IO e sua ação temporal. Inclui um pretexto para refletir sobre determinadas opções estratégicas.

De facto, não vamos ser radicais, podemos até ver uma certa maleabilidade da IO, pois como os aspetos centrais estão densamente interligados, constituem obstáculos à mudança. E por isso a mudança acontece de forma gradual, dado que nem todo o conhecimento está continuamente acessível, contudo, não de forma tão dinâmica e mutável que caracterize a IO permanentemente como um estado.

Não obstante o facto de a informação ser complexa e buscar diferentes objetivos, desencadeia também alguns problemas. Que de acordo com Schultz e Hernes (2013), proporcionam conflitos quando há ambiguidade, provocando diferentes comportamentos nos membros, uns adotam inclusive uma certa generosidade *versus* ganância corporativa.

Por outro lado, a visão estratégica face a estas questões pode ser afetada sob diferentes opções organizacionais, onde a preocupação e o desdém para com os funcionários, atesta por vezes equívocos sobre a identidade da organização. Em termos gerais, traduz um padrão de comportamento seletivamente percebido que culmina na frase “a implicação é que, na arena da opinião pública, os santos estão apenas a um passo dos pecadores” (Ashforth & Mael, 1996, p. 30). Por isso, generosidade ou ganância, transportam consequências a que as organizações devem estar atentas, podendo fazer perigar a identidade das organizações.

Em síntese, face ao exposto, a perspectiva de Albert e Whetten (1985) e ainda de Whetten (2006), de continuidade é a que adotamos, pois embora percebamos o conceito de “instabilidade adaptativa” de Kreiner et al., (2015) a mesma não nos faz sentido, pois se assim fosse, a IO, já não seria percecionada pelos membros, bem como transportaria uma ambivalência frequente trazendo prejuízos ao processo de perceção da IO, e forma como a investigação equaciona o seu estudo. Vejamos, como poderíamos equacionar os MIO e a nova AMIO, se os membros dificilmente concebessem ou percecionassem quais as características mais importantes (positivas ou negativas) da sua organização, caso a IO estivesse sempre em mudança. Será que estaríamos perante uma verdadeira noção da IO e suas características?

Particularmente, como poderíamos então estudar os MIO que constituem a sua essência organizacional perante a difícil perceção dos mesmos. E difícil seria apurar aspetos de centralidade, distintividade ou continuidade da IO ou mesmo avançar com qualquer tipo de abordagem.

Da nossa análise, se o caminho da paradoxalidade leva a confrontarmo-nos com a diversidade de pontos de vista, também nos conforta a opção de objetividade e de perceção coerente e estável da continuidade, que fundamenta uma análise. Importante para podermos equacionar novos caminhos de reflexão, inovação e estratégia, onde nomeadamente, podemos socorrer-nos da perspetiva do ator social. Pois esta perspetiva vê a organização como uma entidade percecionável, onde a organização pode congrega informação para assumir a sua identidade. Assim, também por esta razão, preferimos colocar de fora uma quota-parte da elasticidade da IO, em especial quando esta se torna cognoscente disforme, já que aí não é possível qualquer ação plausível ou coerente.

Existe uma necessidade de gerir a identidade, e para os gestores é importante que os membros compartilhem algo em comum, sobre o que realmente a organização representa. Consenso, missão e valores, facilitam a gestão, tal como as normas e crenças existentes, embora Alvesson (1990) refira, que o consenso é difícil e não podem haver lacunas entre a realidade e o discurso ou narrativas. Quanto mais estável for a IO, melhor para a organização e para os seus membros, até para afastar dilemas e conflitos organizacionais, como os que acontecem segundo Ashforth e Mael (1996) nas organizações maiores e de maior visibilidade e complexidade, como sejam as organizações públicas, contudo, mesmo estas tendem a manter uma IO relativamente estável ao longo do tempo.

Consideramos ainda, que uma IO bem mais fixa e imutável é uma vantagem, para que as escolhas da organização sejam bem estruturadas e pensadas a curto, médio e longo prazo, sob pena “de se ser o que não se quer” em tempos de mudança. Assim, a preparação atempada, aliada a um conhecimento prévio e organizado, podem ajudar a IO a manter-se forte. E ao mesmo tempo dotar-se de uma certa flexibilidade adaptativa, mas não “elástica”, que está sempre a mudar.

Não defendemos que a IO não possa mudar, mas defendemos um ponto de equilíbrio percecionável e de estabilidade que pode sofrer processos adaptativos, como seja a ambidextria da IO, que já mencionámos, e que os autores Glynn (2008), Raffaelli (2014), traduzem numa perspetiva de “continuar-se a ser o mesmo na mudança”, reforçando esta estratégia e potencial conjugação não se adotando a disrupção entre identidades antigas e novas, mas uma perceção estável de continuidade na mudança.

Verifica-se sim, que há uma exigência reflexiva a incluir de forma abrangente a organização, e isso impõe maleabilidade e flexibilidade de análise, pensamento dinâmico e relacional, durante toda a existência da mesma para equacionar os seus critérios (C, D, C) mediante conceituações, estruturação, conteúdos e motivações, numa propensão de visões paradoxais enriquecedoras que potenciam a competitividade.

Em síntese, só num contexto de continuidade da IO estável que tolere adaptações, se podem equacionar recursos significativos, potenciais das organizações e para as organizações. Nunca com oscilações tão dinâmicas e instáveis da IO, se podem equacionar bons recursos, devido à instabilidade que alguns autores defendem. O que seria praticamente impossível, até para aferir dimensões, equacionar estratégias de médio e longo prazo, ou até propor uma nova AMIO.

Por isso, a perspectiva de continuidade favorece também uma AMIO, na medida em que os motivos da identidade e as dimensões usadas são percecionadas pelos membros, traduzidas a partir das suas opiniões e conceptualizações que fazem das organizações.

CAPÍTULO 2 - ESTADO DA ARTE - VISÃO ABRANGENTE

Neste capítulo, primeiramente abordamos o estado da arte, reflexões, percepções, campos de ação, aspetos cronológicos da evolução da IO, para perceber quais os temas relevantes da mesma.

Num segundo ponto, revisitamos a teoria fundacional da IO, indo ao encontro das raízes do seu conceito, onde apurámos o reduzido efeito da teoria de Erikson na teoria da IO proposta por Albert e Whetten (1985).

E por fim apresentamos uma visão dos atributos da IO, nomeadamente, de base dimensional. Damos continuação a uma exploração de contextos, conteúdos teóricos e seus autores, que nos fazem situar e pensar de forma mais ou menos duradoura as organizações e o impacto da sua identidade, para compreendermos melhor como a IO tem sido abordada. Algumas das dimensões que escolhemos para fazer parte dos nossos estudos, e outros aspetos a relacionar com os motivos da sua essência.

2. Estado da Arte – 1902-2017.

2.1. De 1902-1997 – A identidade, a identidade organizacional. A rica herança e os caminhos de construção da identidade organizacional.

A identidade tem sido amplamente discutida, por vários campos das ciências sociais e humanas, partiu da sociologia, passou pela psicologia, onde em ambas as áreas se distinguiram (Cooley 1922; Mead 1934; Goffman 1959; Burke, 1969; Tajfel & Turner 1979; Brewer & Gardner, 1996; Erikson, 1964, 1976) o que acabou por ser um elemento chave para a compreensão das organizações, no campo dos estudos organizacionais.

Visionários, Albert e Whetten (1985), aproveitaram a discussão da formação da identidade individual, por Erikson (1968), para comparativamente a aplicarem às organizações, no sentido de uma analogia interorganizações (Whetten, 2006; Albert, 1977), e como autores fundacionais da IO, em 1985, reconhecem a mesma através de três pilares fundamentais (C, D, C).

Contudo, segundo Ashforth e Mael (1989), flexibilizar a IO é considerar a mesma através de um conceito flexível e mutável, propondo também o conceito de “identificação”, que analisa a forma como os membros de uma organização se identificam com ela, chamando a esse processo “identificação organizacional”, e assim, desenvolveram ainda mais o conceito da identidade com a organização. De acordo com, Alvesson (1990), concebe-se a imagem organizacional através da percepção adotando-a também como um atributo da IO, e tal como a IO a imagem organizacional é também concebida tendo em vista a percepção (interna e externa), através do ponto de vista de outrem.

Ao juntar a IO e a imagem, Dutton e Dukerich (1991), adotam a perspectiva de que a IO é influenciada pela imagem, a reputação e pelo ambiente que a cerca, percebendo a sua maleabilidade como uma das imagens possíveis que a organização assume, uma imagem interna percebida. De acordo com Alvesson e Berg (1992), a identidade diz respeito às percepções que a organização tem de si própria e, nomeadamente, as mais centrais e distintivas que capacitam os membros de sentimentos de unidade e noções de pertença a um grupo, por isso, Ginzel, Kramer e Sutton (1993), referem que a organização negocia a identidade com os seus membros, onde a identidade também pode passar de negativa a positiva e vice-versa.

Investigadores como Dutton et al. (1994), conseguiram também esclarecer e dar relevo a algumas questões da IO, nomeadamente, à diferenciação de conceitos entre “identidade, imagem e cultura” e perceberam a “imagem externa construída”.

Por seu lado, os autores Brewer e Gardner (1996), perante a forma como os indivíduos se relacionam consigo mesmos, com o grupo e a nível social elaboram três níveis auto conceituais (o nível pessoal, relacional e coletivo), que mais tarde veio a ajudar outros investigadores, nomeadamente, na conceptualização da orientação de Brickson.

Alguns estudos vêm trazer uma compreensão da influência da IO às atividades e ações organizacionais (Gioia & Thomas, 1996; Golden-Biddle & Rao, 1997).

Entretanto estudos mais ligados ao conceitos de imagem e cultura organizacional (e.g. Hatch & Schultz, 1997) surgiram, e em pouco tempo começaram-se a falar de identidades múltiplas, onde se evidenciam, Pratt e Rafaeli (1997), que falam da IO focando os pontos de vista da comunidade e dos seus membros. Nas organizações, as múltiplas identidades têm impacto no desempenho e recursos da organização, como defendem Golden-Biddle e Rao (1997). Também Golden-Biddle e Rao (1997), salientam que de acordo com os diferentes ramos da organização podem existir diferentes identidades, as “identidades híbridas”, que partem da forma como os membros gerem as diferentes identidades existentes na organização (identidades utilitárias e identidades normativas).

Em síntese, a identidade tem sido amplamente discutida, desde as ciências sociais e humanas, partiu da sociologia, passou pela psicologia.

Alguns autores mais visionários, como Albert e Whetten (1985), aproveitaram a discussão da formação da identidade individual, por Erikson (1968), para comparativamente a aplicarem às organizações.

Ashforth e Mael, (1989), propõem o conceito de “Identificação Organizacional”, ou seja, a forma como os membros de uma organização se identificam com ela, e desenvolvem mais ainda o conceito da identidade com a organização.

Outros investigadores conseguiram esclarecer e dar relevo a algumas questões da IO, diferenciando conceitos (Dutton et al., 1994, Hatch & Schultz, 1997).

Começaram também a aparecer outros investigadores ligados às organizações, para tratar o tema das identidades múltiplas, como Pratt e Rafaeli (1997) e outros para relatar a visão da comunidade e dos membros e de como os estes gerem diferentes identidades “identidades híbridas” (Golden-Biddle & Rao, 1997).

Assim, a IO está a sofrer um avanço, bem como os conceitos que giram à sua volta. Como principal omissão e *gap*, o facto de serem fundamentais e imprescindíveis mais estudos quantitativos face a qualitativos, e tudo o que permita objetivar mais a IO, e uma maior tradução e perceção das suas componentes, torna-se relevante, contudo não dão indicação nem dos temas nem das dimensões chave para a IO. Os empréstimos são aceites e recomendam-se entre níveis, para uma maior perceção e avanço dos estudos em torno da IO.

2.2. 1998 – 2006 - O que estudam os autores antecedentes à primeira crise da identidade organizacional

A partir de 1998, com Whetten e Godfrey (1998), apareceram mais estudos sobre o conceito da IO e a sua aplicação. De acordo com Gioia (1998) três diferentes áreas com tradições filosóficas analisam o conceito da identidade: a abordagem funcionalista que vê a identidade como um facto social; a abordagem interpretativa que foca a atenção em como os membros constroem qual o seu significado no trabalho; e a pós-moderna que analisa as relações de poder no contexto das organizações.

Com Gioia et al. (2000), surgem mais estudos ligados aos conceitos de imagem e cultura organizacional, avançam com uma mudança de visão da IO, de uma perspetiva mais estática para uma perspetiva de uma IO mais dinâmica e volátil.

Alguns autores (e.g., Scott & Lane, 2000), consideram que a IO é um processo negocial de imagens cognitivas, que surge dentro dos diferentes sistemas de organização dos seus membros e através de vários significados. Sendo que no ano 2000 houve um manifesto aumento de estudos acerca IO.

Para esclarecer os domínios conceituais da organização (identidade, imagem e reputação), os investigadores Whetten e Mackey (2002) fundamentaram-se na teoria para apresentarem uma conceção do "ator social" para explicar a IO, falando também das definições de identidade congruente de imagem e reputação, propondo um modelo integrado. E é com a ajuda deste modelo, que detetaram uma falha estrutural da literatura da reputação organizacional. Os autores também exploram as implicações da invocação de identidade e identificação em explicações e justificativas de reputação organizacional.

Sendo a IO, a tradução da sua própria dinâmica através da imagem e da cultura organizacional (e.g., Hatch & Schultz, 2002), impõem-lhe dinamismo e versatilidade nessa constante adaptabilidade, e estudam a dinâmica da identidade descrevendo também, a forma como a identidade se relaciona com a imagem e a reputação. Mas a má reputação organizacional é segundo Elsbach e Bhattacharya (2001) um obstáculo, visto que leva a que os seus membros se desidentifiquem com a organização, (c.f., Foreman & Whetten, 2002).

Em 2000, 2001 e 2002, a IO foi estudada como um antecedente do comportamento organizacional e por isso foram estudados também os vários antecedentes da identificação.

Em 2003, Pratt queixa-se que o conceito da IO era muitas vezes erroneamente utilizado, o que dificultava a sua compreensão, não se percebia se ao mencionarem o conceito,

se se dirigiam a uma determinada identidade, à IO ou a outras identidades, o que ressaltou como um aviso à forma de uso pouco diferenciado.

Para indagar sobre as diferenças hierárquicas nas percepções de identidade (e.g., Corley & Gioia, 2004) estudarem a ambiguidade da identidade.

Outros autores (e.g., Chreim, 2005) analisam os diversos discursos internos e externos que afetam a IO, abordando a questão destes discursos e narrativas se focarem e apoiarem as organizações na continuidade e na mudança.

A orientação da identidade é proposta por Brickson (2005), através da forma como a organização orienta as suas relações com os clientes internos e externos, isto pode conduzir a identidades puras e identidades híbridas, sendo que há muitas variações de organização para organização. As partes internas e externas da organização estão muito ligadas e tanto a orientação híbrida como a pura, são habituais, e os *stakeholders* têm também impacto sobre a orientação da IO.

Chegámos a 2006, e é com Whetten que a IO obtém a atenção que merece e também onde surge a sua primeira crise, identificada por Whetten (2006) acerca da problemática deste conceito.

Em síntese, a partir de 1998, percebemos que a IO sofreu um novo avanço, pois apareceram mais estudos sobre o conceito da IO, que atingem em 2000 inclusive, uma necessidade de clarificar conceitos semelhantes e diferentes, e também várias abordagens que analisam o conceito da IO. Um dos pontos de viragem da IO acontece em 2000-2002, onde tem início a mudança de visão da IO, de mais dinâmica e volátil, para uma IO mais estática e estável que é defendida pelos autores fundacionais. A IO vista como processo negocial, surge também em 2000, e as imagens cognitivas por diferentes sistemas de organização, membros e com vários significados, adquirem relevância. Em 2000, assiste-se a um aumento dos estudos em torno da IO. Em 2001, surgem temas sobre a má reputação organizacional e outros problemas que a afetam, sendo um obstáculo que leva a que os membros se desidentifiquem com a organização. Modelos iniciais, como o da identificação são expandidos, por isso em 2004 dá-se a expansão do modelo da identificação através da (desidentificação ambígua e desidentificação neutra). Pelo meio, em 2003, surge a preocupação sobre o conceito da IO muitas vezes erroneamente utilizado. Em 2004, a ambiguidade da IO é aprofundada. 2005, os discursos e narrativas são fonte para poder alcançar-se maior compreensão no que se refere à continuidade e mudança, e a orientação da identidade, (individual, relacional e coletiva) surge como um direcionamento importante para a identidade. Em 2006, surge a primeira crise da IO, identificada por um dos autores fundacionais acerca da problemática deste conceito.

Assim, evidenciam-se como distinguíveis as dimensões de identificação e sua expansão, as dimensões de orientação da identidade, como dimensões temas chave possíveis para aprofundar a IO, bem como, os discursos e dialéticas da IO, até 2006.

2.3. De 2007 a 2016 – uma continuidade teorizada – outras dimensões e temas em torno da identidade organizacional.

Os estudos da IO de 2004 a 2009, e ainda em 2010, analisam muito como a IO é reconstruída (e.g. Corley & Gioia, 2004; Gioia, Price, Hamilton & Thomas, 2010; Oliver e Roos, 2007).

Alguns investigadores (e.g., Cornelissen et al., 2007) escreveram acerca das construções da IO relacionadas com processos.

Já (e.g., Cornelissen & Kafouros, 2008) registam uma extensa revisão acerca do uso de conceitos de nível individual aplicados metaforicamente nos estudos organizacionais, nomeadamente, conceitos identitários.

Contudo, a IO continua a lutar por ter uma lente mais objetiva e coerente, como o facto de se passar a constatar um pequeno aumento de estudos quantitativos como testemunham (e.g., Oliver & Roos, 2007; van Rekom & van Riel, 2000) face a qualitativos. Os estudos de abordagem multinível, passam a ser considerados, pois aportam grande enriquecimento à compreensão da IO e compreensão dos comportamentos organizacionais.

Outros estudos deixam de lado um foco incisivamente na IO, como conceito para passarem a infundirem-se em uma vasta gama de temáticas organizacionais, tais como fusões (e.g. Clark et al. 2010), fundações da IO (e.g. Gioia et al. 2010) e ainda os processos de formação da IO e mudança a atingirem maior interesse na investigação. A visão não está tão retida no que alguém pode pensar, acerca da forma como a identidade é negociada e de que forma é negociada pelos seus *stakeholders*, bem como as perspetivas existentes que influenciam a forma de pensar as organizações (e.g. Gioia et al., 2010); por isso, é defendida uma discussão aberta sobre estas diferentes perspetivas.

Mas como nem tudo na IO se mostra regular, (Foreman & Whetten, 2012) apresentam um estudo onde apontam “os paradoxos da IO”, que fixam a esta um conceito, definido por comparação com uma perspetiva paradigmática. Onde a problemática para estes autores está na falta de um suporte teórico racional. Verificaram também, uma maior abertura à ligação entre os conceitos da identidade individual com a IO. Defendem que a conceituação da IO como um “paradoxo identidade”, existe tanto ao nível individual como organizacional, sendo

os paradoxos, a diferenciação e a assimilação (princípios da distintividade ótima), com a exclusão ou inclusão das identidades sociais. E propõem dois novos elementos para a definição da IO, que são a reconhecibilidade e a adaptabilidade. Abordam as temáticas de empréstimos da identidade individual para a IO. No seu artigo mencionam que o que a IO faz pelo ser humano é muito importante, nomeadamente, contribuir grandemente para a satisfação das necessidades humanas e para a necessidade de assimilação e pertença. Também Schultz e Hernes (2013), se focam em acontecimentos passados do processo de construção da IO, procurando respostas para a organização no futuro.

E se até aqui os diversos pontos em retrospectiva falaram da conceituação e evolução da IO, seguidamente, de 2013-2016, outras matérias da IO e *gaps* são encontrados, bem como, novas formas de pensar as organizações no seu “Eu”. As organizações precisam de ser equacionadas entre o que “Eu penso” e o que “Nós pensamos”, e este “Nós” tem uma dimensão abrangente, a nível interno e externo, e todos os *stakeholders* importam, bem como, as ligações que a sociedade e as organizações estabelecem (Alvesson & Robertsons, 2016; Gioia & Hamilton, 2016; Gioia et al., 2013). Também, no que concerne a questões metodológicas, a primazia por métodos qualitativos em vez de quantitativos ou mistos se tem mostrado proficua. Contudo são necessários e imprescindíveis, mais estudos quantitativos e mistos, bem como outras sugestões é o recurso a estudos multinível, escassos ainda nesta área (Foreman & Whetten, 2016; Pratt et al., 2016), que dimensões são estudadas e aprofundadas na IO, contribuindo para sua maior compreensão. Bem como as discussões sobre as diferentes perspetivas e o burburinho que têm gerado, aponta que alguns autores defendem por vezes um comum acordo, onde se enriquece pela junção de conhecimentos dessas perspetivas, em vez da separação, ajudarem a perspetivar uma IO mais coerente (Gioia & Hamilton, 2016; Gioia et al., 2013; Patvardhan et al., 2015).

Também, para a análise de processos que à partida parecem conflituais para as organizações, mas podem não o ser (e.g. Ashforth, 2016), defendem outras questões. Apontam que o impacto da discussão das ligações que se estabelecem entre os membros e determinadas subunidades da organização, tem a finalidade de se perceber quais os principais aspetos da identidade que são transmitidos e internalizados. Questionando se será que é preferível os líderes serem mais veementes nas suas declarações e ações ou ir mais devagar?

Em síntese, de 2004-2012 analisam muito como a IO é reconstruída, diferentes perspetivas e paradoxos (Corley & Gioia, 2004; Gioia, Price, Hamilton & Thomas, 2010; Oliver & Roos, 2007; Gioia et al., 2010; Foreman & Whetten, 2012). Entre 2013-2016, as matérias da IO, viram-se para os *gaps* encontrados, novas formas de pensar as organizações

no que representam e como se fazem representar, o seu “Eu”. Como medir a IO, o que pode ser medido ou não, que metodologias usar, a prevalência de estudos qualitativos face a quantitativos, sugestão por, estudos mistos, abordagens multinível que possuem grande poder explicativo e de abarcar a organização através da IO e dos seus atores sociais (Sato, 2014; Foreman & Whetten, 2016). Mas quais são as dimensões e temas chave da IO continua a ser um tema em vazio. As organizações são pensadas numa visão mais abrangente (Alvesson & Robertsons, 2016; Gioia & Hamilton, 2016; Gioia et al., 2013; Foreman & Whetten, 2016; Pratt et al., 2016), junção de conhecimentos de diversas perspetivas, para ajudar a perspetivar uma IO mais coerente (Gioia & Hamilton, 2016; Gioia et al., 2013; Patvardhan et al., 2015). Outras questões que se levantam, apontam para o impacto da discussão das ligações entre os indivíduos e determinadas subunidades da organização, como os aspetos da identidade são transmitidos e internalizados, o papel dos líderes, a perceção e análise de processos conflituais para as organizações, como refere Ashforth (2016). Contudo, faltam direcionamentos sobre quais as dimensões chave para aferir a centralidade, que não aparece discutida até agora, devido ao facto de ser tautologicamente aceite. Quanto aos MIO, nunca foram equacionados.

2.4. 2013 – 2017 – Discussões sobre bases de investigação quantitativa e qualitativa, entre outras. Limitações e oportunidades.

Repetimos o espaço temporal entre 2013-2017, mas desta feita, para abordar mais incisivamente as temáticas ligadas a bases de investigação. E discussão de algumas limitações e oportunidades encontradas para o estudo mais objetivo da IO.

Dos diversos estudos encontrados que envolvem as problemáticas enunciadas, elegemos apenas os que considerámos mais relevantes, para enquadramento do que procuramos fazer, o que passa por perspetivar velhas e novas questões da IO. Encontrados os *gaps* sobre questões avaliativas e metodológicas, nomeadamente, questões quantitativas e qualitativas e outras, analisámos o que pode contribuir para uma maior clarificação e análise da IO e do seu estudo e por isso defendemos o empréstimo do nível individual para o organizacional. Não obstante também nos deparámos com limitações, como as já mencionadas por autores de referência neste campo, que são também uma oportunidade, como sejam a falta de medidas, dimensões e temas chave para aferir a IO, entre outras.

O estudo de Ravasi e Canato (2013), fala-nos de 25 anos de acesos debates sobre como conceituar as identidades organizacionais e os temas relacionados com as identidades múltiplas, mudança de identidade, inter-relações de identidade, imagem e cultura. Os estudos

revelaram ausência correspondente a reflexões explícitas sobre questões metodológicas muito particulares. Falam-nos de métodos de pesquisa de revisão, adotados até 2013 nos estudos acerca da IO e publicados em revistas de alto nível, para chegarmos aos conhecimentos sobre o estado atual das práticas de pesquisa. Abordam os pressupostos ontológicos e epistemológicos e estimulam a discussão da sua possível evolução. Para isso, destacam os princípios da boa pesquisa, e por isso focámos neles também a nossa atenção, em especial num dos *gaps* mais importantes para o nosso estudo, que é como o constructo tem sido operacionalizado e medido, e o que falta fazer, um dos *gaps* mais enunciados por vários outros autores (e.g. Foreman & Whetten, 2016; Rekom & Wierenga, 2006; van Rekom & van Riel, 2000).

De facto da literatura encontrada, do nosso ponto de vista destacam-se Ravasi e Canato (2013), que se distinguem pela meticulosidade que dedicaram a estas questões, dignas de serem registadas mais em detalhe: (1) debruçaram-se sobre diferentes abordagens metodológicas, tanto quantitativas (inquéritos com recurso a abordagem ampliada metafórica), como qualitativas (análise narrativa, teoria de construção de base e etnografia), para investigar qual a predominância dos estudos sobre a IO; (2) questionaram-se sobre o que conta e representa evidência no estudo da IO, onde constataram a existência de muitas diferenças paradigmáticas e uma predominância de estudos dirigidos a perspetivas fundacionais da IO; (3) observaram as questões ligadas à pesquisa e revisão sistemática da literatura utilizada na investigação da IO e escolheram os artigos empíricos dos 10 mais importantes jornais, como “The Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, British Journal of Management, Human Relations, Journal of Management,...” para descobrirem que as melhores práticas na pesquisa sobre IO foram conseguidas através da técnica de *snowball*, e pesquisaram também sobre a “IO” e “Identities Organizacionais”; (4) constataram o uso de procedimentos de recolha e análise como métodos qualitativos e/ou quantitativos, consensualmente verificaram que os métodos qualitativos eram os mais frequentes; (5) dentro desta temática encontraram também vários destaques, sobre investigação baseada em questionários acerca da IO, usados pelos estudantes para a pesquisa de fenómenos de nível micro associados ao estudo do comportamento organizacional, enquanto outros investigadores usam os questionários para estudar fenómenos de nível mais macro, como sejam os antecedentes significativos de identificação; (6) verificaram também que os investigadores que usam metodologias mistas, estão convencidos que medem e reportam de forma neutra as perceções dos membros e que isso lhes permite encontrar bases/leis mais profundas que relacionem as perceções da identidade individual com o

comportamento organizacional; (7) consideraram as crenças individuais redutoras, sendo a problemática da mudança do nível individual para o nível organizacional de análise um limite em si mesmo, e por haver poucos estudos que utilizam esta perspectiva de análise; e (8) onde (Ravasi & Canato, 2013, p. 189), concluem que "O que estes estudos medem, não é a IO concebida como uma propriedade global da organização - mas o grau em que indivíduo/membros da organização, percebem certas características como parte da identidade da organização (IO percebida)".

Contudo, relativamente a algumas considerações que Ravasi & Canato (2013) efetuaram (ver parágrafo anterior, ponto (2)), os autores acabam por não dirigir indicação ao que se deve fazer na prática, aliás, o que se verifica no seu estudo acaba por ser um levantamento de condições existentes face à investigação e análise, mas as conclusões da tradução pratica do que se deve efetivamente fazer não é grandemente traduzida, embora não se possa colocar sequer em causa a riqueza do levantamento efetuado. Também, relativamente aos aspetos mencionados, (ver parágrafo anterior, ponto (7)), a perspectiva dos autores na nossa opinião e análise, não se deve tratar de uma limitação, mas antes de um sentido de precaução, pois à luz do que defendem King, Felin, e Whetten (2009) é uma prática que não pode ignorar alterações dos contextos sociais organizacionais e dos diferentes níveis de análise. Logo tanto as teorias como os conceitos emprestados devem ser moderados para se poderem investigar fenómenos organizacionais, e com isso concordamos, tal como defende Mujib (2017). Quanto aos empréstimos, consideramos que são apropriados até para a evolução dos conceitos e da investigação, face a novas propostas teóricas organizacionais, nomeadamente, como a AMIO que propusemos. Além de que a teoria também nos fornece informação sobre como utilizar o recurso do empréstimo entre níveis e várias regras são enumeradas por diversos autores, como os que a seguir referimos e pelos quais em muitos aspetos nos guiámos.

Assim, segundo King, Felin, e Whetten (2009) “as organizações, afinal, são constituídas por indivíduos e, portanto, o conhecimento sobre as necessidades individuais, a identidade e a personalidade” (p. 3) são idênticas, ou seja, usa de uma lógica aplicacional conexa favorecendo que o “processo de aplicação sistemática de uma teoria em diferentes configurações melhora o poder explicativo da teoria, delineando os seus limites ou condições de aplicação” , “Além disso, a compreensão aprofundada dos efeitos de nível e os efeitos de contexto, necessários para tomar decisões sobre empréstimos empresariais informados, melhoram a capacidade do utilizador de usar esses efeitos de contexto e de nível, para explicar diferenças de nível cruzado ou de contexto cruzado, como seja, por que diferentes

tipos de organizações ou os mesmos em diferentes contextos executam a mesma função de forma diferente.” (*ibid*, p. 3), o recurso a empréstimos deve respeitar critério de equivalência funcional (*ibid*, p. 22).

Também Morgeson e Hofmann (1999) defendem uma padronização dos empréstimos baseada no critério de equivalência funcional, que estabeleceram mediante uma atribuição que deve obedecer e respeitar os níveis e os contextos entre e nos quais se aplicam. Também Harquail e King (2010) tentam clarificar melhor esta aplicação, referindo que o que está na base é o que os indivíduos e as organizações referem enquanto atores sociais, este é um caso possível de empréstimo, uma vez que ambos usufruem de uma ação e intenção, que legitima o empréstimo entre o nível individual e o organizacional, mediante este equivalente funcional.

Estas razões face aos empréstimos e de acordo com as defesas de cada um dos autores, reúne um conjunto de pressupostos que devemos cumprir e magnificamente teorizados e aplicados por diferentes autores, aliás, pelos próprios Albert e Whetten (1985) e por Vignoles et al. (2006), bem como consideramos que a perspectiva dos empréstimos não é em nada redutora, mas sim amplificadora e compreensiva para a estrutura percetiva e noção de cada aspeto tido em conta, por cada um dos atores sociais, logo enriquecedora.

Também destacamos outros autores, como Gioia, Patvardhan, Hamilton e Corley, (2013); Patvardhan, Gioia, e Hamilton, (2015) que referem, que uma quantidade de trabalho conceptual e empírico tem sido feito nos últimos 30 anos de forma relevante. Em especial estudando o fenómeno da mudança da IO, embora, trabalhos mais recentes tenham escolhido estudar os processos e conteúdos relacionados com a formação de identidade, consideram ainda, que devem refletir-se atualmente as perspectivas, controvérsias e resultados obtidos.

A velha questão da IO ser considerada sob dois pontos de vista antagónicos, dinâmica versus estática, sempre em mudança versus duradoura, e a questão das influências externas e dos recursos internos utilizados para moldar uma identidade, são igualmente temas de continuo debate segundo (Ravasi & Canato, 2013). E, revelam ainda, haver particular atenção às discussões associadas aos pilares da identidade, avaliando quatro visões predominantes sobre a IO, os pontos de vista da construção social, atores sociais, institucionalistas e ecologistas, referem ser das mais utilizadas. Estes autores, observaram ainda que ao serem abordados problemas em torno da formação da identidade e da mudança, se perspectiva ainda o trabalho futuro em ambos os fenómenos, como dos mais importantes. Esta questão sem dúvida prevalente para o nosso estudo, revelou-se como uma indicação optativa da nossa parte em considerarmos a IO como duradoura, como já explicámos anteriormente, por isso tivemos em conta estas diferentes perspectivas de análise para propormos a AMIO.

Também Sato (2014), acrescenta outro fio condutor às tendências futuras, o uso de estudos quantitativos pelas vantagens que apresentam de medição da identidade das organizações e possível tradução prática de opções gestonárias, suporte à decisão, entre outras, tendência que se mantém atual por Foreman e Whetten (2016). Os estudos quantitativos são também uma indicação e orientação para uma investigação mais proficua e ainda relativamente omissa no estudo da IO, logo, não hesitámos pelo seu recurso, e até como um dos nossos objetivos.

Mais recentemente, alguns autores, como Patvardhan et al. (2015), optaram por empregar uma abordagem longitudinal, e fundamentaram o estudo da ocorrência da crise de identidade nas organizações coletivas emergentes como um novo campo acadêmico. Consideraram que os resultados indicam, que as identidades de legado e a estrutura aninhada das organizações tem implicações para a formação da identidade a este nível. Referindo ainda, as questões de processo de formação da identidade coletiva como sendo multifásica, complexa, controversa, continuamente precarizada, e capaz até de impulsionar uma crise de identidade irresolúvel. Referindo que não é por se chegar a uma consensualidade da identidade, mas sim, por se chegar a uma "identidade coerente". Consideram também, que os resultados que obtiveram são promissores e contribuem para o fluxo emergente da literatura sobre a identidade coletiva, isto para além, do nível organizacional. Acabando por explicitar processos de identidade de trabalho envolvidos quer na antecipação, quer na precipitação, manifestação, e ainda, resolução de uma crise de identidade em campos emergentes (Patvardhan et al., 2015).

A visão de outros investigadores (e.g. Kreiner et al., 2015) é que a IO pode ser experienciada a dois níveis, como “característica” e como “processo”, e definem a elasticidade da IO sob uma perspetiva social construcionista, centrada em responder às perguntas: (1) Como os líderes organizacionais e membros expandem e contraem as suas construções de IO? (2) Que desafios são experienciados nesse processo? e (3) Quais são as consequências desse processo? E através de dados de várias fontes (publicações, comunicações internas, media) concluíram que os processos modificam o que os membros sentem acerca das organizações e suas características.

Outros estudos deram-nos também uma perspetiva alargada das implicações, influências para a identidade a nível organizacional (nível micro e macro), sendo que aconselhamos, a ver o estudo de Patvardhan et al. (2015), onde é revelada parte da história da IO, e ainda, porque demonstra bem, do nosso ponto de vista, a potencialidade da IO e dos

seus estudos e autores de referência, bem como, ajuda e complementa alguns dos tópicos que abordaremos mais adiante nesta Tese.

Falando também, da aceitação do conceito da IO pelos estudos organizacionais, e a deficiente compreensão de como a mesma tem sido analisada e poderia ou deveria ser operacionalizada e medida, destacam-se alguns autores, como (e.g. Patvardhan et al., 2015; Foreman & Whetten, 2016), que mais recentemente se preocuparam com as questões de medição da IO. Algumas das problemáticas que nós também abordamos e para a sua compreensão contribuímos.

Muitas questões têm sido equacionadas, só Foreman e Whetten (2016), observaram 80 artigos onde a IO foi operacionalizada e medida, tendo constatado a falta de atenção e dedicação a estes assuntos. Descritivamente classificaram as abordagens de mensuração, para distinguirem cinco tipos principais, e acabaram por deixar um recado sobre as metodologias a usar, aconselhando o uso de mais estudos quantitativos e mistos e mais estudos multinível, dado o seu poder explicativo. E contudo, uma das questões mais limitantes e importantes ainda permanecia, “Quais as medidas, dimensões e temas chave da IO?”.

Relativamente aos processos de formação da IO, através de Gioia et al. (2013) foi possível constatar diferentes níveis de identidades que mutuamente se influenciam, discutindo abrangentemente as implicações de uma compreensão e aprendizagem sobre a formação da IO, o que se deve essencialmente a níveis de análise de desenvolvimento diferentes. Por isso constata os vários processos comuns a muitas organizações, como seja a cultura organizacional, que desempenha um papel fulcral para a formação e compreensão da IO, como ator social.

Uma incidência relevante nos últimos 30 anos, é o fenómeno da formação e mudança da IO, que permitiu verificar que existem cada vez mais trabalhos de investigação que analisam estes problemas, devendo refletir-se agora as perspetivas, controvérsias e resultados obtidos na investigação, dada a quantidade de estudos até agora elaborados sobre a IO (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013; Patvardhan, Gioia, & Hamilton, 2015; Ravasi & Canato, 2013; Kreiner et al., 2015).

Assim, percebe-se cada vez mais que a IO tem vindo a lutar por uma maior objetividade, onde a sugestão vai para uma maturação através das novas abordagens e formas de a estudar (Oliver & Roos, 2007; Ravasi & Canato, 2013; van Rekom & van Riel, 2000; Foreman & Whetten, 2016). Uma perspetiva que vem trazer maior compreensão, novas possibilidades e um incentivo a novos estudos e à partilha de conhecimento.

Prevalecem contudo, os métodos qualitativos referidos por Ravasi e Canato (2013), como os mais apropriados para resolver a questão da própria IO, enquanto sugerem que os métodos quantitativos servem para resolver a questão do seu impacto organizacional.

Não obstante o esforço de investigação e integração destas matérias, sob diferentes abordagens e autores, há diversas limitações.

Alguns autores, como Mujib (2017), consideram que apesar de haver muita investigação sobre a IO, e de os investigadores terem feito grandes contribuições para estas áreas, estão com sérias dificuldades em integrar a teoria e a prática de uma forma que permita e seja mais favorável ao benefício das organizações. Esta é uma limitação de peso que apela a uma maior integração entre as organizações e a parte académica (investigação). E ainda que seja uma questão há muito falada, tem-se distanciado cada vez mais de uma resolução, não obstante os imensos benefícios de parcerias capazes de levar a uma relação profícua, tal não se tem verificado.

De facto para esta autora, uma compreensão e visão individual, mas também de junção é importante, pois embora a pesquisa quantitativa seja difícil de executar e daí a preferência por estudos qualitativos em vez de quantitativos, envolve ainda resolver e estudar a questão da própria IO. Isto se quisermos perceber o alcance do seu impacto nas organizações, e com quem precisamos difundir conhecimento e a quem pedir feedback.

Alguns aspetos são fulcrais, nós mesmos verificámos a dificuldade na recolha de dados e muitas organizações continuam a não ver vantagens na sua colaboração com a investigação. Limitação que pode advir exatamente de integrar pobremente a teoria e a prática, como menciona Mujib (2017), para ajudar as organizações, que não vendo o retorno esperado afastam delas próprias as pesquisas dos investigadores, ou seja, afastam a investigação. Tal, foi comentado por algumas pessoas que contactámos para realizar os nossos estudos, referindo que esse conhecimento só fica nas universidades e pouco é dado para resultados e ações práticas para os gestores aplicarem às organizações.

Verificámos também outros fatores como sejam limitações de tempo, dificuldades em responder por receio das avaliações, dificuldade em receber resultados pelo menos onde o feedback possa ser menos positivo. A interpretação dos resultados que ao invés de ser vista como uma oportunidade de melhoria, é tida ainda como uma exposição da sua privacidade gestonária e da organização, mesmo sob cautela do sigilo de participação nos estudos. E mesmo em tempos de mudança, crise ou perante a eminência de precisarem de ajuda, negam a mesma. A sua reputação e o medo de se exporem afeta o julgamento dos possíveis proveitos. A sua imagem e a sua identidade, são alguns dos problemas dos gestores e das organizações

em ultrapassar as suas próprias barreiras e talvez uma questão cultural, pouco adaptativa, ainda bastante limitante e lesiva para o desenvolvimento organizacional.

Será ainda, uma questão para os gestores poderem olhar as dificuldades consciencializando as melhorias, equacionando também a investigação feita no campo organizacional face aos resultados que pretendem obter e/ou que campos de ação abranger. Vendo a colaboração entre a parte académica e a organizacional como um desafio mútuo, complementar e interpretativo de disciplina e ação, isto se não estiverem dispostos a desperdiçar o que investem direta e indiretamente. Ambas as partes numa perspetiva contributiva de evolução assim o exigem, e só têm a ganhar sob pena de cada um desses meios (organizacional e académico) sofrerem *handicaps* que cada vez são mais um obstáculo às suas profícuas parcerias, investigação e progresso. Afinal, nem a investigação, nem as organizações podem reduzir a representação do que são ficando nos seus nichos de ação, e muito menos comprometer o que representam, enquanto entidades responsáveis pela evolução do sistema organizacional, social e económico, e também suporte de muitas políticas.

É preciso ter em conta que os mercados não se compadecem com a inanição das organizações e da investigação, pois avançam independentemente dos seus pontos fracos, fortes, das oportunidades que desperdiçam, mas fazem questão de lhes mostrar quais as ameaças, em especial perante a mudança eminente, que hoje se verifica a um ritmo acelerado.

Resumindo, os temas e dimensões são muitos e diversificados. Há uma dificuldade que se mantém, contudo, a prevalência ultimamente vai para questões metodológicas. Relativamente a dimensões, o desempenho e as dimensões de orientação da identidade como a identidade coletiva, ganham relevo e surgem novas áreas de investigação, como o estudo da ocorrência da crise de identidade nas organizações coletivas emergentes.

E por isso, estes contributos da investigação vieram ajudar-nos a refletir sobre as nossas escolhas e abordagem ao estudo da IO. A propor novas opções dimensionais, uma vez que a literatura não promove ou desenvolve mais o apuramento da questão sobre o que constitui a centralidade, nem os temas e dimensões chave da IO. Observámos as dificuldades metodológicas e outras, que contribuem para os estudos que efetuámos em torno da IO para suporte à proposta da AMIO.

CAPÍTULO 3 - ESTADO DA ARTE - UMA VISÃO POR ATRIBUTOS DE BASE DIMENSIONAL

Dentro de um chapéu principal, que é a organização, em “que ela é apenas o que é”, uma tradução de “Nós somos o que somos”, (Mc Millan, 1987, p.38), analisou o que a organização procura, o que segundo ele vai para além de um auto-conhecimento, auto-melhoramento e auto-declaração.

Se a IO constitui uma resposta coletiva, nomeadamente, dos seus membros à questão acerca do que ela representa como organização, percebemos também, que a organização ainda procura um auto-comprometimento consigo própria e com todos os outros *stakeholders*. Consequentemente, a área organizacional e da gestão, procura mais informação acerca do que constitui as organizações, por isso queremos explorar melhor a sua essência, e para isso precisamos de analisar várias dimensões das suas variadas expressões.

A investigação não tem sido alheia a múltiplas formas de representar as organizações e por isso a literatura tem adotado e também muitas perspetivas, nomeadamente, dimensionais que nos ajudam a compreender o carácter da IO, como ela afeta resultados, muda, se forma e operacionaliza.

Para analisar melhor os temas mais substantivos das organizações e aprofundar melhor estas temáticas da IO, numa perspetiva da sua expansão, fomos ao encontro do que os investigadores referem sobre algumas dimensões.

As seguintes revisões incluem autores e dimensões que têm estado na origem do conceito de IO de Albert e Whetten (1985), mas também outras perspetivas importantes, como sejam, as várias orientações da identidade das organizações através dos autores Foreman e Whetten (2002) e Brickson (2000; 2005; 2007); a atratividade da imagem externa construída, atratividade da IO percebida (Dukerich et al., 2002; Dutton e Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994); a força do sistema de gestão de recursos humanos (FSGRH) de Bowen e Ostroff (2004); o modelo expandido da identificação de Kreiner e Ashforth (2004) constituído pelas dimensões: identificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra. E ainda falar da força da identidade e incongruência.

Além disso, os autores e dimensões que vamos analisar preparam uma conjugação de dimensões, que reunimos para a compreensão da centralidade da IO. Pois sendo a IO um conceito recente nos estudos organizacionais, as relações dimensionais como as que perspetivamos, e como muitos outros conceitos importantes e suas implicações, nunca foram assim agrupadas e estudadas. O que é passível de afetar os resultados organizacionais que necessitam de maior estudo para apurar questões de competição, cooperação, alavancagem, proveitos, para se poder dinamizar, nomeadamente, a ciência, a gestão/gestores e muitos outros.

Os pontos seguintes, remetem para conteúdos estratégicos dimensionais, que os investigadores analisaram, e que caracterizam a organização nessa multiplicidade de contextos, onde podemos analisar as dinâmicas individuais e de grupo dentro de uma organização. E ainda, outras que implicam a organização como um todo, que ajudam os membros a perceberem de que são feitas.

Assim, efetuámos uma divisão por atributos e chamámo-lhes atributos de base dimensional, uma vez que são categorizados por dimensões, tendo em linha de conta as explorações dimensionais efetuadas pelos autores, a partir da organização, dos seus membros e outros *stakeholders*, o que perceberam, o que procuraram compreender e o que nos deixam antever. E nessa medida procurámos fundamentar melhor e conceber o que podemos colmatar através da AMIO, dos MIO e outras dimensões.

3.1. A Organização, suas dimensões e atributos – o que vários autores defendem

Ficou claro que a IO necessita de diversos contributos e atributos, que são estudados sobre a forma de dimensões por vários autores. Estas caracterizam diferentes aspetos determinantes da constituição das organizações e têm impacto sobre a gestão. Para analisar essas dimensões são adotadas diferentes perspetivas que ajudam a ponderar eventuais necessidades de expansão dimensional, para alcançarem níveis de análise mais profundos da organização.

Nas organizações, os membros enquanto atores sociais encontram períodos de relativa estabilidade e instabilidade, necessitando de referências capazes de propiciar uma gestão mais eficiente. E sem perceção de quais dimensões afetam a gestão e a IO, não se pode agir nem perspetivar o seu impacto. Ampliar o que se sabe sobre as organizações contribui para a evolução e reflexão do que se conhece sobre a sua identidade e essência. Estes eventos, e outros aspetos organizacionais levaram muitos autores a equacionar novas abordagens, como nós através da AMIO, uma vez que os MIO até agora desconhecidos traduzem a expansão da IO, que propusemos.

Uma preocupação dos estudos é fornecer mais informação de suporte à decisão, fulcral para a gestão, mas tratando-se de suportar e prover mais um suporte quantitativo, passível de ser equacionado por líderes, membros e outros *stakeholders*, a necessidade de uma tradução mais consciente acentuou a nossa preocupação. Até porque, este novo suporte quantitativo permite uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, mas desta feita sob a visão, não só de gestores, mas de todos os membros da organização, o que nunca foi

anteriormente equacionado. Por isso, procurámos de entre várias dimensões e mediante os *gaps* encontrados, o que refletia mais os temas substantivos da IO.

Assim, vimos que as dimensões sofrem uma classificação/categorização de acordo com o *input* e *output* que trazem para as organizações e sua identidade. Por isso classificámos esta análise mediante diferentes atributos: atributos fundacionais (os que contribuíram para a sua fundação e de que características falam); atributos de conteúdo (para onde a IO se orienta); atributos de favorabilidade (os que interferem com a sua imagem); atributos perceptivos, (os que ancoram uma visão do ambiente que se vive na organização); e por fim os atributos de expansão dimensional (onde se caracterizam dimensões que têm sido utilizadas para expandir modelos inicialmente propostos). Pois sem explorar estas dimensões não haveria uma maior compreensão das dimensões de expansão que propusemos na AMIO, nem diferenciávamos temas que considerámos fulcrais para IO e sua centralidade.

3.2. Dimensões dos atributos fundacionais

Os atributos fundacionais (Figura 1), são o que estão na origem da IO, veiculados pelos seus fundadores Albert e Whetten (1985), a IO é diferenciada sob três aspetos (C, D,C), que formam as organizações e a sua identidade. Esta teoria da IO nasceu a partir da compreensão do que constitui a identidade individual e a partir da contribuição de outras teorias fundamentais, apresentadas na (figura 1).

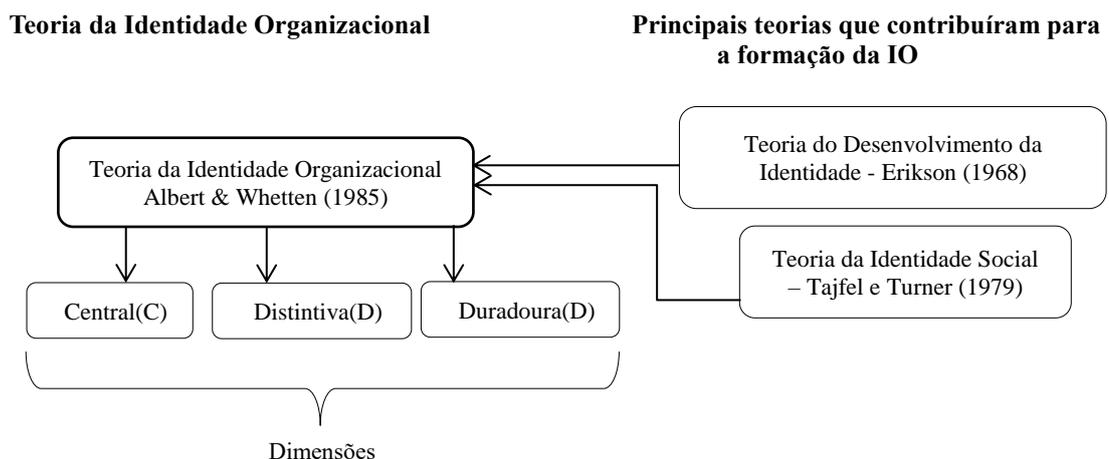


Figura 1 - Dimensões dos atributos fundacionais

Começando pelas características que serviram de suporte e base à conceção da IO, sem dúvida que estes autores conceberam um trabalho pioneiro e de grande projeção no campo

dos estudos organizacionais, que perdura até hoje, como de entre os mais importantes. Advogando que as organizações possuem também uma identidade, e isso está bem claro nas referências já efetuadas nesta tese, nomeadamente, sobre os atributos já mencionados a partir das crenças partilhadas dos seus membros acerca da organização e outros que ainda vamos analisar.

Cada característica clarifica aspetos diferentes da organização, a centralidade espelha a sua essência, e corresponde às áreas core da organização, que segundo Ashforth e Mael (1996), são ancoradas na missão. Dela são parte integrante crenças, valores, normas, que compõe um sistema interno que deve ser consistente e coeso para alicerçar a organização. A centralidade mostra-se fortemente motivada e orientada para as necessidades da organização, como sejam, a necessidade de controle, a consistência dos seus atos, suas realizações, preferências e tudo o que evoca a sua intimidade mais solidamente construída.

A distintividade, que se direciona para fatores que a diferenciem de outras organizações, alvo de comparações com as suas congéneres, é tida muitas vezes como a fronteira que evoca comparações e aceras discussões e competições (Ashforth & Mael, 1996), torna-se um diferencial relacional e predominantemente comparativo, que segundo Tajfel e Turner (1986) possui uma “singularidade crítica” (p.16). A distintividade é positiva, quer para os membros quer para um grupo, de acordo com Ashforth e Mael (1989), e apoia ainda comparativamente as organizações, servindo de fronteira e autorreferencial.

Os atributos Duradouros abordam a questão da temporalidade, de onde sobressaem as características estáveis no tempo. As que podem perpetuar toda uma existência cheia de significados importantes, da organização e para a organização. Estes ao exporem a sua continuidade criam estabilidade, subsistindo na história e através das histórias da organização. Testemunham ainda, anúncios, práticas de recrutamento, fóruns, entre outros aspetos organizacionais, onde transparecem os discursos e narrativas que dão sentido à organização.

A continuidade tem sido vista como um porto seguro e cheia de significados, que tem providenciado um suporte, detentor de poder referencial dos membros e de outros *stakeholders*. A continuidade atesta a consistência ao longo do tempo da organização e testemunha o seu progresso e permanência.

Segundo, Ashforth e Mael (1996), na organização há alguma coesão que a unifica, pois acumula experiência, refinamento e inovação, o que se evidencia através de manuscritos e normas elaboradas dando-lhe profundidade, o que acaba por realçar um espaço que se enraíza no ambiente em que vai fluindo ao longo do tempo. Estes autores referem que a continuidade é posta muitas vezes em causa em situações de fusão. Mas se estes atributos e

dimensões procuram dar ênfase a um conceito científico, não é menos relevante o facto de se reverem através do conhecimento que refletem de um “Self” e todo um comportamento organizacional, que vinculou a IO por influência destes dois autores.

Contudo estes atributos que integram a IO, nem sempre reuniram consenso e segundo Gioia et al. (2013), a discussão permanece acesa entre duas defensoras raízes antagónicas, a que defende que a IO é estável e por isso não muda, e que defende que ela muda e está sempre a mudar, sendo dinâmica.

De facto, com alguma complexidade, novas oportunidades e desafios surgem e claramente parafraseando Dukerich et al. (2002) “A beleza, está nos olhos de quem a vê” (p. 507) referindo-se estes à identidade, identificação e imagem corporativa dos médicos, logo confere também alguma subjetividade, a toda esta análise.

Mas de acordo com Gioia et al. (2010), a identidade não é apenas definida pelos autores fundacionais, pois pesa muito nesta balança o que pensam, dizem e percebem, tanto os que estão dentro como os que estão fora da organização, embora (Gioia et al., 2013), defenda que os estudos já atingiram alguma maturação questionando determinados aspetos de investigação e mais profundidade, nomeadamente, sobre avanço no conhecimento e inovação entre outras questões.

Mas este debate irá permanecer acerca da questão da identidade, no que diz respeito às características de esta ser “duradoura” ou se esta pode mudar ao longo do tempo fomentando a sua “continuidade”. A necessidade de mudança parece eminente, e mesmo que ligeira e impercetível, segundo Gioia et al. (2000) é apontada como mudança que ocorre a nível interno e não tida em conta, mas defendida pelo o que referem ser “um rótulo de estabilidade”. Estes investigadores defendem que há um engano, pois pensam que ela é duradoura e ao agirem como se nunca mudasse não se apercebem, e quando dão por isso a verdade já não é essa, chamam-lhe mesmo “estabilidade inquinada”. Mas apesar disso podemos equacionar, se o que não deixa perceber a verdade sobre o que é de facto duradouro ou não, e o que é ou não percebível?, será o descansar sobre os louros alcançados da distintividade?, mas o facto é que estes autores, nomeadamente, Gioia et al. (2013), falam sobre uma identidade com continuidade, mas não como sendo permanente (continuidade versus duradoura).

Mas mais difícil, pensamos que é discutir a “centralidade”, pois saber verdadeiramente que aspetos é que a definem está longe de consenso e por isso, Corley et al. (2006), observaram que não se sabe ao certo o significado da identidade formada por estes atributos (C, D, C), pois os critérios não estão bem delimitados e delineados em profundidade, e

também referem que a distintividade não tem sido devidamente aprofundada. E ainda que a identidade exista para dar sentido ao que as organizações representam, como Gioia et al. (2013) ressaltam, a investigação devia primar por manter o seu nível conceptual, estimar a operacionalização e a medição destas dimensões, apurar limites, bem como, perceber até onde cada uma interfere nas outras dimensões, algo que procurámos fazer.

Daqui podemos ratificar que o debate deve ser alargado às dimensões que propomos (MIO), à AMIO cujas controvérsias já debatemos e continuamos a fundamentar, sendo nosso interesse particular estudar a centralidade, pois esta como essência da organização contribui para moldar a identidade dos seus membros.

3.3. Dimensões dos atributos de conteúdo

Para os estudos da IO contribuem também estas as dimensões, identidade utilitária (IU) e identidade normativa (IN)) implícitas aos atributos mostrados na (Figura 2), ou seja, para onde se orienta a IO.

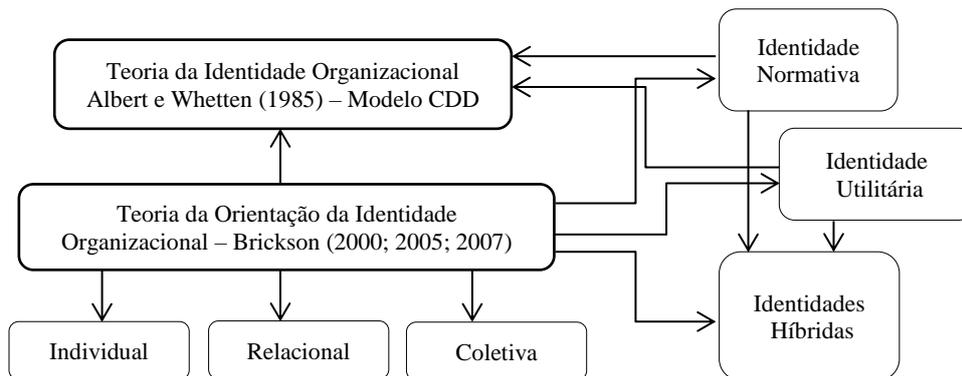


Figura 2- Dimensões dos atributos de conteúdo

Estes atributos tem sido estudados e defendidos pelos autores Brickson (2000; 2007); Foreman e Whetten (2002) que atribuem particular ênfase e detalhe empírico a estas questões. Para estes autores a IU e a IN, dizem respeito a duas orientações diferentes, que prevalecem nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações, acabando por partilhar o mesmo espaço organizacional, onde a IU, predomina ligada à vertente económica, fulcral na fase de implementação e fase inicial da organização. Podendo em fases posteriores dar espaço considerável à IN, referem ainda, que esta diz respeito aos processos organizacionais e aos elementos mais estruturais da organização, refletindo-se através de uma orientação normativa, onde se incluem as normas direcionadas para a vertente social.

Segundo Brickson (2000), as organizações usufruem naturalmente de identidades híbridas, por vias das suas conceituações e disposições sócio ideológicas e económicas, tanto de cariz normativo como de cariz utilitário, pois a ideologia e o interesse económico andam muitas vezes de mãos dadas. Isto deve-se ao facto de a organização ter um fim em si mesmo, que principia numa ideia, que igualmente prevê o lucro ou pelo menos a sua autossustentação onde fomenta a prevalência dos aspetos económicos.

No entanto, cada organização tem uma função e por vezes a função é o que acaba por fazer distinguir a sua orientação e também influenciar a IO dos seus membros. Esta orientação antecipa na sua conceção vários tipos de relações, onde interferem fortemente diferentes aspetos ligados, nomeadamente, à rivalidade.

De acordo com Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia e Umphress (2001), uma alteração estratégica causada por uma rivalidade pode ser vista como um fator de ordem tático em tempos conturbados e isso pode influenciar a IU e a IN. Havendo necessidade de efetuar mudanças, por exemplo, nos aspetos humanitários ligados à identidade normativa, que fundamentavam parte da sua existência, podendo ser legados para segundo plano em função dos objetivos económicos ligados à identidade utilitária, caso se coloque em risco a sua sobrevivência. Contudo isso afetará atitudes comportamentais tanto dos seus membros, como as de outros *stakeholders*. Outras vezes é a própria organização que reconsidera reequacionar-se face à sua missão inicial, mas ao adulterá-la pode acarretar da parte dos seus colaboradores, que os mesmos já não se revejam nos novos valores e objetivos da sua nova missão.

Consideramos também que a IU e a IN deixam perceber nestes contextos, processos de várias ordens, a nível individual, coletivo e relacional, que importa analisar mais em detalhe e reter para a compreensão do estudo da expansão da IO.

Ao firmar a necessidade de detalhe e encaixe empírico, o estudo de Corley et al., (2006) permite perceber que não há muita pesquisa empírica explícita que minuciosamente refira como a IO deve ser operacionalizada e medida, com exceção e recomendação para o trabalho de Brickson (2005; 2007) sobre a orientação da IO, e por isso considerámos particularmente esta autora não desprestigiando quaisquer outros, para uma análise mais refletida das possíveis orientações da IO.

Com uma das mais proeminentes estudosas da orientação da IO, Brickson (2000), concebeu uma estrutura e uma visão dinâmica da conceção da identidade sob vários aspetos, que a organização tem de gerir num vasto conjunto de funções, por forma a compensar os esforços dos seus membros. Esta forma que a organização entende como profícua, orienta e

redireciona os indivíduos, quer a nível individual, quer a nível relacional, constituindo os 3 níveis de análise (Figura 3), que a autora defende:

“Aspetos Fundamentais da Orientação da Identidade”				
Orientação da Identidade	Locus de autodefinição	Motivação Básica Social	Elementos Relevantes de Autoconhecimento	Quadro de Autoavaliação Referencial
Pessoal	Individual	Autointeresse	Tratados	Comparação interpessoal
Relacional	Interpessoal	Beneficia outros	Papeis	Comparação de papéis standard
Coletivo	Grupo	Bem-estar coletivo	Protótipo de grupo	Comparação entre grupos

Figura 3- Retirada do estudo de Brickson (2000:85), “Derived from (Brewer & Gardner, 1996: 84).”

Logo, consideramos relevantes para a compreensão do fenómeno da IO e sua expansão estes diferentes aspetos, pois segundo Brickson (2005), é necessário trazer novos esclarecimentos para perceber qual a relação entre a IO e as relações organizacionais, porque a aplicação do constructo da orientação da identidade até requer esse esclarecimento adicional, em especial no que às relações organizacionais diz respeito.

Não havendo equívocos para Albert e Whetten (1985) acerca das características da IO, “centrais, distintivas e duradouras”, e para Brickson (2005), essencial a orientação da IO, no que respeita à forma como são assumidas as relações entre a organização e os seus *stakeholders*, esta refere que, os membros comprovam a IO das suas organizações de acordo com o nível hierárquico ocupado e o relacionamento que desenvolvem com os vários *stakeholders*. Inclusive, concebe uma estrutura e uma visão dinâmica da conceção da identidade sob vários aspetos, que a organização tem de gerir num vasto conjunto de funções, por forma a compensar os esforços dos seus membros. Referindo que, esta forma que a organização entende como profícua, orienta e redireciona os indivíduos, quer a nível individual, quer relacional. Por isso, nos refere aspetos sobre o desempenho, nomeadamente, como a organização lida com os seus parceiros e se ajusta às suas condições e exigências, e como lida com o coletivo, ou seja, a natureza das suas relações que alteram consoante o público que lida com ela. Inclusive até como estabelece a ligação consigo própria, ao referir que teve o melhor desempenho em determinada área no ano X ou Y, e a nível relacional com

quem estabelece parcerias. E por fim, no nível coletivo como promove o seu sentido de coletividade para a comunidade, como contribui e a estimula.

Mas sempre que há uma definição da orientação da identidade, existem algumas características que prevalecem e estas são apontadas por Brickson (2007), num quadro sobre a influência da orientação da IO, nos padrões de relacionamento que estabelece, nomeadamente com os *stakeholders* internos. Esse quadro procura clarificar como a autopercepção conduz à ação, que neste caso, complementamos de forma descritiva com alguns aspetos, a partir de um estudo de Richeter (2008). Este estudo possibilita uma melhor caracterização de cada um dos aspetos cognitivos mais diferenciadores das condutas organizacionais em cada tipo de organização (1, 2, 3). Assim, com enfoque para a perceção dos fatores de ordem interna dos *stakeholders*, distingue (1) as organizações individualistas (orientação da identidade individualista), relacionamentos instrumentalizados (em que o afastamento acontece quando não trazem valor acrescentado à organização), ligações com laços muito fracos entre os membros e a organização, calculismo das práticas de recursos humanos. Nestas organizações a socialização particularizada e individualizada, perceciona uma identidade distinta e separada que reage de forma particular, para distinguir-se das outras decisões organizacionais mais personalizadas, defendendo que a autorregulação dos negócios acaba por ser mais desvinculada de aspetos governamentais; (2) nas organizações relacionais (orientação da identidade relacional) os relacionamentos baseiam-se em díades, diz-se não à individualidade e sim à unidade de todos, as organizações ouvem cada uma das partes, há relação de preocupação e confiança, os laços são fortes, os membros têm uma base relacional, mas as práticas de RH, a socialização entre as pessoas, não tem relevância para a desempenho da organização, porque o desempenho corporativo é o mais relevante; (3) nas organizações coletivistas (orientação da identidade coletivista) relacionamentos suportados mediante decisões coletivas, a relação com os membros é ideológica, verifica-se uma socialização coletiva e práticas de RH coletivas.

Segundo estes dois autores, e particularmente os estudos de Brickson, acabam por validar o interesse atual sobre a relação que se estabelece entre as organizações e os seus membros, a orientação da identidade é importante para compreender a forma como os membros aderem à organização, através da coerência entre a identidade real da organização e a esperada pelo seu membro, o que se revela muito importante para o processo de identificação. Mas também para a forma como os membros se orientam, já que os membros esperam que as organizações os cativem e orientem como menciona Brickson (2007). Contudo, verifica-se que quando não há congruência entre o código social da organização e a

identidade do indivíduo, a identificação organizacional é atenuada pelas associações negativas que se produzem sobre a organização, e isso influencia a percepção dos membros e a percepção que têm da IO, o que é importante na equação dos MIO.

Para perspetivar a contribuição do nosso estudo consultamos ainda um estudo de Robert e Wasti (2002), o mesmo veio trazer boa evidência empírica para a validade da escala do individualismo e coletivismo organizacionais. Robert e Wasti (2002) referem nesse estudo que o mesmo revelou uma maior compreensão da percepção das inúmeras redes relacionais que se estabelecem entre cultura, comportamento, e variáveis psicológicas, a ser utilizada para compreender a forma como os indivíduos influenciam as organizações e sociedades, e por elas são também influenciados. (*ibid*) e já que o palco das organizações se reveste de ambientes negociais privilegiados multiculturais recheadas pelo ambiente negocial do mapa mundial, acabam sempre por surgir características muito distintivas das suas identidades, devido aos numerosos contextos culturais existentes. Referem ainda, que esta multiplicidade se deve, nomeadamente a, *joint ventures*, reestruturações, fusões e aquisições, onde a diversidade marca alguns pontos, mas acarreta também cuidados a ter nos processos adjacentes de aculturação e culturação, e nomeadamente, de visão. Este estudo permitiu ainda, perceber vários conceitos ao abordar algumas das temáticas mais exigentes que as organizações enfrentam e a exigir maior flexibilidade nos entendimentos das matérias versadas.

Assim, a orientação da IO reveste um carácter importante e determinante para a compreensão dos vários tipos de relações, que acontecem a nível organizacional, o que interfere na forma como os membros percecionam a IO e como se identificam com a organização. Já que um conjunto considerável de valores intrínsecos, quer dos indivíduos, quer da organização, podem constituir diferentes facetas (individual, relacional e coletivo) para expressar várias formas de sentir e de estar. Pois, segundo Richeter (2008), a tradução de como a organização pensa, atua e se relaciona, pesa na avaliação da orientação da identidade, como uma dimensão cognitiva que traduz também o seu comportamento responsável, nomeadamente, quando a organização baseia a sua atuação nos seus potenciais valores organizacionais, importantes também para o aspeto central da IO.

E se Brickson (2005), defende que estas variáveis possuem uma componente preditiva bastante forte da orientação da identidade, suportadas nas relações que a organização estabelece com os *stakeholders*, e defende que têm maior capacidade de predição do que outras variáveis de nível organizacional ou individual, sem dúvida é de as equacionar no nosso estudo, pois são manifestamente importantes. O que para o nosso estudo é ainda

relevante, por nos aproximar mais da realidade organizacional. E por isso também, conscientes dos agentes potenciadores externos que influenciam a forma como a IO e a identificação acontecem, o que é relevante para compreensão do modelo expandido da IO que apresentamos e da relação com as dimensões de Brickson (2005) pelos fatores apontados sobre as relações interorganizacionais e gestão dos *stakeholders*.

Também a compreensão do lugar e posição que a organização ocupa, as relações que estabelece e de que forma as estabelece, revelam-se fundamentais para a compreensão dos mecanismos da identificação. No entanto, Brickson (2007), refere que pouca atenção é dada a estes aspetos ou mesmo sobre a relação das organizações com todos os *stakeholders*, razão que reforça ainda mais a sua utilização.

Ainda, porque pudemos equacionar outra questão igualmente relevante, a que se prende com as mensagens que são dadas internamente nas organizações, cuja relevância se mantém no que diz respeito à consistência das mensagens, nomeadamente, as que implicam a orientação da IO. Bem como o quanto isso pode afetar, por exemplo, a relação dos membros com a organização, face às diferentes identidades existentes. Por exemplo, se os *stakeholders* consideram contraditório um dos tipos de orientação, mas são obrigados a optar por outro, criará vários focos de tensão e falhas que dificultarão e limitarão as suas escolhas com consequências evidentes para a organização e para os *stakeholders*.

Quanto aos processos percecionados no âmbito da IO, estes podem sofrer contaminações várias que ultrapassam até a lógica coerente das orientações da IO, eventualmente induzindo aspetos optativos de sobrevivência organizacional, sendo outro aspeto a considerar para escolha de novas dimensões, considerando fatores de sobrevivência da mudança organizacional.

Consequentemente, a compreensão do lugar e posição que a organização ocupa e as relações que estabelece e de que forma as estabelece são fundamentais para a compreensão dos mecanismos da identificação e da IO. Mas apesar disso Brickson (2007), refere que pouca atenção é dada a estes aspetos, ou mesmo sobre a relação das organizações com todos os *stakeholders*. Logo, na relação dos membros com a organização reside uma perceção da IO, que igualmente analisamos e por isso, importante estas dimensões que consideramos para compreender melhor, a centralidade e expansão da IO e a AMIO.

E por último, sendo o ser humano um dos maiores potenciais devido à sua imensa multiplicidade, o nosso estudo fornece uma pista importante para procuramos saber quais as perceções da organização através dos seus membros, o que nos ajudou a perceber também a forma de melhorar o nosso modelo expandido da IO, tendo em conta a variação existente em

cada organização, nomeadamente, face a vários tipos de orientação das identidades híbridas, ou seja, tipo(s) de orientação que a organização possui.

Pensamos ter perspetivado a questão da orientação da IO como um contributo relevante para a compreensão da mesma, centralidade e *enactment* e para a conjugação destes aspetos com outros motivos da IO.

3.4. Dimensões dos atributos de favorabilidade

Estes atributos interferem com a imagem das organizações que vários autores defendem sobre a IO e algumas das suas facetas mais intrigantes.

A imagem diz respeito a aspetos ligados à reputação das organizações e com a imagem e perplexidade das suas traduções mais internas, vistas de diferentes ângulos (Bartel, Baldi & Dukerich, 2016; Dukerich et al., 2002; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Fuller, Marler, Hester, Frey & Relyea, 2006).

Os atributos de favorabilidade (quando vistos pelos *stakeholders* são mais ou menos positivos), a atratividade da imagem externa construída, atratividade da IO percebida (Dukerich et al., 2002; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994). Não se pode falar de atratividade da imagem externa construída e de atratividade da IO percebida sem falar da relação entre a identidade, cultura e imagem, já que são partes constituintes do que define a organização e com particular enfoque para as questões internas e perceção interna, como defendem Hatch e Schultz (1997).

Quando vistos pelos *stakeholders*, estes atributos de favorabilidade dependem da forma como os membros veem e percecionam a organização, referem Dutton e Dukerich (1991), assim e de uma forma positiva estes atributos contribuem para ajudar a organização estimulando-a a reunir consenso nas traduções das escolhas feitas pelos seus membros, o que afeta várias opções dos mesmos face à organização.

Segundo Dutton e Dukerich, (1991), a imagem é aquilo que os membros acreditam que os outros veem da organização. O que Dutton et al. (1994) vem a designar por “imagem organizacional construída”, é aqui que entram as imagens organizacionais, que podem ser analisadas a partir de dois ângulos diferentes: (1) em função da perceção dos membros, as imagens organizacionais percecionadas de dentro da organização pelos estes correspondem à (Identidade Organizacional Percebida), que asseguram o que cada membro acredita que é a tradução da sua organização, correspondendo à imagem central, distintiva, e duradoura da mesma, ou seja, uma análise consubstanciada a partir da observação e perceção dos fatores

internos que mostram o que é a organização; (2) as imagens organizacionais que advém dos membros da organização fundamentadas a partir do exterior, correspondem ao que eles acreditam que os outros indivíduos, que não integram a organização, traduzem do que é a imagem da sua organização, logo, trata-se de uma imagem externa construída (IEC), ou seja é feita a partir da imagem que outros fazem da sua organização. Razão que leva os autores Smidts, Pruyn e Rie (2001), a referirem que mais tarde foi esta IEC que esteve na origem dos conceitos de percepção do prestígio externo, ou prestígio externo percebido. Estas duas imagens estão ligadas à autoestima, e determinam grandemente a forma como os membros conseguem aceder aos atributos de atratividade, na medida em que as imagens influenciam a continuidade dos seus próprios autoconceitos. Elas vão acabar por influenciar e contribuir para a forma como os membros se distinguem uns dos outros, aumentando e fomentando, ou não, segundo Dutton et al. (1994) a sua autoestima e a autoestima organizacional. Por isso permitem perceber como pelo menos o motivo da autoestima será fulcral para a AMIO e como um dos motivos que serve à expansão da IO, fundamenta esta nova abordagem. Estes conceitos também são importantes quando os membros equacionam intenções de saída da organização.

Assim, quando um individuo se debruça sobre o que verdadeiramente o identifica e liga cognitivamente à organização, equaciona porque é que ele se identifica ou não com a mesma, equacionando a atração que sente por ela e pelos seus atributos, em especial com os que a definem, já que estes atributos também os definem a eles, logo os seus comportamentos e atitudes pessoais e organizacionais são igualmente influenciados (Dutton et al., 1994).

Sendo estes aspetos de grande relevo e importância, como vimos para qualquer das identidades já mencionadas, na medida em que detém o poder de influenciar com determinada direção e intuito, membros e organizações, a forma como um membro poderá interpretar uma imagem organizacional implica algumas consequências. Quando a IO é negativamente interpretada, produz e traduz problemas graves com impacto nas tarefas que os membros desempenham, o que influencia significativamente o seu autoconceito, autoconceito este, que é concomitante com vários fatores que espelham a identidade, como por exemplo, o género, a raça, o sexo, entre outros que a pré-determinam cognitivamente Dutton et al., (1994). E isso equivale na prática a dizer, quanto a pessoa distingue a organização ou não como uma parte de si mesma, fatores importantes que influenciam a IO.

Também, Dutton e Dukerich (1991), Dutton et al. (1994), Dutton (2010) referem que a desgraça, vergonha ou angustia, são sentimentos ligados a uma identificação negativa dos membros com a organização e em pertencer a esta, o que decorre de percepções negativas, e o

mesmo pode acontecer, para uma valência sentimental perceptiva positiva, que acaba em situações e sentimentos de orgulho e de pertença a uma organização.

Assim, a imagem influencia quanto o indivíduo se identifica com a organização o que liga diretamente à Percepção da IO, e de acordo com o artigo de (Dutton et al., 1994), o indivíduo vincula-se à organização quando esta lhe dá oportunidade de se expressar e mostrar mais acerca de si próprio, características pessoais e valores que o definem como indivíduo e como profissional.

Assim, podemos ver que não só a identificação, como, a desidentificação, identificação neutra e identificação ambígua, enquanto dimensões que vamos usar, são afetadas pela imagem organizacional, mas também a IO que muitas vezes e como já vimos influencia os membros. Por isso a relação entre estas dimensões abre o nosso horizonte a novas constatações sobre a IO e razão para apresentar a AMIO através das motivações que podem levar as organizações a construir a sua IO e que conjugamos, nomeadamente com estas dimensões.

E por isso também, seguidamente vamos abordar as dimensões dos atributos perceptivos que refletem, nomeadamente, questões ligadas à visibilidade e relevância das práticas de gestão, como seja a força do sistema de gestão dos recursos humanos (FSGRH), o que se liga com a IO e diferentes motivos da organização.

3.5. Dimensões dos atributos perceptivos

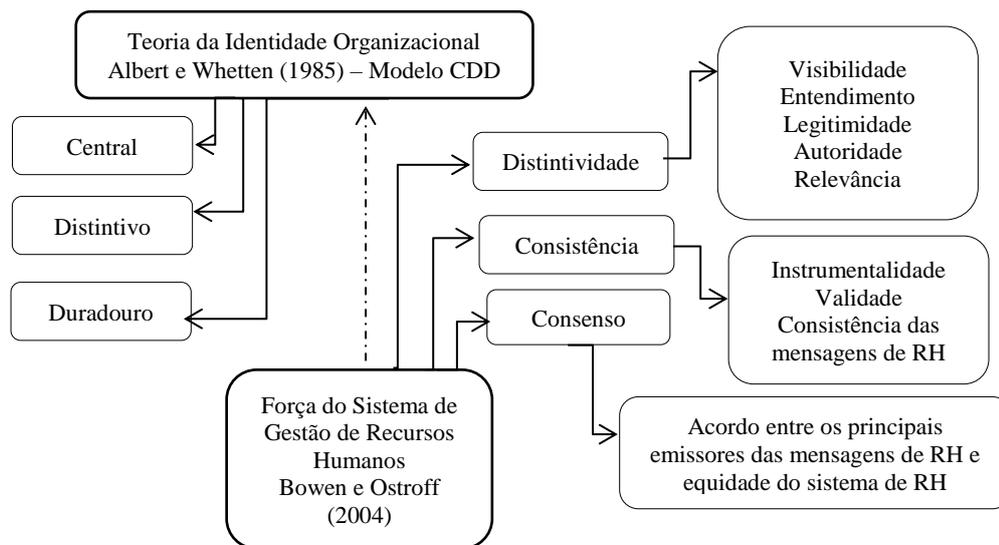


Figura 4 - Dimensões dos atributos perceptivos

Os atributos perceptivos (Figura 4) ancoram uma visão do ambiente vivido na organização espelhado através de diferentes facetas organizacionais, como seja, a FSGRH. São amplamente discutidos, com impacto para a tradução da IO, porque influenciam a forma como os membros percebem a mesma. Quando a percepção é positiva, tendencialmente membros que aderem à organização têm maior propensão ao que se designa habitualmente por “vestir a camisola”.

As práticas de recursos humanos influenciam a criação de uma IO “híbrida”, como defendem Battilana e Dorado (2010), devido ao desafio que se coloca à harmonização da perspectiva normativa versus utilitária, da hibridização. E quando há um alinhamento entre os objetivos da organização, e as suas práticas de gestão de recursos humanos e os objetivos da organização e dos membros, a IO torna-se mais saliente, o que contribui para a forma como a organização é vista interna e externamente, afetando a sua distintividade e centralidade.

Segundo Bowen e Ostroff (2004) o conceito de FSGRH procura compreender qual a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e sua relação com o desempenho. Assenta em três dimensões base: *Distintividade*, *Consistência* e *Consenso*. A *Distintividade* reúne vários atributos, como a *Visibilidade* que corresponde à evidência das práticas de gestão de recursos humanos e contribui, também, para a organização cognitiva da informação; o *Entendimento* que diz respeito à compreensão dos conteúdos das práticas de recursos humanos e a *Legitimidade/autoridade*, que assenta na autenticidade das práticas de recursos humanos e como são transmitidas pelos gestores, devendo ser as mais desejáveis e apropriadas de acordo com o contexto organizacional e das mais compreensíveis pelos membros da organização.

Existem diferentes formas de perceber as organizações e os seus ambientes. Nestes ambientes ocorrem determinados comportamentos recorrentes e para designar essa replicação de comportamentos que se verificam nas organizações, Mischel (1973) propôs o conceito de “*situação forte*”, conceito que analogamente assenta num forte clima organizacional.

Contudo, o conceito proposto por Bowen e Ostroff (2004) da FSGRH vai mais longe, pois defende ainda, uma compreensão das práticas de gestão de recursos humanos pelos membros da organização e pelos gestores, caso contrário, essa gestão não funciona e tão pouco ajuda a que percebam o que é esperado que façam os membros da organização ou pode ser recompensado, até numa expectativa de dar mais valor à organização e à tradução da sua identidade.

Os autores Bowen e Ostroff, (2004) avançam então que “desenvolveram um quadro para compreender como as práticas de gestão de recursos humanos funcionam como um

sistema, pois permite contribuir para o desempenho organizacional, motivando os empregados a adotar atitudes desejadas e comportamentos coletivos que ajudem as organizações a atingir os seus objetivos estratégicos” (p. 204)

Inclusive, os investigadores Sanders, Yang, Helen e Bednall (2017) referem que existe na psicologia um interesse em perceber os processos de nível psicológico, em especial, os que estimulam os membros a perceber o significado da gestão a nível dos recursos humanos e das suas práticas. Uma questão que nos parece favorável, dado que muitas membros não percebem o que fazem, porquê ou para quem o fazem, o que do nosso ponto de vista afeta a própria IO, e aliás justifica, nomeadamente, o motivo de significado que estudámos de perto na AMIO.

Mas, as práticas de gestão de recursos humanos segundo Bowen e Ostroff (2004) carecem de coerência na exposição de ideias e consistência das chefias, que devem transmitir estes processos de forma clara, regular e consistente ao longo do tempo. Referem também, que a consistência consegue o seu máximo alcance quando se percebem os instrumentos usados e qual é a função dos recursos humanos e das práticas de gestão de recursos humanos. Logo, os membros percebem maior motivação e desempenho quando existe um suporte pela via de comportamentos consistentes. Defendem ainda, que a validade advém das práticas de gestão de recursos humanos e do propósito dessas práticas, conjugadas com a congruência do que realmente traduz a prática, ou seja, a consistência pressupõe compatibilidade e estabilidade dos sinais emitidos pelos gestores e pelo que dizem e fazem. Verificam também que o que os funcionários concluem e fazem, requer sistematização e consistência entre estas práticas, bem como consistência da sua realização ao longo do tempo. Bowen e Ostroff (2004) referem ainda, que o consenso só se gera por meio da concordância entre os processos e o efeito que se pretende da sua relação causa-efeito. Nestas três dimensões consideram que a consistência constitui a característica mais importante, pois reforça as práticas de gestão de recursos humanos, o que ajuda positivamente os contextos de gestão organizacional. Na nossa opinião contribui para a identidade da organização, para a sua imagem e reputação e também para a satisfação dos seus membros.

De acordo com Waeraas (2008), a consistência permite definir a essência da organização quando é articulada por mensagens claras e coerentes. E isso tem a ver com o carácter central da IO e com fatores de ordem comunicacional, contribuindo para a forma como as organizações se podem tornar mais compreensíveis para todos através das suas ações.

Segundo, Bowen e Ostroff (2004) aquilo que consideram constituir a FSGRH são as mensagens que ilustram o comportamento adequado, transmitidas através dessas práticas de gestão de recursos humanos, comunicadas inequivocamente aos membros da organização, de forma consistente e consensual acerca dos conteúdos de recursos humanos. Consideram ainda, que a consistência destas práticas consocializam e valorizam os colaboradores, na concretização do que é esperado que façam e cumpram, e ainda que a inconsistência destas práticas interfere nos processos de recrutamento e seleção, cuja inconsistência se opõe à pessoa certa no lugar certo, promovendo graves falhas do sistema.

Contudo vários autores criticam estes aspetos (e.g. Conway & Monks, 2008), referindo que as práticas de gestão de recursos humanos falham no que diz respeito a essas mesmas práticas, porque as escalas não medem aspetos qualitativos do ajuste das mesmas aos seus funcionários e à organização, não prevendo por isso as suas necessidades. Além de que consideram haver muitas mensagens subentendidas nessas práticas, já que algumas se destinam a moldar intencional e psicologicamente os funcionários. Esta situação chega mesmo a suscitar dúvidas interpretativas nos membros, com práticas lesivas para estes e para a organização. Isto é o que se verifica em muitas organizações que acabam por comprometer a sua IO, quando essas práticas lesivas são expostas sob a forma de falta de rigor ético, ou afetam a identidade e a identificação dos seus membros, já que os mesmos não se revem nessas práticas, ou ainda, quando são intencionalmente feitas para promover ou denegrir a imagem dos seus membros, acabando por destruir também a imagem da organização, dos seus líderes e gestores. E por isso como referem os autores, essas práticas são lesivas.

Contemplando os resultados organizacionais de Bowen e Ostroff (2004), Maat (2011) fala da conceção de “uma caixa preta“ para responder à pergunta, qual a contribuição das práticas de gestão de recursos humanos para as organizações? E isso reflete a necessidade de as práticas de gestão de recursos humanos serem mais claras e explícitas, através de uma visão abrangente, concreta, com uma comunicação clara, consensual e respeitadora do ser humano e da organização.

Outros autores, Delmotte e Sels (2008) de acordo com os estudos efetuados na área da psicologia, referem que há diferenças na forma como cada pessoa percebe e interpreta as mensagens, acabando por defender que a distintividade, o consenso e a consistência das práticas de gestão de recursos humanos são a chave que motiva as pessoas a aderirem a estas práticas e à organização.

Assim, segundo Delmotte, Winne e Sels (2012) o efeito e compreensão das práticas de gestão de recursos humanos, constituem fatores de distintividade para os membros das

organizações quando frequentam por exemplo uma ação de formação e compreendem o objetivo por detrás dessa ação. E até da própria organização, como podemos ver na atribuição de prémios às organizações no âmbito das boas práticas ou das melhores organizações para se trabalhar, estes aspetos adquirem uma grande expressividade e relevo.

Assim, ao analisarmos estas dimensões que se ligam ao desempenho organizacional, à satisfação no trabalho, ao motivo de pertença, significado e eficácia, estamos a detalhar ainda mais uma maior noção do impacto da AMIO que propomos. Pois muitos dos motivos ligados à centralidade afetam, e são afetados, pelas práticas organizacionais que traduzem a construção da identidade da organização.

Contudo, ao analisarmos também estes conceitos da FSGRH optámos por não os usar, pois esta teoria entretanto sofreu algum desconforto a nível científico, na medida em que os próprios autores Ostroff e Bowen (2016) declararam que, embora o conceito de FSGRH seja amplamente aceite no campo, sentiram a necessidade de refletirem acerca da forma como a sua construção tem sido utilizada na investigação, após 2004. E encontraram algumas consistências e inconsistências, face à intenção original e respetivas implicações dessa construção para áreas e temas relacionados, nomeadamente com a gestão e arquitetura de recursos humanos, análise social de contratos psicológicos e força do clima organizacional. E esta revisão que recentemente efetuaram, veio atestar que os desafios continuam a potenciar essa construção na investigação, para concluírem, mais algumas instruções que consideram promissoras para o desenvolvimento da construção da FSGRH.

De facto esta teoria continua a ser usada e referenciada por vários autores, incluindo Sanders, Yang, Helen e Bednall (2017) que referem, que tal não impede de fazer uma pequena paragem nas dimensões que a constituíam e falar da importância das práticas de gestão de recursos humanos e dos seus desafios para a organização, seus membros e para a conceção organizacional de melhores estratégias. Estratégias essas, que traduzem atuações e opções gestionárias e também, do nosso ponto de vista, uma ética que se aconselha para bem das organizações e dos seus membros e outros *stakeholders*. Já que o impacto das atuações ao nível da gestão de recursos humanos acaba por ser exteriorizado, também positivamente, para valorizar as organizações, nomeadamente, as que possuem os melhores gestores de pessoas/recursos humanos, os melhores talentos, entre outras categorias que abarcam, nomeadamente, os convencionados “Prémios de Recursos Humanos”, amplamente difundidos e valorizados, pelas organizações. Estes prémios têm permitido distinguir as organizações e acabam por valorizá-las, tornando-as mais distintivas e cobiçadas por futuros trabalhadores e

gestores, e são uma referência que contribui para dar mais força à identidade das organizações.

Estes significados refletem também alguns dos motivos, destacando, a eficácia, significado e a distintividade. A FSGRH é importante para o desempenho organizacional, logo, para a centralidade da IO.

A proposta da AMIO vem permitir compreender melhor as ações e estratégias organizacionais, nomeadamente, as que se traduzem através das práticas de gestão de recursos humanos, que os MIO ajudam a compreender e a tornarem a organização mais perceptiva para os seus membros e outros *stakeholders*.

3.6. Dimensões dos atributos de expansão

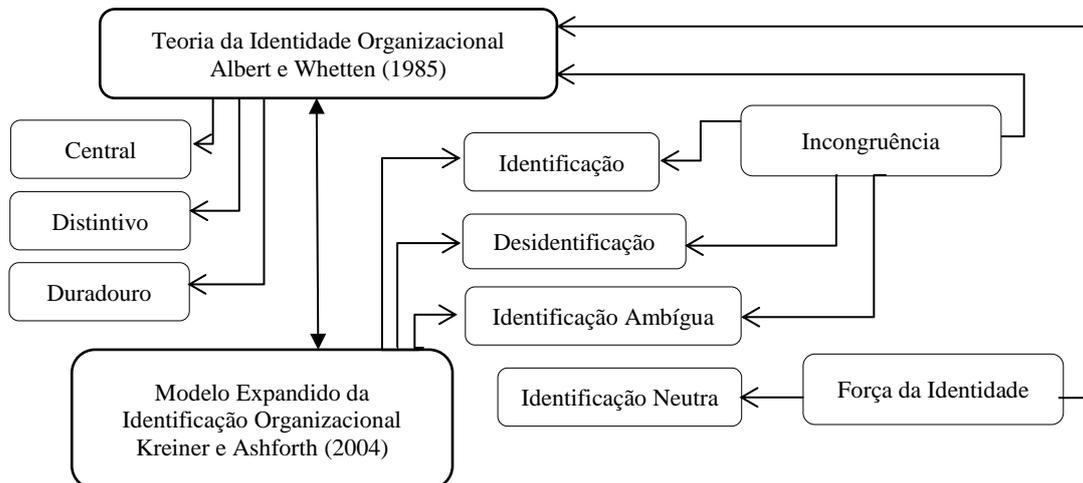


Figura 5 - Atributos de expansão

E por fim os atributos que designamos de expansão (Figura 5), onde se caracterizam dimensões que têm sido utilizadas para expandir modelos, nomeadamente o da identificação. E sem estas dimensões que permitem uma maior compreensão da dimensão inicial proposta, e de novas visões, não se poderia contribuir para ajudar os membros e as organizações a conhecerem os seus potenciais valores, e não era possível chegar a novas abordagens mais abrangentes e mais integradoras.

A percepção que os membros têm da organização influencia uma série de interações entre estes e a organização, nomeadamente, a forma como estes sentem e se identificam com ela. A procura de novas formas para dar consistência e colmatar diversos fatores que

influenciam a percepção que temos das organizações, e melhorar as diversas inter-relações que ocorrem é que permite equacionar os MIO.

Um desse modelos, que vamos falar e recorrer também às suas dimensões enquanto variáveis para o nosso estudo, pertence aos autores Kreiner e Ashforth (2004), modelo expandido da identificação, cujas dimensões são: *identificação*, *desidentificação*, *identificação ambivalente*, *identificação neutra*. E ainda falar da *Força da Identidade (FI)* e *Incongruência*.

Alguns autores defendem determinados aspetos como sendo agentes influenciadores da relação entre percepções dos membros e a organização, como sejam o autoconceito e a percepção de propriedade, as implicações da identificação e como esta influencia o ajuste da pessoa à organização e ao compromisso organizacional, o que permite analisar diversos aspetos da vida da organização e dos membros. Por exemplo, a classe médica, cuja identificação a nível organizacional, traduz os respetivos sistemas médicos, aparece por via percetiva e de atratividade desses sistemas, como sejam, tecnologia médica de ponta, cuidados de qualidade para pacientes, entre outros (Ashforth & Mael, 1989; Dukerich et al., 2002; Pratt, 1998).

Esta relação de escolhas vem mostrar como existe uma relação próxima e dependente entre as percepções, as escolhas dos membros e aquilo que a organização lhes oferece ou defende, em função daquilo que sentem e daquilo que podem ainda preencher como requisito interno e externo, e os influencia a escolher.

Segundo Kreiner e Ashforth (2004) “o foco da teoria da identificação é sobre as percepções de um indivíduo (os indivíduos respondem à realidade que veem ou constroem socialmente)” (p. 21), por isso estas são importantes dimensões que podem traduzir a percepção dos membros sobre a organização.

Outro exame que os autores Kreiner e Ashfort (2004) referem é que existem várias questões a serem equacionadas, como sejam, diferenças ou semelhanças entre os membros e a organização, e que estas situações podem gerar conflitos face às ideologias e princípios que a organização defende, onde se equacionam comportamentos para ambos e diversos prós e contras. Defendem também, que estas questões não são respondidas examinando apenas a identificação organizacional, e por isso avançam com o argumento da expansão do modelo da identificação expandido, onde incluem diferentes formas pelas quais as pessoas se podem definir através de diversas ligações organizacionais.

Contudo, a experiência diz-nos que numa organização, ou em qualquer outra área da gestão relacional, pessoal ou organizacional, nem tudo corre de forma harmoniosa ou

congruente, e estes autores aperceberam-se que mais do que uma simples constatação, é uma evidência que pode trazer repercussões, umas mais graves que outras, podendo perigar a relação entre a organização e os seus membros e vice-versa, ou favorecê-la.

As organizações não são todas construídas sob as mesmas fundamentações e identidades, como já vimos, e por isso diferentes atitudes podem ser tomadas, pois nem tudo é coerente, podendo surgir situações em resultado de contradições dentro da organização, face ao que ela mesmo defende e faz. Resultado de diferentes identidades existentes, e isso é um dos fatores que leva os autores, a diferenciar que uma “IO incongruente, refere-se a uma organização quando esta envia mensagens contraditórias e ou confusas acerca dela própria para os seus *stakeholders*” (Kreiner & Ashforth, 2004, p. 10). O que vem gerar todo um conjunto de interpretações erróneas sobre a organização e os seus valores e propósitos, embora também defendam, que “As organizações podem ter múltiplas identidades ou identidades híbridas embora não tenham forçosamente de entrar em contradição ou partilhadas por todos os membros” (*ibid*, p. 10). No entanto, alertam para o facto de estas organizações poderem emitir sinais contraditórios acerca da sua identidade, tornando-se incongruentes se houver “exigências contraditórias emitidas pelos *stakeholders* ou provenientes do ambiente” (*ibid*, p. 10).

Também, podemos constatar que os membros de uma organização em determinada altura podem sofrer processos de identificação e desidentificação, em especial quando proveem de questões como, os conflitos intra-papeis entre as chefias e os seus subalternos, ou quando cada um interpreta coisas diferentes acerca de algo que a organização emite, ou ainda da identificação neutra, em que a pessoa não se identifica nem deixa de se identificar com a organização, mas opta por uma posição neutra. No entanto Kreiner e Ashforth (2004) fazem esta observação, referindo que sobre “a neutralidade, mais do que desidentificação ou identificação importa perceber se a neutralidade não conduz ela própria a comportamentos específicos no local de trabalho”(p.11).

Segundo Kreiner e Ashfort, (2004) “Os itens para a incongruência da IO destacam-se na medida em que a missão, os objetivos, os valores e as crenças da organização são inconsistentes” (p. 13), o que representa bem o risco de estes aspetos tão essenciais às organizações não estarem devidamente traçados, alinhados e percecionados como consistentes, razões que têm a ver com uma noção e motivo de significado da organização, e da sua razão de existir para todos os membros, o que se reflete em vários níveis da mesma.

Assim, estes dois autores Kreiner e Ashforth (2004) abordam duas importantes dimensões, a força da identidade e a incongruência. E de acordo com Cole e Bruch (2006),

importa fazer a distinção entre o conceito de “IO” e o constructo de “Força da IO”. Como já foi dito, a incongruência da IO refere-se a uma organização que envia mensagens contraditórias ou mistas para seus *stakeholders* sobre o que ela representa, e segundo Kreiner e Ashforth (2004) está relacionada com uma identificação ambivalente, defendendo que a incongruência da IO se refere à inconsistência das mensagens enviadas sobre o que é a sua missão e os propósitos da organização, e estas mensagens podem mesmo entrar num processo contraditório com o seu propósito e com o que a missão representa.

Para Kreiner e Ashforth (2004) a incongruência da IO e a força da IO traduzem duas faces da mesma moeda, que influenciam a identificação dos seus membros com a organização. Esta dupla face afeta o modo como a organização é vista, e por isso o conflito ora está patente, outras vezes apenas latente. Os autores (*ibid*) constataam que a força da IO diz respeito à medida em que a percepção de identidade de um membro é propagada e, manifesta-se, segundo, Gioia e Thomas (1996), através do sentido que os seus membros podem dar às práticas e história da organização, às suas tradições, símbolos, e filosofia organizacional.

Como vemos a expansão da identificação faz todo o sentido, tal como faz a expansão da IO através da AMIO, pois o que falta compreender da essência da organização manifesta-se através dos MIO, nomeadamente, numa maior compreensão das organizações e de como estes motivos afetam a vida da organização e a expressão da sua essência.

CAPÍTULO 4 - PRINCIPAIS ABORDAGENS AO ESTUDO DA IO. PONTO DE SITUAÇÃO. PERSPECTIVAS, PROBLEMA E IMPORTÂNCIA. O QUE SE VAI FAZER E PORQUÊ.

De acordo com a teoria e perspectivas que robustecem a visão que temos da IO, efetuámos um ponto de situação, analisámos alguns problemas e sua importância, o que se vai fazer e porquê.

Neste capítulo, através de uma visão paradigmática, vamos falar das principais perspectivas clássicas que têm vindo a proporcionar uma maior compreensão do estudo da IO, que influenciam a forma como as pessoas e as organizações são vistas e agem. Algumas controvérsias são também alvo de reflexão que exigem novos estudos. Indicando assim, a possibilidade de abertura a uma nova abordagem motivacional da identidade organizacional (AMIO).

4.1. PRINCIPAIS ABORDAGENS AO ESTUDO DA IO – UMA VISÃO PARADIGMÁTICA. PONTO DE SITUAÇÃO DO QUE SE SABE SOBRE A IO.

Muitas teorias e perspectivas (clássicas e modernas) têm contribuído para a compreensão das organizações. Um defendem inclusive contextos sociológicos opostos, provenientes de diferentes paradigmas que orientam a análise organizacional, como os enunciados por Burrell e Morgan (1979), numa perspectiva ontológica/paradigmática.

Burrell e Morgan (1979), na obra “Sociological Paradigms and Organizational Analysis” conceberam quatro paradigmas distintos: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical, onde analisam diferentes vertentes da teoria social e organizacional. Tratam-se de visões sociológicas teóricas, que são suportadas por dois eixos ortogonais distintos, cujas dimensões, subjetivo/objetivo, e sociologia da regulação/sociologia da mudança radical, interpretam a génese e a evolução da IO, bem como as questões da identidade trazidas por Burrell e Morgan (1979). O que veio trazer para as organizações um tremendo impacto na forma como estas se estruturam, pois determinados pressupostos acabam por influenciar a forma como as pessoas veem e sentem as organizações.

Por ser uma noção tão central nos estudos organizacionais, o conceito de IO tem sido abordado a partir de paradigmas diversos, uns recentes e outros mais clássicos, sendo estes

últimos, os que acolhem a nossa preferência, cuja expansão e operacionalização pluridimensional, visam aprofundar a realidade das organizações, para clarificar a forma como estas são percebidas. Cabendo às organizações reestruturarem-se e modernizarem-se para fazer face a determinadas exigências próprias ou impostas, nomeadamente, pelos segmentos das normas públicas, privadas ou dos setores sem fins lucrativos, onde se inserem. De facto, as exigências e as novas formas de abordar os mercados, obrigam por vezes a grandes reestruturações, novas orientações e a conceber planos estratégicos bem delineados, que dependem também da forma como as organizações são sociologicamente observadas e analisadas. O que se mostra essencial para as organizações poderem optar por novas valências, serem vistas de forma mais promissora, sobreviver à agressividade dos mercados, e considerarem veemente afirmar os seus recursos intangíveis devido a essas várias alterações.

Mas as mudanças, contudo não acontecem exclusivamente por via de contextos de mudança competitivos, que os autores Gioia et al. (2013) defendem, como sejam as sucessivas mudanças adaptativas que obrigam as organizações a que a sua identidade esteja sempre a mudar, mas também porque diversas teorias e perspetivas apontam novas saídas e formas de olhar as organizações.

Um dos aspetos mais fulcrais para o surgimento de diversas teorias e perspetivas tem sido a possibilidade da formulação da IO através de um espaço interpretativo organizado, que nos leva ao encontro de uma tradução sobre como a IO tem sido perspetivada. E tal acontece pela via da conceção social abrangente, onde diversos pontos de vista estrategicamente apoiados pela identidade, permitem perscrutar o que ainda carece de um maior esclarecimento a vários níveis.

O que se pode observar e que a teoria igualmente suporta, é que a via da identidade acessa privilegiadamente a múltiplos fatores internos e externos, de nível individual, relacional e coletivo, que abrangem o conhecimento sobre o comportamento da organização enquanto entidade. O que permite aumentar o esclarecimento, dos enredados sistemas sociais entre indivíduos e organizações, que a identidade norteia (Brickson, 2005; 2007; Patvardhan et al., 2015).

De entre os autores (e.g. Albert & Whetten, 1985; Ashforth et al., 2011; Burrell & Morgan, 1979; Corley & Gioia, 2011; Gioia, 1998; Gioia & Pitre, 1990; Gioia et al., 2013, 2010; Gioia & Thomas, 1996; Whetten, 2006), que defendem teorias ontológicas mais clássicas, salientamos, pela influência que assumiram no campo, os autores Gioia e Hamilton (2016), Gioia et al. (2013), destacando três perspetivas: a) perspetiva do ator social; b) a perspetiva da construção social; c) a perspetiva institucional.

A perspetiva do ator social trata as organizações como “*super-pessoas*”, das quais se espera a assunção de responsabilidades idêntica às dos indivíduos. Apesar de no original, o trabalho de Albert e Whetten (1985) ser tributário de Erikson e de Mead e de subentender que um elemento para ser considerado definidor da identidade deva responder aos critérios de (C, D, C), os poderes desses critérios são assumidos também como imperativos para a existência e viabilidade da organização. Contudo, a sua natureza e o papel que desempenham na seleção de elementos para a identidade de uma organização permaneceram sempre sub-teorizados, como é o caso da centralidade, já que a distintividade e o critério duradouro tem sido alvos de debate mais assíduo pela investigação.

A perspetiva construtivista que explica a existência de identidade pela necessidade de os atores individuais darem sentido à organização a que pertencem, de cuja ideia ficamos com um problema de nível de análise, na medida em que a ênfase é colocada no trabalho cognitivo dos indivíduos sobre a organização a que pertencem, e não na organização em si-mesma. Provavelmente devido ao facto de estudar a identidade em contextos de mudança intensa, como será o caso das *spin-offs*, esta abordagem é a que mais desafia a questão da durabilidade.

A perspetiva institucional que se situa na procura de legitimidade face ao contexto da incorporação de determinados elementos na IO, posição que é intelectualmente muito distante do âmago da ideia de identidade, nomeadamente, no que respeita ao papel ativo conferido aos indivíduos. E por isso também às organizações, na construção da sua própria autodefinição e na procura de situações mais condizentes com a sua identidade atual e desejada. Esta abordagem tendencialmente questiona a dimensão de distintividade.

Contudo e apesar de se poder optar por estas perspetivas, são desconhecidos os motivos que levam a organização a desenvolver a sua identidade, visto que o aspeto da centralidade ao nunca ser colocado em causa se demitiu de debate, deixando as organizações num limbo, e a necessitar de conteúdos que cientificamente ainda falta comprovar, devido à sua difícil medição. Por outro lado, alguns dos critérios apesar de aceites, têm sido tendencialmente problemáticos, como a seguir vamos verificar pela expressão de Whetten (2006) ao referir que “o conceito da IO está a sofrer uma crise de identidade” (p. 220), mas também desde essa data, o facto é que os principais aspetos da IO, continuaram a ser pouco discutidos, apesar dessa constatação.

Quantos às perspetivas mais recentes, de base mais psicológica/psicodinâmica, como a “pós-moderna” e a “psicodinâmica”, a IO assenta em diferentes pressupostos ontológicos, metodológicos e epistemológicos, como nos referem He e Brown (2013). Estes distinguem

perspetivas mais clássicas, de outras mais modernas, referindo que as organizações podem ser caracterizadas por diferentes e múltiplas identidades e perspetivas, tanto ambivalentes, como até contraditórias. Contudo, defendem que a identidade precisa de continuar a ser aprofundada, devido às críticas existentes e dinâmicas que nela se encontram, pois como constata Ashforth, Harrison e Corley (2008) as identidades são formadas por um conjunto vasto de características que o coletivo regista através de determinados papéis, valores, e crenças da organização, que vão ao encontro da legitimação das suas ações, por vezes algo controversas.

4.2. Quais as principais controvérsias

A ausência de controvérsia em torno da centralidade

A centralidade correspondendo às áreas core da organização, referidas por Ashforth e Mael (1996), como atributo central, deve transbordar a essência da organização, que se ancora na missão.

Do aspeto central da IO, fazem parte as: crenças, valores, normas, práticas organizacionais, desempenho, modos de atuação, produtos, clientes e perceção da identidade interna, que traduzem a essência da organização.

Mas por que razão o critério da centralidade não é alvo de discussão? A resposta evidencia-se simples, pois o que é tautológico está associado à metáfora conceptual inerente à ideia de identidade, e se tudo o que é central corresponde à essência, e a identidade, se a distinguirmos de conceitos como a imagem ou a cultura, então apenas pode representar algo de essencial, logo central.

Também porque a centralidade é fortemente motivada e orientada para as necessidades de controle, consistência, realizações e preferências, características que são fulcrais para que a organização possa expressar quem é, e para moldar a identidade dos seus membros, logo também, central para a sua identidade.

Mas se nos referirmos ao nível individual, a teoria metafórica do *self*, de Landau, 2011; Landau, Meier e Keefer (2010) pressupõe que os indivíduos desenvolvem conceptualizações e modos específicos de comunicar o seu autoconceito intrínseco (quem realmente somos) e o autoconceito extrínseco (a pessoa que apresentamos aos outros). Em linha com a teoria da metáfora conceptual, de Lakoff e Johnson, (1980), as pessoas tendem a descrever o seu *self* como uma coisa dentro de uma casca, carapaça ou caixa, razão pela qual é possível usar expressões como “sair da casca”, “por cá para fora”, ou “vestir uma couraça”. O

centro corresponde à essência ou autoconceito intrínseco, e a casca ao autoconceito extrínseco ou publicamente apresentado. A linguagem permite a existência de movimentos no *self* intrínseco, visto como uma entidade em expansão ou em retração (“fez-me crescer enquanto pessoa”; “alargar os meus interesses; “é só fachada”). Estas expressões metafóricas convencionais (Gentner & Clement, 1988; Gentner & Kurtz, 2005; Gentner, Anggoro, & Klibanoff, 2011), invadiram tanto o pensamento comum, como o académico (*Philosophy of the Flesh*).

Alguns autores como, Landau et al. (2010; 2011) preconizam que as pessoas representam o autoconceito intrínseco como uma entidade física isolada. Uma vez que por efeito do processo de metáfora conceptual, os objetos são percebidos como sendo singulares e integrais, onde estas características são transpostas para o autoconceito intrínseco, mas não para o extrínseco. E a centralidade só não é questionada, porque a noção de identidade, em especial no que diz respeito ao *self* intrínseco é sempre central. Logo, a centralidade da identidade é uma tautologia.

Controvérsias em torno da distintividade

A Distintividade, refere-se aos aspetos (de visibilidade, saliência da missão (clara, forte e consensual), crenças fundadoras e valores, propósitos partilhados, objetivos estratégicos organizacionais, proposições ideológicas, filosofia e cultura específica da organização), que tornam a organização distinta das outras suas congéneres, permitindo-lhe distinguir-se, o que é importante, nomeadamente, em termos de competitividade e de implementação no mercado.

Tanto a nível organizacional como a nível individual, têm surgido aspetos críticos bastante incisivos relativamente à distintividade, porque a interpretação e o seu significado ainda são dúbios. E por isso alguns autores, Bhattacharya e Sem (2003) defendem que a distintividade é importante como uma perspetiva de atratividade da identidade, que deve ainda continuar a ser investigada. Pois interfere de forma relevante nos processos de identificação e em especial porque ao influenciar a atratividade da identidade, acaba por ter impacto na forma como os membros veem a organização.

A questão prende-se então, não só a nível interno como externo, no que às organizações diz respeito, limitando os investigadores. Também, segundo Ashforth e Mael (1996) as perceções dos membros sobre o carácter distintivo da identidade no nível organizacional, que provem da comparação entre organizações com as quais competem, acaba por ser uma questão percetiva, e de interpretação seletiva face aos grupos que lhe servem de

comparação. Tal facto, é ainda mais notório quando os membros falam da sua organização e do que a diferencia das outras suas congéneres (Elsbach & Bhattacharya, 2001; Whetten, 2006), o que se vê para além da atratividade, e por isso, do mesmo modo os autores Gioia (1998); Gioia e Thomas (1996) vieram criticar a distintividade como algo propositado e relativo a questões de sobrevivência das organizações, e até mesmo que depende de quem vê e o que vê (Gioia et al., 2013).

De facto, a distintividade pode ser uma “arma” poderosa, no sentido em que possibilita às organizações aspetos particulares de visibilidade, saliência da missão e outros já mencionados, que as organizações podem trabalhar e fomentar para lhe dar a saliência que procuram face a outras empresas semelhantes. Segundo Clark, Gioia, Ketchen e Thomas (2010), ajuda a moldar a identidade de uma organização, e também porque serve de fronteira ao evocar a comparação e a competição (Ashforth & Mael, 1996). Contudo, para Gioia et al. (2013) quando a distintividade é muito elevada, pode representar também um perigo, pois quando isso acontece as organizações erroneamente acabam por descansar, não continuando a investir na sua distintividade. Assim, apenas mantendo o que têm e por isso estes autores, acham que favorece a coesão da identidade como sendo “duradoura” quando o não é, falando sobre uma identidade com continuidade e não como sendo permanente, dado que a organização não se adapta a novos desafios, por isso permanece com o que tem.

Para Corley et al. (2006), o atributo da distintividade tem recebido um tratamento “superficial” que tem sido pouco evidenciado, pois a distintividade ao moldar a identidade de uma organização, ao evocar a comparação e a competição, é importante para a inovação organizacional. Permite diferenciar produtos, registando a preferência de marcas e fábricas pelos diversos públicos, constituindo um critério valioso, nomeadamente em bolsa, o que contribuiu para dar poder às organizações no modelo de Albert e Whetten (1985). Tal como a mesma distintividade dá poder aos indivíduos, especificamente utilizando o referencial teórico da identidade individual, o que também é igualmente proposto pelos autores que suportam o nosso estudo Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge e Scabini (2006), ao manterem a ideia original das teorias da identidade social e da distintividade ótima, importantíssimas, quer para o nível individual quer para o nível organizacional.

Assim, a distintividade é parte estratégica, sem a qual nem organizações nem indivíduos podem subsistir pois é uma categorização de diferenciação, e sem diferenciação não se pode estabelecer uma categorização, o que implicitamente tem peso significativo em especial no que à reputação diz respeito, além de que sendo a organização coletiva por

natureza, aporta um potencial para ser aproveitada em benefício da mesma e dos seus membros.

Controvérsias em torno da continuidade

Abordar a continuidade é falar dos aspetos da IO, evidenciados pelos (discursos e narrativas, figuras, símbolos, metáforas, sinais (*labels*, expressões)) que tem grande impacto no que toca à construção da identidade externa, refletindo o que permanece ao longo do tempo e dá à organização uma noção de esta se perpetuar (como um sentimento de continuidade temporal), estável e duradouro, como defendem Albert e Whetten, (1985). Mas que Gioia et al. (2013) contrapõem, defendendo que não de forma duradoura, pois a instabilidade dos mercados e fatores de ordem competitiva, fazem com que a IO esteja sempre a mudar e se torne instável e dinâmica. Por isso, mostrar que o essencial da IO permanece, é importante na medida em que, apesar das mudanças na organização, os elementos definidores não são violados. Adicionalmente, manter um sentido de continuidade é fulcral para granjear legitimidade. E esta continuidade tem e propícia uma relevante função cognitiva, na medida em que contribui para atribuição de sentido a diferentes situações existentes nas organizações e permite reduzir a incerteza. Logo, “Ao invés, um sentido de descontinuidade da identidade (ou seja, a violação de qualidades duradouras) é frequentemente o que inspira resistência à mudança organizacional” (Knippenberg, 2016, p. 339), por isso, muitas vezes se ouvem queixas dos colaboradores: “Para quê mudar? Essas novas opções da gestão não vão dar em nada!”, “Vai haver um novo produto, mais inovador! Eu cá não gosto! Nem gosto da embalagem!”.

Contudo, mais há a acrescentar a estas características da IO e por isso Gioia et al. (2013), referem que existe uma “conceitualização precoce de Albert e Whetten, especificamente, à definição do que é (C, D, C), o que não só abriu o caminho para um novo fluxo de pesquisas sobre IO, como continua a ser uma “pedra de toque” para estudos neste domínio, apesar da profusão de definições e conceitualizações que se seguiram na literatura” (p. 130), o que corrobora a abertura para novas indagações e novos espaços que podem ser equacionados.

Uma das conceções que mais tem refletido uma nova forma de equacionar e ajudar a continuidade, é a noção de ambidextria da identidade que perspectiva “continuar-se a ser o mesmo na mudança” (Glynn, 2008; Raffaelli, 2014), e veio reforçar a potencial relevância estratégica da conjugação em vez da disrupção entre identidades antigas e novas, como algo fortemente promulgar. Outra equação, diz respeito ao campo da explicação dos mecanismos

através dos quais a liderança influencia as percepções das IO (Knippenberg, 2016), onde se argumenta que a eficácia do líder enquanto agente de mudança da identidade implica igualmente uma dualidade, pois o líder deverá ser visto como um protótipo da identidade ambicionada (*envisioned*) (*the new identity*) bem assim como da IO (*the old identity*). Neste caso, o trabalho identitário do líder deverá ir no sentido da “construção ativa de uma imagem de prototypicalidade do grupo ancorada tanto na nova como na antiga identidade” (p. 344). No âmbito da teoria da identidade, esta ideia de dualidade vai para além do trabalho realizado pelo líder na gestão das percepções da identidade da organização. Um argumento fundamental que vai no sentido de sugerir que estas tentativas, ou o resultado do trabalho identitário, será melhor sucedido se a *envisioned identity* sugere continuidade face à identidade atual, em vez de descontinuidade. Nestes casos, os líderes vistos como prototípicos estarão em melhores condições para se tornarem agentes de mudança, na medida em que poderão ser igualmente vistos como agentes de continuidade. Os líderes prototípicos deverão criar afirmações da identidade que liguem bem percepções da identidade atual e *envisioned* e que se apresentem a si mesmos como prototípicos da *envisioned identity*. Deste modo, a *envisioned identity* pode ser comunicada através de modelação e de mudanças simbólicas.

Também, Gioia e Hamilton (2016) sugerem que é possível colocar um ponto final nesta controvérsia, “duradoura” (como propõem, Albert & Whetten, 1985) ou dinâmica e fluida (como defendem Gioia et al., 2000; 2010; 2013). Os rótulos mantêm-se mas o seu significado para os atores envolvidos no trabalho identitário mudam, mas dão opções que embora diferenciadas permitem estruturar essa continuidade. Contudo é possível compreender que para alguns autores a IO, é instável, no que se refere ao seu carácter duradouro (e.g. Gioia, Schultz & Corley, 2000, Gioia et al., 2013; Schultz, 2016) e para outros não, aliás, Whetten (2006), continua a defender as organizações como estáveis neste carácter de continuidade.

Em suma, podemos dizer que os indivíduos interpretam o que os cerca através de metáforas conceptuais, para obterem um entendimento de conceitos abstratos através do conhecimento de conceitos mais concretos. Com base nesta perspetiva, propomos que as organizações possam ser enriquecidas pelo reconhecimento explícito de que a metáfora conceitual é um mecanismo cognitivo único, porque molda pensamento e atitudes sociais. E por isso importante para a compreensão e justificação do recurso aos motivos da identidade de nível individual para o nível organizacional, e ainda enquanto interpretações antecedentes ou consequentes da IO.

Por outro lado, as ligações que se estabelecem com uma ausência sobre o que constitui verdadeiramente a *centralidade*, dada como inquestionada, bem como as suas fronteiras, permanecem pouco demarcadas face a cada um dos outros conceitos, o que reforçou a nossa intenção e escolha em investigar a centralidade.

A crise da identidade e a sua base de sustentabilidade continuam ainda, a ser mencionadas por alguns autores, nomeadamente, He e Brown (2013) onde a IO é dada como pouco elaborada e pouco suportada em cada um dos conceitos, com que os autores fundacionais a definiram, abrindo espaço para maior indagação e uma nova abordagem, como o caso da AMIO para ajudar a interpretar e compreender as organizações.

4.3. O que falta saber

De acordo com Alvesson e Empson (2008), a literatura em torno da IO tem sido profícua, contudo, tem-se mantido um *gap*, que deixa por explicar quais são as dimensões chave da IO, e quais os temas substantivos, em que essa mesma identidade se baseia ou é construída.

A literatura tem mostrado algumas controvérsias, nomeadamente, as que têm existido sobre a distintividade e o aspeto duradouro da IO, contudo sobre o aspeto central que a organização encerra e como a organização vê a sua centralidade, tal nunca foi equacionado. Nem mesmo, acerca do que verdadeiramente a constitui, em especial, quais os motivos centrais da organização e o que a motiva na sua essência, o que lhe é verdadeiramente central e a caracteriza como tal.

Isto, apenas porque se assumiu a centralidade como inquestionável e é isso que investigámos, em dois artigos, em que quantitativamente analisámos os resultados do que questionámos.

Porque sabemos que a centralidade constitui importância vital para o funcionamento e conceção de estratégias organizacionais, uma vez que alicerça, segundo Albert e Whetten (1985), a distintividade e a continuidade, pois quanto mais centrais os valores da organização mais distintiva e mais se destaca a mesma, permitindo diferenciar-se de outras organizações suas congéneres, o que lhe permite também por mais tempo permanecer nessa identidade.

Estas razões apresentam estes diferentes aspetos, face ao modelo tripartido da IO (C, D, C), que levaram mesmo Gioia et al. (2013) a defenderem que o foco da investigação deve permanecer mantendo-se a conceptualização, a operacionalização e a medição destas dimensões (C, D, C), para tentar apurar ou atingir maior grau de compreensão sobre os limites

onde se situam, bem como, sobreposições de cada uma destas dimensões. Sobreposições estas que geram também alguns receios pelos limites até das próprias exigências organizacionais.

Assim, fomos buscar dimensões que reúnem aspetos centrais da identidade como seja, a autoestima, a pertença e outros motivos que trazem uma nova perspectiva para aferir a centralidade, bem como equacionando outros aspetos face aos *gaps* encontrados, razão para propomos uma nova abordagem, a AMIO.

4.4. Após a contribuição de (Albert e Whetten, 1985)

A IO remete ainda para a essência da existência humana, que compele os investigadores, principalmente, das correntes de gestão e organização, referindo comumente que “A ideia de IO, simplesmente, ecoa. Faz eco nas pessoas e nas organizações, e também junto dos que estudam as organizações” (Gioia, 2008, p. 63), sendo fulcral para os membros na noção de significado ou sentido (Mats Alvesson & Robertsons, 2016).

Por isso, diversas perguntas ecoam também nas organizações, já que, “a IO se refere ao modo como um coletivo se define a si mesmo” (Pratt et al., 2016., p. 3), e uma vez que a resposta a esta questão é de autodefinição, e nos remete para uma dimensão humana, logo, o normal é que a identidade exerça fascínio e poder de atração sobre investigadores de múltiplas disciplinas e orientações intelectuais.

Como temos vindo a constatar, o tópico da IO tem avolumado a produção científica, ainda crescente nestes últimos anos, tomando os dados reportados por Pratt, Shultz, Ashforth e Ravasi (2016) que nos reportam um número elevado de estudos e artigos, sempre crescendo, com especial incidência, de 1996 a 2015, o que revela continuo interesse sobre este tópico fundamental da gestão.

No plano da gestão, os contextos atuais não deixam de nos surpreender, com novos e potenciais riscos de falência e contrastante evolução, o que hoje é, amanhã já não se verifica, requerendo incisiva análise das decisões e opções estratégicas que as organizações têm de tomar.

Se, por um lado existem determinadas opções estratégicas, que exigem das organizações novas opções para enfrentar as crises sucessivas que as têm vindo a assolar, noutra, as organizações devem continuar a equacionar as questões da sua existência, logo da sua centralidade, que importa cada vez mais conhecer.

Em consonância com Albert e Whetten (1985), consideramos a IO como um constructo autorreferencial, no sentido em que se reporta aos aspetos de uma organização,

como percebidos pelos seus membros, vitais para definir o carácter ou a autoimagem da organização. Na formulação original dos autores fundacionais da IO, Albert e Whetten (1985), encontram elementos organizacionais como a cultura, a filosofia, a posição no mercado ou as categorias a que pertencem, como aspetos constituintes passíveis de nos dar respostas para definir a IO, através destes três critérios fundamentais (C, D, C).

A controvérsia começa acerca de um destes três critérios da IO, a continuidade, que é o critério mais discutido e o que gera mais investigação por parte de alguns autores, como Gioia et al. (2013), como já mencionado.

Este pilar da IO, cujo contexto é caracterizado por elevados níveis de mudança, não compatíveis com uma autoconceção organizacional completamente congelada, tem sido o alvo preferencial de debate, mas apesar desta controvérsia, esta definição de IO é a mais aceite na literatura e os três critérios, em si-mesmos, continuam ainda a ser largamente inquestionados (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013).

A noção de que nem todos os elementos organizacionais são candidatos com idêntico potencial para serem definidores da identidade de uma organização, está na base desta definição. A sua seleção para serem usados pelos membros organizacionais como elementos de identidade, infere-se a partir do grau em que estes membros conseguem satisfazer os seus critérios de (C, D, C). Contudo, a razão pela qual estes critérios são os relevantes para definir a IO fica por justificar, bem como os mecanismos explicativos que os tornaram pertinentes.

Assim, não só esta questão, do aspeto central está longe de ser esclarecida por Albert e Whetten (1985) como também a literatura adicional não se tem ocupado suficientemente da análise do significado e de qual é a função destes critérios.

E de regresso ao trabalho fundacional, não obstante o facto de Albert e Whetten (1985) avançarem argumentos que procuram justificar o carácter central de um atributo ser importante para a IO, a explicação avançada pelos autores é de facto largamente tautológica e imprecisa, pois apenas está justificado o seu carácter essencial, fazendo da centralidade um alvo para nós preferencial e a explorar.

A confirmar, que o que está aceite como definido, definido está, temos a teoria da metáfora conceptual que bem tem demonstrado que tudo o que é importante é central (Lakoff & Johnson, 1980), o que reforça ainda mais, que este critério seja e esteja definido por si mesmo e em si mesmo.

Para além da questão deste aspeto tautológico da noção de centralidade e da ambiguidade face à distintividade, persiste uma questão fundamental a necessitar de ser clarificada, a que se interroga sobre a natureza dos três critérios em uso, e qual a sua função

no processo de construção da IO. Mais exatamente, sugerimos que responder à questão de saber por que razões as organizações desenvolvem identidade, permitirá contribuir para esta clarificação.

Em nosso entender, segundo a pesquisa efetuada, a literatura inspirada na tradição *eriksoniana*, em especial a teoria motivacional da identidade (Vignoles, 2011) aponta que existe um número limitado, mas universal de motivos para que uma entidade crie identidade, e centrais para a identidade individual, sendo esses motivos – a autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença – motivos estes que se associam a outros motivos, os motivos ancestrais de auto-expansão (Aron & Nardone, 2012) e da necessidade de lidar com o medo da morte (Greenberg, Solomon & Arndt, 2008), motivos estes que constituem uma base adequada para aprofundar a reflexão sobre a natureza destes critérios.

Uma vez estabelecida, pelo menos provisoriamente, a razão pela qual as organizações desenvolvem identidade, importa esclarecer também, que função desempenha.

Em nosso entender, duas funções fundamentais são cumpridas pela IO, e seguindo os desenvolvimentos teóricos e empíricos de inspiração *eriksoniana*, em linha com teoria das funções da identidade (Adams & Marshall, 1996; Crocetti et al., 2013), sugerimos que a identidade tem um papel fundamentalmente autorregulatório, o que lhe confere poder de determinar a desempenho organizacional. Complementarmente, com base na teoria do capital identitário (Côté, 1996; Côté & Levine, 2002) propomos que os motivos da IO se constituem como ativos intangíveis, mobilizáveis pela organização para maximizar as probabilidades de aceder a recursos fundamentais para a sua viabilidade, deste modo contribuindo também, para a desempenho organizacional, e ainda, ratificar o seu estudo.

Os quadros conceptuais que mobilizámos são de nível individual e serão usados para teorizar a IO, num procedimento designado por empréstimo paradigmático (Whetten, Fellin & King, 2009).

Este procedimento pode ser descrito como o recurso a teorias criadas para explicar um determinado fenómeno, e usá-las para explicar um fenómeno distinto. O caso da IO reporta-se a um empréstimo de tipo vertical, no sentido em que o conceito é oriundo de um nível de análise diferente, o individual, no caso vertente. E o recurso ao nível individual como fonte teórica para a conceptualização da IO está no âmago desta corrente, tal como formulado por Albert e Whetten (1985). Esta estratégia de teorizar fenómenos de nível organizacional com base em análogos individuais continua a ser amplamente utilizada. Por exemplo, Pratt e Foreman (2000) seguiram-na para teorizar formas de gerir identidades organizacionais múltiplas, tal como o fez Brickson (2007; 2013) ao propor um modelo sobre as orientações

dominantes da identidade (individual, relacional e coletiva). Mais recorrentemente, fazer migrar conceitos do nível individual para outros níveis diferentes é uma prática cada vez mais frequente, na medida em que se é defensável que a estrutura dos constructos organizacionais possa variar entre níveis de análise, pois a sua função é no essencial a mesma (Morgeson & Hofmann, 1999). No caso da identidade tanto a estrutura como as funções são relativamente isomórficas entre níveis de análise (Ashforth et al., 2011), o que continua a legitimar o recurso ao nível individual para teorizar outros níveis.

Sendo o mecanismo que legitima esta migração, o mapeamento estrutural, tal como formulado por Gentner (1988), segundo o qual uma analogia consiste no mapeamento do conhecimento de um domínio ou base (o indivíduo, no caso vertente) sobre outro domínio, ou alvo (a organização, neste caso). No essencial, uma analogia é uma forma de notar padrões de relações comuns, independentemente dos objetos aos quais estas relações se aplicam.

Assim, no presente trabalho, seguimos um trilho semelhante ao percorrido por Albert e Whetten (1985), de inspiração *eriksoniana*, para responder às duas questões fundamentais: a) por que razão as organizações desenvolvem identidade? b) uma vez estabelecida, quer dizer, em construção permanente, que funções desempenha? Partindo deste propósito, evidenciar a influência que a obra *eriksoniana* teve sobre o trabalho fundador de Albert e Whetten (1985), para destacar que foram deixados de lado alguns elementos, cuja inclusão poderia ter feito progredir a teoria sobre IO de forma mais consistente. Pois ao revisitarmos os três critérios fundamentais definidores da IO – centralidade, distintividade e continuidade – questionámos o seu significado, em especial o da centralidade, até agora também como o menos controverso. Buscando as razões pelas quais as organizações desenvolvem a sua identidade, anteriormente enunciadas, alargamos o número e conferimos precisão aos critérios fundamentais da identidade. À resposta sobre a questão de saber para que serve a IO, avançamos um modelo de síntese que inclui o desempenho organizacional, uma das dimensões que também relacionamos na AMIO.

CAPÍTULO 5 – REVISITANDO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.

Revisitar a teoria de Albert e Whetten (1985). questões recuperadas de Erikson para atender à identidade organizacional.

Pretende-se que ao revisitarmos a IO possamos atender a novos aspetos que nos vão fazer olhar as organizações numa perspetiva maturacional e desenvolvimental de base mais *Eriksoniana*. Tomando consciência dos níveis de análise que vão sendo plasmados, podemos ter uma perceção da profundidade e alcance destas matérias, para a construção da AMIO e discussão das questões que giram em torno da existência das organizações, integração e propósito, e enriquecer a investigação que levámos a cabo numa contribuição diferenciadora.

É uma oportunidade para repensar as organizações a um nível antropomórfico, que embora percebendo que as pessoas e organizações não são a mesma coisa, é de notar, que tal como o ser humano se concebe na sua identidade e se identifica, também as organizações se concebem e o fazem, numa perspetiva dimensional, que ocupa a mesma função revestindo idênticos propósitos de identidade.

Aliás a expansão da IO, através da reflexão destas dimensões que analisámos entre outras, compele a pensar nos pontos fortes e fracos, nas oportunidades e ameaças das organizações e formas distintas de vermos a organização no que lhe é central, tal como acontece com os indivíduos.

Trazemos às organizações e seus líderes, novas possibilidades de analisar e conceber gradações diferenciadas, desenvolvimentais e dimensionais, para ver o que até agora ficou ainda inquestionável na essência da organização, na sua função e porque tal acontece, pois quem somos nós e o que queremos vir a ser, está dependente da forma como nos construímos e evoluímos, contemplando as necessidades e motivações que são adjacentes a uma construção permanente, tal como acontece nas organizações.

Albert e Whetten (1985), viram o potencial deste empréstimo individual para o nível organizacional e do paralelismo feito entre os indivíduos e as organizações. Afinal as organizações, são formadas por indivíduos e isso é relevante para o estudo do comportamento das pessoas e das organizações (Whetten, Felin, e King, 2009) aliás, as ligações entre a psicologia, e sociologia e as matérias organizacionais, têm dado às empresas a oportunidade de recorrer a pessoas qualificadas nessas áreas como uma mais valia para as organizações (Agarwal e Hoetker, 2007). Para compreender, níveis de análise desenvolvimental e maturacional das organizações, que ajudam nas estratégias de mudança e reestruturação

organizacional, a promover o desenvolvimento dos seus recursos humanos, delineamento de estratégias e suporte à decisão e gestão.

Por isso, ao analisarmos como Albert e Whetten recuperaram algumas questões, e outras que podiam ter sido construídas para melhorar as organizações, atendemos a uma perspectiva desenvolvimental e maturacional, questionamos inclusive, se não poderiam ter ido mais longe na teoria de Erikson, que aproveitaram, considerando mais para oferecer às organizações e aos seus membros e *stakeholders*.

Assim, para as questões que queremos abordar na AMIO e nos estudos em torno de uma antropomorfização das organizações, ajuda repensar a identidade ao nível individual, relacional tal como acontece com os indivíduos.

5.1. As raízes do conceito de IO: o reduzido efeito da teoria defendida por Erikson, na teoria defendida por Albert e Whetten.

Apesar de o foco desta secção se ocupar do exame da influência dos trabalhos de Erikson sobre Albert e Whetten (1985) não se pretende resumir a extensa obra daquele autor nem comentar o seu influente papel nos atuais estudos sobre a identidade. Esse trabalho já foi realizado (ver, por exemplo, Schwartz, 2001, para uma revisão). A título de exemplo, refira-se que uma obra de referência no domínio da identidade, os dois volumes do *Handbook of Identity Theory and Research*, editado por Vignoles (2011), faz 264 referências no texto a Erikson ou a à palavra *eriksoniana*, o que atesta a sua influência neste domínio de estudos. Como se tornará visível, a incorporação das ideias *eriksonianas* em Albert e Whetten (1985) é muito reduzida e foram deixados de lado alguns elementos que poderiam ter feito progredir de forma mais integrada o desenvolvimento da noção de identidade, transposta para o nível organizacional.

Uma análise do texto mais importante de Albert e Whetten (1985) mostra que estes autores assumem estar a usar o termo identidade não como um quadro conceptual bem desenvolvido, mas sim como uma perspectiva, um ponto de vista ou um quadro de referência, sobre um tópico fundamental:

“Historicamente, a identidade foi tratada como um conjunto de ideias, distinções, enigmas e conceitos vagamente relacionados que são melhor considerados como uma estrutura ou ponto de vista” (Erikson, 1980; Erikson, 1968; James, 1890; Mead, 1934).” (Albert & Whetten, 1985, p. 264).

Esta posição é justificável, na medida em que o próprio Erik Erikson, sem formação científica de base e com aspiração juvenil a pintor, não se considerava a si mesmo um autor caracterizado pelo rigor conceptual e metodológico, mas sim como um escritor de retratos verbais, pintor de contextos e de *backgrounds*, em substituição de factos e conceitos (Capps, 2014; Erikson, 1950). Curiosamente, os trabalhos que procuraram dotar de fundamentação científica a abordagem *eriksoniana* (Marcia, 1966), tiveram o seu início 20 anos antes da publicação marcante de Albert e Whetten (1985), mas foram ignorados por estes autores.

Uma outra menção explícita é feita por Albert e Whetten (1985) para definir o conceito de identidade, particularmente na dimensão de distintividade do indivíduo face às categorias que pertence, de tal modo que é adquirida e serve a função da identificação. Esta alusão a aspetos individuais e coletivos é expectável, na medida em que Erikson (1980) considerava que o processo de construção da identidade traduz diferenciação psicossociológica, que dizer, trata-se de olhar para o desenvolvimento individual como um processo de diferenciação sucessiva, rumo a níveis de funcionamento mais maduros e superiores em desenvolvimento cognitivo, afetivo e emocional. Este processo apenas pode ser conseguido através da interação com outros significantes, processo designado pelo autor por *reciprocidade psicossocial*. Como afirmam (Albert & Whetten, 1985):

"Um significado primário do termo identidade na maioria das formulações é que a identidade é uma classificação do eu que identifica o indivíduo como reconhecível diferente dos outros (e semelhante aos membros da mesma classe). Este é o senso de identidade que Erikson se refere como identidade individual (Erikson, 1980, p. 109). Neste uso, a identidade está vinculada ao termo identificação. A identidade serve a função de identificação e é parcialmente adquirida por identificação (pág. 267) ".

Apesar deste apontamento, esta formulação ficou aquém de capturar a riqueza da abordagem *eriksoniana*. Erikson (1974) considerava que a identidade podia ser perspectivada em três níveis, de acordo com a interconexão entre self e o contexto: *ego identity*, a síntese e a continuidade do carácter pessoal, envolvendo crenças privadas, fundamentais eventualmente inconscientes, e temporalmente consistente e resistente à mudança; *personal identity*, situada na intersecção entre o self e o contexto, contém os objetivos, valores e crenças que se mostram aos outros e contribuem para que se distingam dos restante; *social identity*, que corresponde à consolidação de elementos que um indivíduo integrou oriundos dos grupos aos quais pertence. Como se constata, se transposto ao nível organizacional, este enunciado já permitiria fundamentar a discussão sobre as orientações da identidade (Brickson, 2007) mas, sobretudo, sobre o papel do contexto na formação da identidade (Glynn, 2008).

A terceira referência à abordagem *eriksoniana* efetuada por Albert e Whetten (1985) reporta-se à importância do tempo na formação da identidade. Por um lado, aludem os autores à relevância da continuidade da identidade para a saúde individual. Por outro lado, para explicar os mecanismos envolvidos na evolução da identidade, Albert e Whetten (1985) retomam, o processo de reciprocidade psicossocial enunciado por Erikson (1980) o qual, sendo dinâmico, envolve temporalidade e diferenciação sucessiva, rumo a níveis de funcionamento mais maduros. Segundo (Albert & Whetten, 1985, p. 273):

"O aspeto temporal do conceito de identidade é essencial. Uma proposição central na literatura de identidade é que a perda de identidade (no sentido de continuidade ao longo do tempo) ameaça a saúde dos indivíduos. (p. 272) (...) Ao discutir a formação da identidade individual, (Erikson, 1968) analisa o problema da formação da identidade em termos de uma série de comparações: 1) elementos externos comparam o indivíduo alvo com eles mesmos; 2) a informação relativa a esta avaliação é transmitida através de conversas entre ambas as partes (*polite boy, messy boy*) e o indivíduo leva em consideração esse feedback fazendo comparações pessoais com pessoas de fora, o que então; 3) afeta a forma como eles próprios se definem. Dessa lógica resulta que a IO é formada por um processo de comparações inter-organizacionais ordenadas e reflexões sobre elas ao longo do tempo (Albert, 1977)."

Na abordagem *eriksoniana* à formação da identidade individual, o fator tempo desempenha um papel preponderante, mas de maneira bem distinta da apresentada por Albert e Whetten (1985). Ao propor que o processo de desenvolvimento da identidade humana é um processo de construção permanente ao longo da vida humana, que passa por um número identificável de estádios (Erikson, 1968) coloca a continuidade temporal no centro da construção da identidade, envolvendo a resolução sucessiva de tensões que, se bem solucionadas, encaminharão os indivíduos para níveis de funcionamento mais maduros e saudáveis. Contudo, continuidade está longe de ser sinónimo de estabilidade, uma vez que a evolução de estágio para estágio depende do modo de se resolverem os conflitos fundamentais inerentes a cada um. Erikson (1968) propõe um modelo explicativo integral do ser humano, desde o nascimento até à morte baseado no princípio epigenético do desenvolvimento, ou seja, afirma: "que qualquer coisa que cresça tem um fundamento, e que, fora desse fundamento surgem partes, cada parte tem seu tempo de maturação especial até que todas as partes se desenvolvam para formarem um todo funcional. " (p. 62).

Note-se que o propósito do desenvolvimento consiste na formação de um conjunto funcional, quer dizer, adaptado ao contexto.

Os estádios sugeridos por (Erikson, 1968) podem ser resumidos da seguinte forma:

1. Até aos 18 meses: Confiança *versus* Desconfiança: “Eu sou o que me é dado”
2. Dos 18 meses ao até aos 3½ anos. Autonomia *versus* Vergonha e Dúvida: “Eu sou o que serei”
3. Dos 3½ aos 6 anos: Iniciativa *versus* Culpa: “Eu sou o que consigo imaginar”
4. Dos 6 aos 12 anos: Indústria *versus* Inferioridade: “Eu sou o que aprendo”
5. Adolescência dos 12 aos 20 anos: Identidade *versus* Confusão da Identidade: “Quem sou eu?”; “Para onde vou?”; “Em quem me tornarei? “
6. Adulto jovem dos 20 aos 30 anos: Intimidade *versus* Isolamento: “Serei amado ou estarei sozinho?”
7. Adulto maduro, dos 30 aos 60 anos: Generatividade *versus* Estagnação “Como posso eu contribuir para o mundo”
8. Idoso, mais de 60 anos: Integridade *versus* desespero: (Virtude; Sabedoria): “Vivi uma vida com significado?”

Na formulação *eriksoniana*, todos os estádios do desenvolvimento são caracterizados por um conflito que pode ter desfechos positivos *systemic* ou negativos *dystonic*. A questão fundamental da identidade “Quem sou eu?” é a determinante da de apenas um dos estádios: adolescência. A resolução *systemic* dará lugar a um sentido de identidade pessoal e a resolução *dystonic* a difusão de papéis e confusão de identidade. A resolução bem-sucedida deste estádio é a base para a entrada na idade adulta, a qual, por seu turno, volta a desafiar os indivíduos a resolverem, preferencialmente de forma *systemic*, outros conflitos. De notar que, para Albert e Whetten (1985) as questões da identidade surgem em situações de crise e não necessariamente numa fase da vida organizacional: “Quando a discussão de objetivos e valores aquece, quando há desânimo ou confusão profunda e duradoura, alguém pode colocar questões sobre a identidade:” Quem somos?”; “Em que tipo de negócios estamos?” Ou “O que é que queremos ser?” (p. 265).

Esta ênfase na conflitualidade e na ambiguidade como contextos que despoletam questões fundamentais de identidade ecoam no trabalho de Erikson (1968) mas, uma vez mais, aspetos com relevo para a teorização da IO foram deixados de lado, em particular as oposições que descrevem os restantes estados adultos.

A nossa análise foca-se nas fases da idade adulta, as que envolvem solucionar os conflitos entre intimidade *versus* isolamento, generatividade *versus* estagnação e integridade *versus* desespero, o que implica deixar de fora as quatro primeiras fases. Podemos sempre

argumentar que a resolução *systemic* de cada conflito das quatro primeiras fases é fundamental para que a organização possa ser viável e chegar à fase da adolescência, a que invoca a questão fundamental da identidade. Algumas destas fases serão resolvidas na cabeça do fundador, mesmo antes de a empresa ter personalidade jurídica. Ou seja, diremos que a maioria das empresas é criada por pessoas pós-adolescentes. Com efeito, é difícil fazer viabilizar um projeto e prosseguir com a sua concretização se um empreendedor/empresa embrionária se não vir a si mesma como tendo confiança no mundo que a rodeia, com um sentimento de autonomia, com iniciativa e com capacidade de aprender e de saber como fazer. Estas seriam pré-condições para que um projeto organizacional passe das ideias à realidade. E nessa medida as quatro fases iniciais, particularmente a adolescência, podem usufruir dos conceitos da idade adulta para ultrapassar diversas questões.

Uma vez garantidas soluções satisfatórias a estas questões, está na altura de ser formulada a fundamental questão da identidade, a adolescência, fase na qual o papel do contexto é mais acentuado na definição de si mesmo. O conflito é entre estabelecer um sentido de identidade pessoal *systemic* e evitar a difusão de papéis e a confusão da identidade *dystonic*. É nesta fase que os indivíduos olham para si mesmos, para as suas forças e fraquezas e determinam como querem lidar com elas. As questões de identidade do adolescente são “De onde vim”? “Quem sou eu”? “Em quem me quero tornar”? Estas questões foram reformuladas por Albert e Whetten (1985) para o nível organizacional como “quem e o que é uma organização, e o que é que quer ser, i. e., a sua identidade descritiva e prescritiva (p. 275). Uma vez que, nesta fase, o papel do contexto é muito determinante, será de esperar que as organizações estejam mais permeáveis a incorporar elementos do contexto na definição da sua identidade, tal como preconizado pela abordagem institucional (Glynn, 2008).

Na fase seguinte, do adulto jovem, o conflito é entre intimidade (*systemic*) ou isolamento (*dystonic*), e o papel da conformidade face às pressões do contexto é menor. A questão chave é “Com quem posso partilhar a minha vida”. O conflito existe entre o desejo de intimidade numa relação de longo termo e o comprometimento de não perder a individualidade no decurso do processo. Para além do romance, esta fase ultrapassa a atração sexual para a formulação de relações nas quais recursos internos mútuos são partilhados. Quando os indivíduos não dominam esta fase, sentem-se isolados e procuram distância dos restantes. Ao nível organizacional, esta fase parece descrever a preocupação em resolver a questão da distintividade ótima (Brewer, 1991) e encontra eco na formulação da orientação da identidade como sendo mais individualista, relacional ou coletiva (Brickson, 2007). Será esta

fase que é captada pelo estudo de Navis e Glynn (2010) sobre a dinâmica da emergência de categorias de mercado novas, no caso a rádio por satélite, quando, numa primeira fase, as empresas começam por adotar elementos comuns da categoria para expressarem as suas identidades e, num segundo momento, após serem legitimadas, afirmam as suas diferenças face às outras empresas da mesma categoria.

A fase seguinte, a da maturidade, é das mais interessantes, pois remete para a resolução do conflito entre estagnação *dystonic* e a generatividade *syntonic*. A questão central da identidade é “Como posso contribuir para o mundo?”. A generatividade é descrita como criatividade produtiva em termos de contribuições para a sociedade. Quando bem resolvida, a pessoa quer ser vista como útil, produtiva, quer ser necessitada. Ao nível organizacional, a teoria da ambidextria procura justamente explicar como se torna possível resolver a síndrome do sucesso, decorrente da inércia estrutural e cultural através da expansão organizacional que permite solucionar a tensão entre *exploit* e *explore* (Tushman & O’Reilly, 1996). O trabalho sobre a identidade, através do desenvolvimento de uma visão comum, que acomode *exploration* and *exploitation*, é uma das pré-condições que garantem a viabilidade de estruturas ambidextras (O’Reilly & Tushman, 2011).

Finalmente, a idade mais avançada implica uma retirada da vida ativa e a atividade de desenvolvimento, consiste em resolver o conflito entre atingir integridade do ego *systemic* e o desgosto e o desespero *dystonic*, resolvendo a questão de saber viver uma vida provida de significado? Ao nível organizacional, esta questão de saber se a existência valeu e, continua a valer a pena, é uma pergunta de IO sempre relevante, que sempre se manterá ativa em função da própria evolução, onde não há estagnação há evolução e mudança e... tempo.

Albert e Whetten (1985) enunciam um conjunto de proposições sobre os eventos do ciclo de vida nos quais as questões da identidade serão mais salientes. Entre estes eventos marcantes, contam-se a saída do fundador, a concretização da razão de ser da organização, o crescimento extremamente rápido, mudança no estatuto coletivo (aquisições, fusões, desinvestimento) e *retrenchement*. Os autores fazem ainda proposições sobre o que poderá acontecer à combinação entre identidades utilitária e normativa, em quatro fases do ciclo de vida – nascimento, crescimento, maturidade e *retrenchement* – mas a abordagem *eriksoniana*, nomeadamente nas fases pós-adolescência, foram simplesmente ignoradas.

A questão dos estádios é importante, na medida em que um dos pilares da abordagem é que o modo como se resolvem os conflitos da adolescência, influenciam o modo como os indivíduos lidam com as principais mudanças de papéis que ocorrem nas suas vidas, ou seja, cada estádio contribui para o outro.

Em síntese, Albert e Whetten (1985) recuperaram da tradição *eriksoniana* duas questões fundamentais para IO: quem somos nós enquanto organização? e quem queremos vir a ser? Uma apreensão mais alargada da abordagem *eriksoniana* permite acrescentar a estas questões, típicas da adolescência, outras questões referentes a fases distintas do desenvolvimento humano, não menos relevantes para processo de reflexão sobre a construção da identidade, desde que, tal como Albert e Whetten (1985) fizeram, se relaxe o requisito da sua associação a uma fase específica da evolução das organizações. Assim, à questão fundamental de saber quem somos nós enquanto organização, quem queremos vir a ser, são questões que devem ser integradas e em pé de igualdade, indutoras de respostas passíveis de serem selecionadas como elementos definidores da IO: “Seremos mais individualistas ou integrados na comunidade?”; “Como iremos contribuir para o mundo?”; “A nossa existência teve e tem significado?” ...

Nesta medida ao pensarmos na IO, e na sua expansão através da AMIO, aprofundámos o que constitui a essência da organização, e ao equacionarmos o que queremos vir a ser na relação conosco e com os outros, contribuímos de forma a aproveitar o que há de melhor na IO e a elevá-la a outro nível. O que deixa às organizações uma noção do potencial e peso da sua IO e ações, e simultaneamente, aproveitar um novo poder que os MIO traduzem da intimidade da organização, para agir de formas mais compensatórias para o mundo e deixar a sua marca indelével, para também mostrarem que a existência da organização teve e continuará a ter um significado, agora mais amplo aproveitando a sua sabedoria e os MIO.

Sobre a teoria de Erikson, constatamos que as quatro fases iniciais são fundamentais para que a organização possa ser viável e chegar à fase da adolescência, permitindo questionar fundamentalmente a identidade, e mostram-se úteis para a resolução fundacional de uma organização, mesmo sem esta ainda ter adquirido personalidade jurídica. Focámo-nos nas fases da idade adulta, as que envolvem a solução de conflitos entre intimidade *versus* isolamento, generatividade *versus* estagnação e integridade *versus* desespero, onde o paralelismo assenta na organização, numa estrutura de confiança de modo a esta poder viabilizar o seu projeto e seguir rumo à sua concretização. Mas não menos importante, é radicar sentimentos de autonomia, iniciativa e capacidade de aprender a saber como fazer, como pré-condições para concretizar um projeto organizacional, passando das ideias à realidade, e avançar para os estádios seguintes. Por isso ao lidar com a fase adulta, a organização aceita os seus desafios e problemas procurando melhores soluções.

A constituição da progressão dos estádios mostra-se fulcral para perceber o modo como se resolvem os conflitos, e ajudar a perceber como existe um paralelismo para compreender como as organizações precisam de modos semelhantes de refletir, pensar e agir,

bem como, nas fases adultas que Albert e Whetten (1985) não concretizaram. A organização também tem de optar entre estar sozinha ou juntar-se, conhecer-se melhor na sua intimidade/essência, na forma como quer contribuir e contribui para o mundo, na sabedoria que adquiriu para saber se o que viveu e possui é significativo, ou não, ou se pretende repensar-se a partir do conhecimento que adquiriu na sua expansão.

A AMIO mostra compreensivamente como pode contribuir na mudança de estádio, pois os MIO são um contributo valioso para o seu conhecimento, e logo para agir.

Assim, não são apenas da tradição *eriksoniana* as questões que Albert e Whetten (1985) recuperaram para IO: “Quem somos nós enquanto organização?”, mas também se equaciona “Quem queremos vir a ser?”, relevantes para o processo de reflexão sobre a construção da identidade, desde que, se transite o requisito da sua associação para uma fase específica da evolução das organizações. À questão fundamental de saber “Quem somos nós enquanto organização?” para passar ao patamar seguinte “Quem queremos vir a ser?”, as seguintes questões, deverão ser integradas em pé de igualdade como elementos definidores da IO: “Seremos mais individualistas ou integrados na comunidade?”; “Como iremos contribuir para ao mundo?”; “A nossa existência teve e tem significado?”, e por isso a AMIO vai ao encontro de algumas destas respostas. Pois os motivos da IO trazem à luz aspetos até agora escondidos que ajudam a clarificar, não só a essência das organizações, mas como essa essência também ajuda a passar a estádios seguintes as organizações, num sentido de maturidade de significância e do significado que possuem, na forma como evoluem e até como legado, o que querem deixar, como são e querem ser lembradas.

CAPÍTULO 6 – PORQUÊ PROPOR UMA NOVA ABORDAGEM À IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. ANÁLISE E CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA CONSTRUÇÃO MOTIVADA DA IDENTIDADE.

6.1. Porquê propor uma nova abordagem à identidade organizacional - Nascidos para crescer e com medo de morrer

Alguns dos receios que as organizações deixam transparecer são questões sobre sobrevivência, como se podem expandir, competir e negociar a sua eventual finitude, por isso, neste ponto sugerimos que as razões pelas quais as organizações constroem a suas identidades assentam em dois motivos humanos ancestrais. O primeiro, envolve a motivação fundamental

para adquirir e expandir os recursos necessários à vida humana, uma vez que obter e acumular recursos para enfrentar períodos de menor abundância foi uma ação adaptativa fundamental para a viabilidade da espécie. O segundo, respeita à necessidade humana de lidar com a incerteza decorrente da morte, dado que o ser humano procura uma lógica que justifique o porquê da sua importância e permanência, para poder evitar as ameaças que o rodeiam.

Estes motivos são teorizados à luz do modelo da auto-expansão e da teoria da gestão do terror, respectivamente. Estas teorias bastante consideradas, permitem estabelecer relações entre o medo da morte, a atribuição de significado à vida e à morte e motivações subjacentes.

No essencial, o modelo da auto-expansão propõe que os seres humanos têm uma motivação fundamental para se expandirem. Este motivo concretiza-se pela procura de aquisição de recursos, perspectivas e identidades que por sua vez facilitam a capacidade de os indivíduos atingirem os seus objetivos (Aron & Norman, 2001). Sendo um motivo não necessariamente consciente, a auto-expansão explica porque razão estabelecemos relações com outros seres humanos. A nossa identidade pode incorporar as relações que temos com outras pessoas, na medida em que "Quem somos é, até certo ponto, quem são os nossos parceiros, que em um relacionamento íntimo, incorporamos em nós mesmos recursos sociais, materiais, perspectivas e identidades dos outros" (Aron & Nardone, 2012, p. 524)."

Aplicado em especial ao contexto das relações amorosas, o modelo da auto-expansão preconiza que o desejo de estabelecer relações desta natureza está dependente das possibilidades que estas oferecem, e que a auto-expansão, por sua vez, levará a possibilidades acrescidas de concretização dos objetivos de vida. Numa relação amorosa, o eu expande-se porque começa a incorporar os recursos, as expectativas e as identidades do outro (Aron & Aron, 1996). Mais precisamente, ao expandirmos o nosso *self* incluindo o outro, estamos a acomodar os seus recursos (conceptuais, informacionais e procedimentais), e ainda os ativos sociais que facilitam a consecução dos nossos objetivos, pois estamos a incorporar uma visão do mundo que agora acomoda a perspectiva do outro e as suas identidades, ou seja, os aspetos que a distinguem de outros e que situam o outro no espaço social (Mashek & Aron, 2004). É de notar, que segundo a teoria da auto-expansão destes três elementos passíveis de serem incorporados - recursos, perspectivas e identidades - o mais relevante para a expansão do *self* é o património de recursos do outro. As pessoas estarão motivadas para incluir outros no seu *self* para adquirirem os seus recursos, e à medida que a relação evolui, os recursos de cada um vão sendo disponibilizados aos outros, através de um processo de apropriação mútua, mas como os resultados da detenção destes recursos passa a ser partilhado, isto leva a que também

as formas de ver o mundo (perspetivas) e a que aquilo que distingue cada um e o situa no contexto social (identidades) sejam alteradas:

"Assim, de um ponto de vista motivacional, o principal benefício de incluir outros no *self* é o aspeto dos recursos; a perspetiva e os aspetos da identidade seguem como um efeito colateral que muitas vezes é suscetível de ser inconsciente, uma reestruturação do sistema cognitivo" (Mashek & Aron, 2004, pp. 27-28).

Não obstante ter sido desenvolvido como um modelo explicativo da formação e viabilidade das relações amorosas, os elementos centrais da noção de auto-expansão podem facilmente ser expandidos para explicar a formação e a viabilidade de qualquer tipo de relação humana, como as relações entre líderes e liderados (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy & Yammarino, 2013) e constitui um bom análogo para explicar a tendência para o crescimento que registamos na maioria das organizações. Complementarmente, existe um análogo entre a proposição central da teoria da auto-expansão e a explicação dada pela teoria da dependência dos recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) para o estabelecimento de relações interorganizacionais como alianças estratégicas, acordos de I&D, consórcios, relações cliente-fornecedor. Segundo a teoria da dependência dos recursos, a formação destas relações ajuda as organizações a adquirir recursos de modo a reduzir a incerteza e a interdependência, explicação com ampla evidência empírica (Hillman, Withers & Collins, 2009). Ainda que não teorizado pela teoria da dependência dos recursos, a teoria da auto-expansão permite adicionalmente que a aquisição de recursos, decorrente da incorporação da outra organização no *self* de uma organização focal, levará a que esta comece a utilizar as perspetivas da outra e, em última instância, a sua identidade. Este seria o caso de uma empresa fornecedora privilegiada de uma empresa de referência, passar a olhar para o seu negócio integrando a perspetiva do seu cliente principal, ou usar a sua forte ligação àquela empresa para se apresentar a outros potenciais clientes sinalizando, por exemplo, que é competente, distinta e aceite no mercado.

Ao nível organizacional a pressão ou a tendência para crescer é muito evidente, sendo que crescer se tornou quase sinónimo de ser bem-sucedido. Daft (2010) descreve que, na economia norte-americana, o sonho dos empreendedores com o crescimento chega a suplantar a urgência de fazer bons produtos ou maximizar os lucros e muitos gestores acreditam que crescer é a única maneira de manter os negócios saudáveis. Na sua visão, as empresas procuram crescer para adquirirem a dimensão e os recursos que lhes permita competir à escala global, assumir riscos elevados, investir em inovação, aceder a determinados mercados e controlar os canais de distribuição. No sector público, as organizações públicas não possuem

indicadores de desempenho relacionados com o mercado, pelo que os seus gestores sinalizam o aumento do orçamento ou o crescimento das unidades por si geridas como critérios de eficácia (Scott & Falcone, 1998). Mas este motivo para crescer, que claramente orienta muita da atividade organizacional, se bem que por razões diferentes no sector público, privado e social, é muitas vezes travado e, em muitos casos, toma o rumo inverso, levando as organizações a entrarem em declínio.

Contudo, no contexto organizacional, em especial nas organizações com finalidade lucrativa, o medo da morte da organização ocorre muito mais frequentemente, uma vez que as ameaças à sua viabilidade das empresas são muito mais frequentes, têm origens múltiplas, e podem ocorrer em todas as fases da sua existência. Lidar com a ansiedade associada à inviabilidade organizacional torna-se, pois, uma atividade fundamental para garantir uma existência organizacional saudável.

Ao nível individual, a teoria da gestão do terror (Solomon, Greenberg & Pyszczynski, 2004) proporciona um quadro de referência apropriado para descrever o que fazem as pessoas para lidar com a consciência da sua própria morte. No essencial, esta teoria reconhece que os seres humanos nascem com uma propensão para a autopreservação, mas, de forma diferente de outros seres, os humanos desenvolveram capacidades complexas que lhes permitem pensar sobre o passado, imaginar o futuro e conceber estratégias para tornar este futuro uma realidade. Mas tal também se verifica nas organizações que para responderem a exigências internas e externas se foram complexificando e especializando cada vez mais. Esta consciência de si mesmo é uma fonte de adaptação, mas também de angústia, pois gera consciência de que a morte é certa, sendo incertos apenas as causas e o momento da sua ocorrência. Esta certeza entra em conflito com a propensão para a autopreservação, o que acarreta a necessidade de criar estratégias para a sua resolução, de maneira a dar mais significado e sentido à existência.

A criação da cultura, vista como um conjunto de significados que eleva os seres humanos a um plano mais alto do que o resto do planeta, dá o conforto necessário à viabilidade da existência. Conjuntos organizados de crenças sobre a realidade, partilhadas e transmitidas pelos indivíduos, designados por visões do mundo (Greenberg, Solomon & Pyszczynski, 1997), trazem ordem e sentido a um mundo na realidade incompreensível. A ansiedade e o medo da morte são minimizados através de conceitos, estruturas de sentido e padrões (valores) que permitem responder a questões fundamentais como: “como se iniciou o mundo”? “qual é o propósito da vida”? “o que acontece às pessoas depois de morrerem”?

Segundo a teoria da gestão do terror, para lidar com o medo da morte, as pessoas procuram ver-se a si mesmas como entidades que têm valor, e que desempenham papéis relevantes num mundo que tem significado e uma razão de ser (Solomon et al., 2004), mais concretamente, o medo da morte é mitigado pelo desenvolvimento de crenças sobre si mesmo relativamente a padrões culturais valorizados (autoestima), por uma visão do mundo que lhe confere compreensibilidade (sentido) e pelas relações próximas que os humanos desenvolvem (relacionamentos). Ou seja, como sugerem Swann e Bosson (2010), o primitivo medo da morte faz com as pessoas organizem a sua identidade em torno de três motivos fundamentais e universais: agência, coerência e comunhão. Mais especificamente, o motivo de agência descreve uma necessidade básica de competência, autodeterminação e autonomia. O motivo de comunhão refere-se à necessidade fundamental de aceitação, pertença e valor pessoal. O motivo de coerência descreve a necessidade básica de regularidade e de previsibilidade. Ao nível organizacional, estes três motivos explicam, entre outros aspetos, a razão pela qual temos vindo a assistir à multiplicação de rankings nos quais a maioria das organizações podem aparecer bem posicionadas: as avaliações positivas são indicadores de que a organização é bem aceite na sociedade (satisfaz o motivo de comunhão) que a organização é competente (satisfaz o motivo de agência), pelo que a sua existência faz todo o sentido (coerência).

Em suma, as teorias da auto-expansão e da gestão do terror proporcionam-nos quadros explicativos para responder à questão de saber a razão pela qual os indivíduos desenvolvem identidades. Obter e expandir os recursos necessários à vida e lidar com o medo da morte são necessidades humanas fundamentais que estimulam os motivos de auto-expansão, mas também de comunhão, agência e coerência. Em nosso entender, estes motivos estão também na base das razões pelas quais as organizações, enquanto criações humanas, desenvolvem as suas identidades. Mas os motivos que acabamos de expor não desempenham todos o mesmo papel e não esgotam o conjunto de possibilidades. Acreditamos que a teoria da construção motivada da identidade é uma contribuição relevante a este propósito e contribui para que a IO continue a ecoar, na mente dos seus membros e na mente coletiva da organização.

6.2. Análise e Contribuição da Teoria da Construção Motivada da Identidade

A teoria da construção motivada da identidade, de Vignoles, (2011) procura constituir-se como um modelo integrador das razões pelas quais as pessoas constroem as suas identidades. A identidade definida por Vignoles (2011), como “Todos os aspetos da imagem

de si próprio – como representados na cognição, emoção e discurso” (p. 404) e em linha com os fundadores da noção de identidade Erikson (1968); James, (1890); Mead (1934), Vignoles (2011) vê o processo de construção da identidade como sendo, ao mesmo tempo, individual e social, ou seja, as pessoas definem as suas identidades a um nível cognitivo, privado, mas também as *enact* para audiências reais e imaginárias, face às quais fazem afirmações de uma identidade. Ter as expressões de identidade reconhecidas ou não faz parte do processo de construção da identidade. Estes processos não ocorrem no vácuo e as formas prevaletentes de pensar e de falar próprias de cada contexto, fazem com que certas categorias da identidade sejam mais aceitáveis ou desejáveis do que outras. As pessoas podem mesmo desafiar as categorias existentes ou questionar o significado dominante que lhes é atribuído. Se é certo que os conteúdos da identidade provêm, largamente, do ambiente social, de acordo com a teoria da construção motivada da identidade, qualquer forma de identidade deve satisfazer certos requisitos, de modo a ser adaptativa. Estes requisitos assumem um carácter motivacional na medida em que guiam o processo de construção da identidade de modo a manter e ou vir a atingir um estado saudável.

Com base numa extensa revisão de literatura Vignoles, Chrysochoou e Breakwell, (2002); Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, e Scabini, (2006), sugerem que seis motivos fundamentais determinam a dinâmica da construção da identidade: autoestima, ou necessidade de uma pessoa se ver a si mesma de forma favorável; continuidade, ou acreditar que a identidade é contínua, apesar de existirem mudanças significativas; distintividade, ou crença que cada um é distinto de outros; significado, ou acreditar que a vida é provida de propósito; eficácia, ou crença de que uma pessoa se sente competente e capaz para influenciar as suas envolventes; pertença, ou acreditar que uma pessoa é incluída e aceite por outros.

Os motivos são importantíssimos, segundo Vignoles, Chrysochoou, e Breakwell (2002); Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, e Scabini (2006), porque cada um contém objetivos contributivos muito definidos, senão vejamos o que dizem estes autores acerca de cada um dos motivos: (autoestima), é alvo de estratégias diferenciadas consoante a cultura e pode aumentar ou diminuir, procura o auto aprimoramento, aperfeiçoamento e verificação e quando ameaçada pode levar a situações de discriminação, nomeadamente intergrupais; (continuidade), nem sempre implica mudança, e isto acontece tanto a nível individual como em identidades de grupo, em que este motivo é testemunhado através de histórias, progressões e viragens, pois visa um sentido de continuidade que se estende temporalmente, e com uma consistência observável a que se pode aplicar a distinção de confiável, é também auto-verificável, nomeadamente através de histórias de vida. E quando não há noção ou perda de

continuidade associadas a situações ou fatores negativos, pode haver uma diminuição da identificação grupal e até mesmo suicídios; (distintividade), é importante para manter uma diferenciação dos demais, está muito associada ao significado e senso de identidade e a várias formas de diferenciação entre os grupos e dentro dos grupos, as ameaças à distintividade individual podem inclusive levar a um aumento da identificação. Este motivo pressupõe estabelecer e manter uma noção de diferenciação dos outros e ajuda ao sentido do que a identidade representa, é essencial para a categorização, várias formas de atração interpessoal e intergrupar, bem-estar subjetivo e outras, o seu déficit ajuda a criar uma linha de associação e diferenciação que ajuda à identificação; (pertença), deve-se manter ou aumentar em relações em que é necessário transmitir conhecimentos e experiência, como nos grupos, considerada uma das mais importantes motivações para qualquer ser humano, este motivo destaca-se bem mais para além daquilo que é considerado humano. Implica, lidar com situações de aceitação e rejeição e estratégias de enfrentamento, a lidar com a identificação, com estereótipos, ou seja, com a noção da identidade a muitos níveis. Quando a pertença é ameaçada há tendência à depressão, delinquência, uso de substâncias ilícitas, transtornos de rejeição. Alguns autores defendem que a necessidade de pertença se pode sobrepor à de autoestima; (eficácia), tem a ver com uma propensão e necessidade humana de competência e controlo, cuja experiência define também a identidade, a eficácia prediz o bem-estar subjetivo e de segurança, é um dos motivos mais relevantes para o ser humano, quando em deficit pode dar origem à depressão e à morte. Quando ocorrem ilusões de eficácia é porque as pessoas superestimaram seu controlo sobre as situações ou mal interpretaram situações de oportunidade como se de situações de habilidade se tratassem; (significado), é orientado para encontrar uma tradução do que se faz, qual a razão de existir.

Elementos pessoais ou contextuais podem ser trabalhados pelos indivíduos como centrais para a definição e para o *enactment* da identidade, que é definido segundo Vignoles et al. (2006) “como a medida em que os indivíduos se esforçam para comunicar cada um de seus elementos identitários aos outros” (p. 320), uma autorrepresentação, que na construção da identidade contribui para a manutenção de várias identidades. Desde que satisfaçam as condições impostas por estes seis motivos. A centralidade refere-se ao grau em que um elemento é essencial para a definição da identidade, enquanto que o *enactment* descreve em que medida os elementos da identidade são utilizados para comunicar a identidade aos outros.

A Figura 6, representa este modelo, o qual foi submetido a teste empírico por Vignoles et al. (2006).

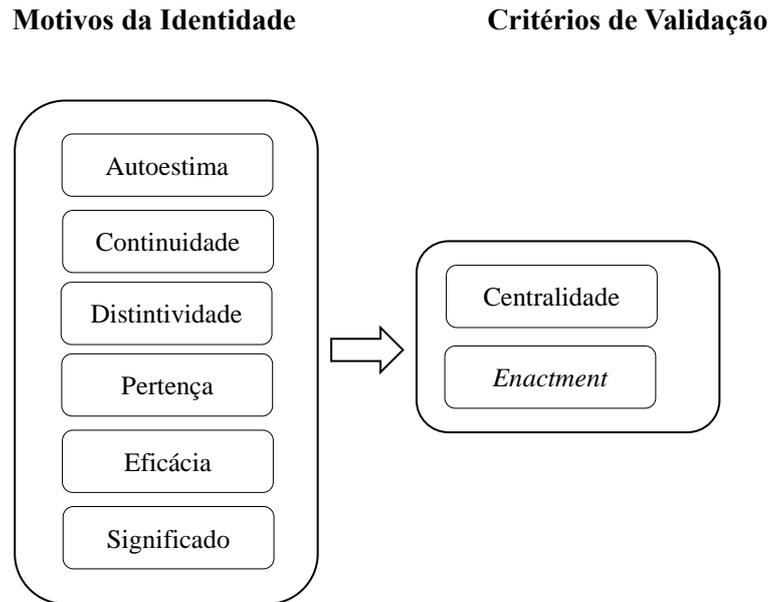


Figura 6 - O modelo da construção motivada da identidade

Simple, se considerarmos que o processo de construção da identidade se fundamenta em seis motivos e envolve a afirmação destes elementos no contexto social dos indivíduos. Então elementos que satisfaçam aqueles motivos tenderão a ser favorecidos pelo processo de construção da identidade de tal forma que, ao longo do tempo, se tornarão mais centrais para a definição e para o *enactment* da identidade.

Uma das propostas desta teoria consiste em afirmar que estes motivos são universais (Vignoles, 2011, p. 412), se bem que as formas de os satisfazer sejam diferentes de cultura para cultura, mas mais importante ainda, estes motivos são passíveis de serem aplicados a todos os domínios e níveis da identidade:

“Assim, não há necessidade de criar teorias de identidade separadas, ou postular conjuntos diferentes de motivos de identidade, a fim de teorizar sobre processos de identidade individuais, relacionais ou grupais, para entender a identificação das pessoas com propriedades ou lugares, ou para estudar o papel da identidade em domínios tão diversos como educação, processos familiares, comportamento do consumidor, coesão social ou relações internacionais.” (Vignoles, 2011, p. 412).

De salientar que estes motivos podem ser vistos como universais porque são independentes do conteúdo e estão biologicamente marcados ou, tal como sugerido, por serem o produto da construção social e terem vindo a tornar-se representantes reificados daquilo que a sociedade vê como produtos finais aceitáveis para a identidade (Breakwell, 1987), amplamente partilhados pela humanidade. Em linha com a tradição da teoria da IO de usar o

nível individual como fonte conceptual para o nível organizacional, e à natureza universal e multinível da teoria da construção motivada da identidade (Vignoles, 2011), sugerimos que as organizações são ativas na construção, manutenção e defesa de um significado satisfatório da sua identidade e que este processo está baseado num número limitado de princípios gerais que levam à definição e ao *enactment* da identidade, designadamente: autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença. Sendo estes princípios universais e independentes do seu conteúdo podem ser utilizados para formular a existência de seis dimensões universais da IO que, num dado momento da evolução de uma organização, operam como um mecanismo autorregulatório da identidade. Por outro lado, se atentarmos ao conteúdo, verificamos que a centralidade, a par do *enactment*, é consequência do trabalho de procura de satisfação dos motivos de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, e não mais um motivo. Esta formulação contribui para esclarecer a razão pela qual, no enunciado de Albert e Whetten (1985), a noção de centralidade tem uma natureza tautológica. Deste modo, questionamos e fazemos avançar a conceção destes autores segundo a qual o carácter central, a continuidade temporal e a distintividade são suficientes para definir os elementos integrantes da identidade.

6.3. E uma vez existente, para que serve ter identidade? Garantir a autorregulação e cultivar o capital identitário.

A satisfação e o desenvolvimento destes motivos fundamentais, levada a cabo através do trabalho identitário, faz com que os indivíduos vejam aumentada a sua capacidade de autorregulação (Adams & Marshall, 1996), o que reforça a definição pessoal da identidade. Por outro lado, o mesmo tipo de trabalho, proporciona aos indivíduos um conjunto de recursos que pode utilizar para vir a obter uma posição social mais condizente com os seus propósitos (Côté, 1996), logo facilitando o *enactment* da identidade. Autorregulação e fornecimento dos recursos intangíveis são as duas funções principais da identidade.

Na aceção de Erikson (1968), para o nível individual, a identidade tem a função de um dispositivo autorregulatório, na medida em que dirige a atenção, filtra ou processa informação, gere impressões e seleciona as ações mais apropriadas (Adams e Marshall, 1996), de tal maneira que os indivíduos se envolvem num processo de busca de um estado de identidade ótima. Mais especificamente, a identidade cumpre cinco funções, todas elas subsumidas à autorregulação (Serafini & Adams, 2002; Adams & Marshall, 1996; Crocetti, Schwartz, Fermani & Meeus, 2010): 1) a identidade proporciona aos indivíduos a estrutura de

que necessitam para processar informação que lhe diga respeito, garantindo a consciência de individualidade; 2) proporciona um sentido de consistência entre os cursos de ação escolhidos, os valores e crenças dos indivíduos; 3) a identidade proporciona uma perspectiva de futuro no que respeita às escolhas e às possibilidades, garantindo um sentido de coerência entre o passado, o presente e o futuro; 4) a identidade proporciona objetivos e direção através das ações e dos valores que o indivíduo escolhe; 5) a identidade proporciona um sentido de controlo pessoal, sobre as quatro funções precedentes, ou seja, de autorregulação.

Deste modo, o trabalho intencional de desenvolvimento dos seis motivos da identidade - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - permitirá atingir uma identidade ótima, ou seja, a identidade atinge o seu propósito funcional (Adams & Marshall, 1996). O estado de identidade ótima será sempre instável, uma vez que a construção da identidade é um processo dinâmico. O estado de identidade ótima pode ser desequilibrado, quando a identidade é ameaçada, ou seja, quando pelo menos um dos motivos é questionado, seja por fatores internos, por exemplo, um líder que induz uma mudança a partir de dentro, seja precipitado por eventos externos, como por exemplo uma imagem de competência ameaçada.

Para além da função autorregulatória, focada essencialmente, na definição pessoal da identidade, o trabalho de desenvolvimento dos seis motivos da identidade permite ainda que os mesmos sejam utilizados para contribuir para o *enactment* da identidade. Mais precisamente, a satisfação e o desenvolvimento dos seis motivos, possibilita que os mesmos sejam usados como ativos intangíveis para a obtenção dos recursos necessários a uma posição viável do indivíduo na sociedade, tal como formulado por (Côté, 1996), ao sugerir o modelo do capital identitário. Este modelo ocupa-se não do processo de construção da identidade, mas sim do resultado da formação da identidade, no caso vertente a viabilidade da identidade no contexto no qual os indivíduos atuam. Um dos elementos centrais desta proposta consiste em afirmar que esta viabilidade será conseguida na medida em que os indivíduos mobilizem recursos como conhecimentos, crenças ou atitudes no processo de negociação por pertença a grupos importantes, acesso a estatuto ou outros ativos sociais. Indivíduos que possuem recursos mais significativos para negociar serão, provavelmente, melhor sucedidos na obtenção dos recursos sociais. Esta capacidade negocial estará dependente de recursos tangíveis como competências, recursos financeiros e reputação, mas, em sociedade nas quais os indivíduos, deixados a si mesmos na gestão das suas vidas, os ativos intangíveis, como a autoestima, sentido de propósito, sentido de autodeterminação, continuidade e integridade de caráter serão preditores eficazes de capital identitário e da sua aquisição (Côté, 1996;

Schwartz, 2001). Ora estes recursos intangíveis sobrepõem-se, integralmente, aos motivos da identidade, descritos na secção precedente, o que permite encarar os seis motivos como elementos integrantes do capital identitário.

Porque as organizações são dependentes de recursos e porque, enquanto entidades humanas são movidas pelo motivo de auto-expansão a adquirir mais recursos (Aron, Aron, & Norman, 2001) e que os recursos são detidos muitas vezes por outras entidades (Pfeffer & Salancik, 1978), então a capacidade de negociar estes recursos será um fator determinante da viabilidade da organização. Neste contexto, a promoção de recursos identitários intangíveis, como os enunciados na abordagem motivada da identidade, terá como consequência a facilitação da capacidade de auto-expansão rumo a uma posição mais favorável de uma organização no seu contexto. Uma vez que os motivos da identidade são universais, e que os recursos são detidos muitas vezes por outras organizações, as chamadas constituintes de cujos recursos dependemos, na terminologia de Watson (2016) estas terão igualmente elaborado as suas identidades de maneira a maximizar estes mesmos motivos. Consequentemente, estarão em condições de negociar mais favoravelmente com organizações que se apresentam com uma configuração de elementos que valorizam, o que faz com que organizações com mais trabalho em torno destes motivos, ao serem validadas pelo contexto, tenham mais acesso aos recursos de que necessitam para assegurar a sua existência.

Na nossa perspetiva, a explicação para as organizações reconhecerem mais legitimidade em organizações que se apresentam como tendo os seis motivos de identidade bem desenvolvidos, pode ser encontrada na teoria da norma da internalidade (Beauvois, 1984), formulada para o nível individual. Segundo esta teoria, nas sociedades liberais está convencionado que as atribuições internas, as que situam as causas de um acontecimento nas características do ator, são mais valorizadas e merecem maior aprovação social do que as externas, as que se referem à sorte ou às circunstâncias. Trata-se, no fundo, de “acentuar o peso do ator como fator causal” (Beauvois & Dubois, 1988, p. 301) na explicação dos comportamentos e dos resultados. A conceção de uma organização como ator social, visto como uma entidade a quem as sociedades modernas tratam, por via legal e por prática linguística como se fossem indivíduos a quem se confere intencionalidade e agência (Steele & King, 2011) é, como anteriormente mencionado, um dos paradigmas centrais na teorização sobre a IO.

O reconhecimento, numa dada organização, por parte de constituintes detentores de recursos, de atributos como a autoestima, a continuidade, a distintividade, o significado, a eficácia e a pertença, sinalizará por via da norma da internalidade, que se trata um ator valioso

e, como tal, ser-lhe-á mais facilmente concedido acesso a recursos que necessita para ser bem-sucedido. Suspeitamos ser a esta norma da internalidade a que Zuckerman (2016) se refere ao aludir ao mito das sociedades modernas, segundo o qual as audiências aderem à convenção segundo a qual o que nos torna indivíduos são as diferenças internas, o que levaria à pressão para os indivíduos balancearem a diferenciação e a conformidade, em vez de existir uma necessidade individual básica.

O resultado desta valorização dos atributos internos da IO por parte dos constituintes de cujos recursos dependem, será uma postura favorável no que respeita à disponibilização de recursos e de aproximação, dando lugar a níveis mais ou menos elevados de identificação destes constituintes com a organização focal (Bartel, Baldi & Dukerich, 2016).

Ao nível organizacional, o resultado fundamental das duas funções da identidade – autorregulação e recurso intangível – será o desempenho organizacional acrescido. Vemos o desempenho organizacional decorrente deste trabalho identitário como produzindo uma posição saudável da organização no seu contexto, em linha com a noção de “desempenho sustentável e autêntico¹” formulada por Avolio e Gardner (2005).

A Figura 7, apresenta os elementos fundamentais da abordagem que propomos.

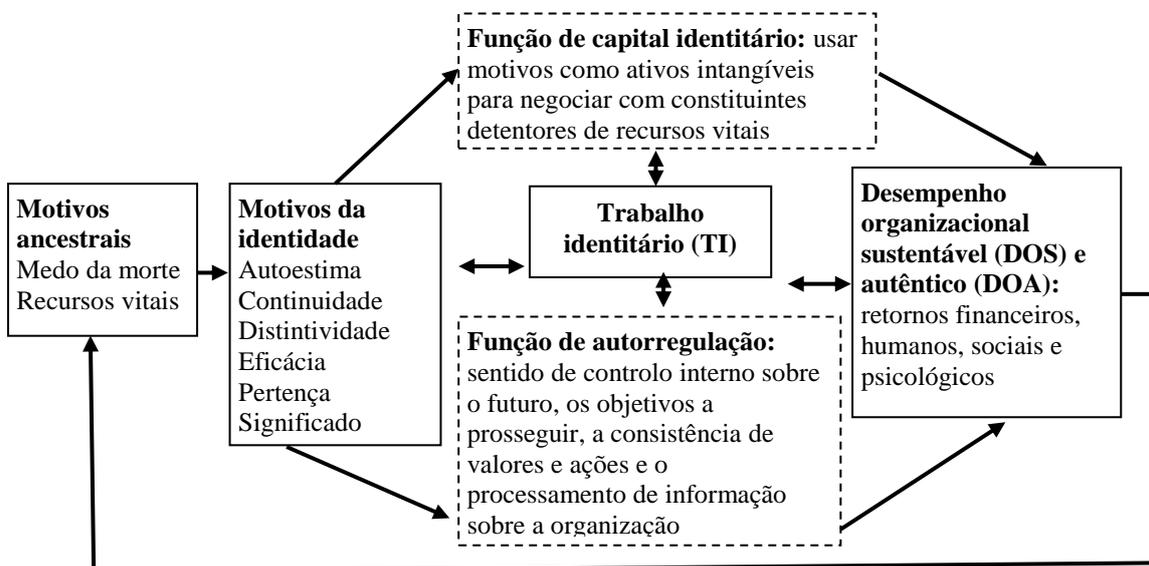


Figura 7 - Nascidas para crescer, mas com medo de morrer: motivos, funções e os efeitos da IO

Segundo os autores, o desempenho organizacional sustentado (DOS) descreve a capacidade de uma organização atingir persistentemente elevado desempenho e crescimento, sendo que a qualificação autêntica descreve a natureza ética e genuína da consecução desse desempenho e crescimento. O desempenho organizacional autêntico (DOA) inclui retornos

¹ Veritable, no original.

financeiros, humanos, sociais e psicológicos e considera o modo como, no essencial, a organização é gerida. Esta visão do desempenho organizacional é condizente, com a proposta (Smith & Lewis, 2011) ao incorporarem na sua aceção de desempenho sustentável, para além da capacidade de as organizações gerirem eficazmente os recursos naturais e ambientais, cultivarem também bem aspetos financeiros, humanos e organizacionais. De notar que, nesta mesma aceção, o desempenho sustentável não é um resultado, mas antes, um ciclo dinâmico.

6.7. importância do trabalho identitário

Com maior ou menor intensidade, as organizações envolvem-se em processos autorreflexivos sobre quem são e quem poderão vir a ser, no sentido de ativamente construírem as suas identidades tendo em conta o contexto a que se encontram vinculadas. Este tipo de atividade, que reflete o papel ativo dos atores na construção das suas identidades, é usualmente designada por trabalho identitário (Brown, 2015). Ao nível organizacional, definimos trabalho identitário (TI) como os processos de pensamento, de comunicação e de ação que os indivíduos e os coletivos usam para criar, partilhar, manter ou mudar a identidade das organizações de que fazem parte (Kreiner e Murphy, 2016). Em nosso entender, o trabalho identitário focado em aspetos específicos reveste-se de potencial para determinar a tradução da IO em desempenho. Este trabalho identitário é da responsabilidade da liderança, aqui entendida como responsabilidade partilhada por todos os que, independentemente da sua posição hierárquica, tomam iniciativas no sentido de fazer progredir a organização para estádios mais condizentes com a identidade desejada, ou, seguindo formulação de Albert e Whetten (1985) aproximar a identidade descritiva da prescritiva. Qualquer ator pode constituir-se como empreendedor da IO, desde que promova a reflexão e a ação sobre quem somos nós e quem queremos ser (as questões da adolescência), mas também a questão de saber se, enquanto organização, seremos individualistas ou integrados na comunidade (a questão dos adultos jovens), a questão de determinar como iremos contribuir para o mundo (a questão dos adultos maduros) e a questão de saber se a existência teve e tem sentido? (a questão dos adultos idosos).

Em nosso entender, este trabalho identitário pode estar dirigido a todos os elementos integrantes do modelo que propomos. Por exemplo, dirigido ao fortalecimento dos motivos, é conhecido o enfoque da liderança transformacional e carismática (Shamir, House & Arthur, 1993; Behling & McFillen, 1996; Day & Antonakis, 2012;) na acentuação do significado, da continuidade e da competência coletiva. A teoria da liderança baseada na identidade (Steffens et al., 2014; Niklas K Steffens et al., 2014) focada no realce de um sentido coletivo, baseado

em ações dos líderes que salientem a prototipicalidade (ser um de nós), a promoção (fazê-lo por nós), o empreendedorismo (conceber um sentido de nós) e o *impresarioship* (fazer com que nós contemos) da identidade, dimensões que se sobrepõem amplamente à autoestima, à pertença e à distintividade.

A possibilidade de usar os motivos da identidade como ativos em condição de obtenção de recursos, a sua função de capital identitário, ecoa a abordagem que Sillince, (2006), sugere a propósito do uso da identidade como recurso retórico. Segundo o autor, em linha com a perspectiva da estratégia baseada nos recursos (Barney, 1991), a identidade, por resultar de processos de interação social complexos e ambíguos tem o potencial de se constituir como um recurso valioso, raro, difícil de imitar e de substituir por outros recursos. Uma vez que o potencial competitivo dos recursos necessita ser comunicado aos concorrentes, clientes, financiadores e outros grupos de interesse, a retórica é o meio através do qual as organizações exploram diferentes elementos da sua identidade para comunicar com diferentes audiências. Mais precisamente, uma organização tem a possibilidade de desenvolver argumentos específicos tendentes a maximizar a sua atratividade como um recurso valioso, a sua distintividade como um recurso raro, a sua centralidade como um recurso inimitável e a sua durabilidade como um recurso difícil de substituir. O mesmo argumento pode ser estendido para albergar os restantes motivos da identidade. A consequência deste trabalho identitário será o incremento do desempenho organizacional.

O trabalho sobre a autorregulação, ou seja, o sentido de controlo sobre a orientação futura, o estabelecimento de objetivos, a consistência entre os valores e a ação e sobre a informação relevante para o funcionamento organizacional, é dos que apresenta mais fundamento na investigação sobre a identidade. Por exemplo, Dutton e Penner (1993) modelaram os processos através dos quais a identidade influencia os aspetos da envolvente nos quais os membros organizacionais prestam atenção. Dada a variedade, complexidade e ambiguidade destes eventos, torna-se necessário um trabalho de sinalização da informação que merece atenção, interpretação do seu significado e decisão sobre se esse evento deve ser tratado ou não como um assunto relevante a ponto de merecer a mobilização. Na mesma linha de argumentação, por exemplo, Ravasi e Phillips (2011) estudaram a empresa *Bang e Olufsen* evidenciando como a identidade influencia os recursos considerados estratégicos. Raffaelli (2015) mostra como o trabalho identitário é capaz de explorar, em simultâneo, identidades passadas e presentes e, em simultâneo, elementos de uma identidade futura, a designada ambidextria identitária, terá permitido às empresas do sector da alta relojoaria suíça ressurgir num campo potencialmente inviável. Mais globalmente, Livengood e Reger (2010) teorizam

como a identidade leva ainda as organizações a desenvolverem crenças sobre os domínios que lhes dizem ou não respeito, ou domínios identitários. Este seria o exemplo que um corretor de seguros que poderá não ter a capacidade de desenvolver serviços de prevenção de riscos laborais, simplesmente porque a intervenção antes da ocorrência de eventos é vista como alvo de análise de risco conducente apenas a criar uma solução de seguros e não a uma atividade de corretor, a que define a essência da organização.

Finalmente, o trabalho identitário influencia diretamente o desempenho organizacional, no sentido em que, perante o amplo conjunto de dimensões e de indicadores de desempenho organizacional passíveis de serem utilizados (March & Sutton, 1997), fazem uma ampla revisão (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009) e enumeraram 207 medidas de desempenho publicadas na literatura da gestão, este trabalho levará à clarificação, por uma dada organização, de quais serão os indicadores relevantes a utilizar, quer para se regular a si mesma, quer para comunicar aos constituintes detentores de recursos.

Por sua vez, a existência de desempenho elevado permitirá robustecer os dois motivos ancestrais. Ao gerar retornos financeiros, humanos, sociais e psicológicos dota a organização dos recursos que viabilizam a sua existência, ao mesmo tempo que afasta, pelo menos temporariamente, o medo da morte da organização. Secundariamente, a obtenção de resultados positivos naquelas múltiplas dimensões, será um ingrediente fundamental para reforçar os motivos de competência, autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, desde que devidamente canalizados para este efeito pelo trabalho identitário.

Em síntese, propomos que as organizações desenvolvem identidades pelas mesmas razões que os indivíduos o fazem. Para sobreviver, precisam não só de recursos vitais como também de resistir à ansiedade gerada pela morte certa. Estas duas razões serão as mais ancestrais, na medida em que se reportam, simplesmente, à existência organizacional. Para dar sentido a uma existência incerta e com fim anunciado e para poderem aceder aos recursos de que necessitam para atingirem os seus objetivos, as organizações empreendem processos de autorreflexão que possibilitam selecionar elementos que usam para definir quem são (centralidade) e para se apresentarem no contexto (*enactment*). Estes elementos permitirão às organizações desenvolverem sobre si mesmas a conceção de um ator que: tem uma existência provida de significado ou propósito; é competente e capaz de exercer controlo sobre o mundo que o rodeia; é aceite e está próximo de outras entidades; estabelece e procura manter um sentido distinção face a outros atores congéneres; mantém um sentido de continuidade ao longo do tempo, apesar das mudanças que ocorrem; se vê a si mesmo de forma favorável. Por

seu turno, estes seis motivos da identidade constituem as bases nas quais as organizações: 1) se regulam a si mesmas, quer dizer criam um sentido de controlo interno sobre o seu futuro, os seus objetivos, a consistência de valores e ações e definem e usam informação contextual que lhes diz respeito; 2) definem o seu capital identitário, no sentido em que estes mesmos motivos são ativos intangíveis para negociar com constituintes detentores de recursos que tendem a valorizar atributos internos ao apreciarem os atores com quem se relacionam. O trabalho intencional sobre os motivos, a autorregulação e o capital identitário, a desenvolver pelos empreendedores da identidade, tenderá a maximizar o desempenho organizacional sustentável e autêntico, num processo dinâmico e contínuo de aproximação da identidade descritiva à prescritiva.

CAPÍTULO 7 – TUDO PARA UMA EXPANSÃO. COMO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL TEM SIDO MEDIDA. O QUE ASSUMIMOS DA TEORIA DE VIGNOLES E SEUS COLEGAS.

Até agora temos vindo a reunir o que consubstancia uma elaboração da centralidade das organizações, para que haja progressivamente uma maior revelação dos fatores mais importantes para a AMIO e com impactos significativos a nível de investigação e para as organizações e seus líderes. Nesta perspetiva de alcançar maior profundidade, continuamos a recorrer a diversos paralelismos feitos por diversos autores e por nós, nomeadamente, como percecionámos uma aplicação das dimensões de nível individual para o nível organizacional, o mais fundamentada possível na teoria que tem suportado esse tipo de empréstimo. Explorámos como tem sido medida a IO e que dimensões foram já investigadas ao propor um rearranjo dimensional da expansão da IO com os MIDl, e analisando outras dimensões suportámos a AMIO, e o que é que ela vem trazer de novo às organizações.

7.1. Como a IO tem sido medida. Quais as medidas que juntámos - Variáveis para explorar a relação entre a IO e os fatores motivacionais.

Neste ponto, alargamos a visita a vários autores, na procura de medidas e de várias dimensões usadas para medir a IO. A dificuldade surgiu logo evidente por Lievens, Van Hoye e Anseel (2007), que corroboraram também a falta de medidas, e também a insignificante atenção dada à perceção da IO.

Por exemplo, Dukerich et al. (2002) observaram que não existe uma medida estabelecida de IO que possa ser usada em pesquisas utilizando questionários. Portanto, eles usaram duas medidas distintas para avaliar a IO e interpretaram a imagem externa no seu estudo sobre comportamentos cooperativos pelos médicos.

Os autores como Corley et al. (2006) referem questões de grande importância (e.g., as perguntas incluem o que deveria ser medido? como? quando? porquê? por quem? que tipo de dados? como são recolhidos?), contudo não apontam claramente um opção, referindo que na prática, existem várias abordagens corretas, essencialmente, devem-se cumprir pressupostos básicos para estudar a IO, de acordo com o objetivo pretendido e cumprir princípios que orientam a pesquisa, mas não há um consenso. Fornecem uma base da sua teorização e explorações empíricas em definições claras, para a qual apontam as suas contribuições, resumindo que existem problemas e desentendimentos profundos, e uma multiplicidade de perspectivas que possibilitam conversação aprofunda e contextualizada, em pressupostos ontológicos sobre as próprias organizações. Deve haver uma clara contextualização, pressupostos explícitos, evitar argumentos teóricos fracos, e uma opção objetiva das diferentes perspectivas e abordagens, e se estas ajudam ao entendimento coletivo sobre as organizações, tudo deve ser contextualizado. Assim, definem um conjunto de regras, mas não definem dimensões ou temas chave para estudar a IO, chega-se a 2016 e os pressupostos e cuidados continuam basicamente os mesmos.

Apenas alguns autores (Foreman e Whetten, 2016) apontam outro tipo de cuidados, mais estudos quantitativos face a qualitativos, opções por abordagens mistas, estudos multinível, mas as dimensões e temas chave continuam a não ser apontadas, o que se deve à complexidade da IO e temas inerentes à complexidade das organizações.

Foreman e Whetten (2016) lembram também que a IO pode ser estudada e medida através de diferentes metodologias (qualitativa e quantitativa), diferentes abordagens e perspectivas sociológicas (interpretativa e essencialista), abordagens (dedutiva e indutiva), pela observação direta e indireta (documentos: análise de discursos e narrativas...) dimensões particulares e características de organização e até a outras classificações de tipo generalizável e diferentes categorias. Segundo Foreman e Whetten (2016) duas formas empíricas podem ser usadas para estudar a IO: a indutiva, para nomeadamente, perceber as perceções dos membros e da organização, ou a dedutiva, para encontrarem quais são as dimensões chave para medir a IO, ou combinando ambas, como é o nosso caso.

A preocupação em medir a IO, como temos vindo a observar, tem sido uma preocupação crescente de diferentes autores (e.g., Albert & Whetten, 1985; Ashforth et al.,

2008; Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Foreman & Whetten, 2016; Gioia & Hamilton, 2016; Ravasi & Canato, 2013; Rekom & Riel, 2000; Corley et al., 2006), sendo que existe a necessidade de haver cuidado nas interpretações e medidas a usar.

A IO como um conceito acerca do qual os membros se definem e percebem a sua identidade é importante, e se definida como um todo, a IO pode ser medida mediante os estudos de Foreman e Whetten (2002); Gioia e Thomas (1996).

Já para analisar e medir as suas múltiplas identidades pode-se, nomeadamente, optar pelos estudos (e.g. Foreman & Whetten, 2002; van Rekom & van Riel, 1997; 2000; van Rekom, van Riel, e Wierenga, 2006; van Riel, 1995), ou ainda medir as interpretações da identidade que (e.g. Dutton & Dukerich, 1991) investigaram, como são moldadas as ações dos membros numa organização, onde são indiretamente implicadas opções individuais e de grupo, que os mesmo referem nem sempre serem conscientes.

A investigadora Brickson (2005) desenvolveu e validou uma escala de orientações da IO, com base nos níveis do *self* ao nível individual teorizadas por Brewer e Gardner (1996).

Constatámos que uma das dimensões mais estudadas tem sido a Força da IO, tão importante para perceber a clareza e partilha da missão, através de um estudo de Cole e Bruch (2006), adotado de um estudo de Gioia e Thomas (1996), que avaliava a IO percebida dos respondentes, através da adaptação de um estudo de Milliken (1990), para medir a Força da IO, que é definida pelo grau em que os membros da organização concebem a IO como única para a sua organização. A escala é constituída por 6 itens, um dos itens “Até que ponto os membros da [nome da organização/empresa] têm um forte senso de [nome da organização/empresa] história e tradições desta organização”, as respostas foram medidas utilizando uma escala de resposta de 5 pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

Quanto à incongruência da IO, os autores Kreiner e Ashforth (2004) referem-se à forma como as organizações tomam novas opções estratégicas, onde devem ser consideradas outras dimensões da cultura de uma organização, que testemunhem os valores e pressupostos essenciais da organização e por isso, sugerem o “individualismo e o coletivismo” como dimensões que servem esses valores fundamentais, nomeadamente, a nível psicológico por clarificarem partes profundas dos indivíduos e das sociedades.

Ravasi e Canato (2013) referem 5 estudos quantitativos, onde diferentes dimensões foram utilizadas por Bartel (2001) e referenciadas por Blader, Wrzesniewski, e Bartel (2012) onde optam por utilizar uma lista de 23 itens que representam a IO, usando uma escala de 7 pontos, e em que Dukerich et al. (2002), aproveitam para estudar o impacto da IO, usando 37

traços da identidade num grupo. Contudo, são os investigadores Carlin, End e Mullins (2010) que acabam por validar a medição da identificação através deste estudo de Bartel (2001). Também, os autores Boros (2008), Riketta (2005), analisaram estes estudos, reiteraram e recomendaram o uso da escala de Ashforth e Mael (1989), para medir a identificação organizacional referindo ser pequena e compreensível, os resultados mostraram a sua confiabilidade e validade de constructo, e referem-na inclusive, como sendo a melhor medida a utilizar para medir a identificação organizacional, pelo menos até à data de 2005. Referem ainda que, Riketta (2005), usa a escala de Mael e Ashforth (1992) de 6 itens, correspondendo a uma escala tipo *Lickert* de 5 pontos, que se situa ente 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

Também corroborado por Boros, (2008), referem Elsbach & Bhattacharya, (2001) que Ashforth e Mael (1989) oferecem o que consideram a melhor estrutura desenvolvida de identificação organizacional até agora, devido ao facto de estudarem os antecedentes da desidentificação que consideram importantes, face ao que acontece perante o que distinguem como: (1) o que acontece quando os valores pessoais e os valores organizacionais entram em desacordo; (2) quando o facto de trabalhar numa determinada organização afeta a sua identidade social; (3) quando percebem que as pessoas não são todas tratadas da mesma forma; (4) quando há uma ausência da experiência da pessoa com a organização ou com os colegas que leva a uma determinada percepção da organização. E embora a identificação não meça diretamente a IO, permite inferir com segurança vários aspetos que ajudam a interpretar a IO, pois está associada com motivação, satisfação no trabalho, desempenho (Bartel, 2001; van Knippenberg, 2000).

Os autores Elsbach e Bhattacharya (2001) definem o que consideram ser a definição e indicadores da desidentificação organizacional:

"Definimos a desidentificação organizacional como: (1) uma autopercepção baseada em uma separação cognitiva entre a identidade de alguém e a percepção da identidade de uma organização; (2) e uma categorização relacional negativa de si mesmo e da organização" (p. 397).

Considerando, por isso, que a desidentificação organizacional, despoleta algumas das ações em desfavor das organizações e das pessoas, onde as críticas se tornam mais ativas e preceptivamente evidentes devido a uma separação cognitiva negativa e relacional da categorização da pessoa com a organização, também permitindo perceber se a IO foi integrada.

A desidentificação é uma não associação da pessoa com os elementos estereotipados negativos de uma organização, não criando laços afetivos com ela e com outros membros, devido ao facto de haver diferenças no tratamento das pessoas (Foster e Hyatt, 2007), e assim quando os membros não se identificam com a organização, acabam por trazer graves problemas e prejuízos para si próprios e para esta.

Por isso consideramos estas dimensões importantes para as juntamos numa mesma escala, e nomeadamente pelos motivos da IO que importámos para o nível organizacional, pois tudo isto nos ajuda a ver aspetos relevantes que influenciam e traduzem as organizações.

Também se sabe, que a formação da IO advém de fatores internos e externos e tem-se concentrado e evoluído por conta da sua conceptualização. O que significa também, que a forma como a IO é operacionalizada pode produzir diferentes resultados, nomeadamente, através da medição da identificação organizacional, onde a definição fundacional da IO se vincula de forma relacional e positiva entre o individuo e a organização. E onde também, os conceitos de desidentificação, identificação neutra e ambivalente mostram diferentes faces das relações mencionadas, entre a organização e os seus membros.

Medir a perceção da IO é preocupar-se com diferentes níveis de avaliação, de cognição, componentes comportamentais e componentes avaliativas, e métodos estatísticos mais potentes, onde a identificação da organização se analisada através de uma abordagem multinível consegue alcançar níveis maiores de abrangência da IO (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Dukerich, Kramer, & Parks, 1998; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Kreiner & Ashforth, 2004; Riketta, 2005), logo a IO e a identificação organizacional podem ter uma nova abrangência e impacto para as organizações.

Uma conclusão do estudo de Boros (2008) é a de que a escala de identificação deve ser aferida juntando 3 escalas, pois une consenso ao debater o que consideram “unidimensional vs. tridimensional da conceptualização da identificação” e consideram que “a questão pode ser resolvida através de um modelo de organização (e.g. Bergami & Bagozzi, 2000; Naomi Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004)” (p. 19), consideram também, que é um modelo que reúne um lado cognitivo da identificação a partir de vários processos que se sucedem, onde a afetividade e a autoavaliação são importantes para influenciar este aspeto cognitivo da identificação.

Este lado cognitivo mostra ter influência, na medida em que a afetividade e a autoavaliação alteram a perceção que os membros podem ter sobre a organização e o impacto das suas escolhas, face a questões afetivas e emocionais. Por certo tenderam a influenciar a

forma como nos identificamos e relacionamos com a organização e ela conosco, logo como afeta a IO, até porque não há identificação sem identidade e vice-versa.

Boros (2008), considera ainda que a maioria dos estudos (ver meta-análises por Riketta (2005)) até agora concluem que o lado afetivo da ligação organizacional influencia os outputs comportamentais, e os instrumentos propostos para avaliar os dois modelos de IO que propõem a partir do modelo de organização que mencionam. E através de uma combinação de instrumentos utilizando as escalas já existentes, consideram consistente a combinação de duas escalas, a escala de Mael para a identificação cognitiva, e a escala da identificação organizacional de Mael e Ashforth (1992) do comprometimento afetivo, a partir da escala de Meyer e Allen (1991), que avalia o comprometimento afetivo e normativo para a identificação afetiva, e ainda a escala do grupo de autoestima de Ellemers, Kortekaas, e Ouwerkerk (1999b) para avaliação da identificação, ou seja, a ideia de combinar diferentes dimensões e escalas diferentes não é inédita, mas é inédito o que estamos a fazer no nosso estudo ao combinar num mesmo questionário este novo conjunto de dimensões.

Já a escala da identidade utilitária foi revertida de 9 itens para que valores mais baixos possam medir a identidade utilitária seguindo Albert e Whetten, (1985), que se baseou fortemente em ambientes universitários no desenvolvimento da sua teoria, onde Gioia e Thomas (1996) avaliaram o tipo de IO como é percebida pela gestão de topo, onde os itens avaliam como eles veem a instituição, como mais "utilitária" ou mais "normativa".

Relativamente às perspetivas usadas, alguns optaram por diferentes abordagens, perspetiva do ator social, a partir das perceções dos membros, no que se refere a atributos mais *core* (missão, valores...), nomeadamente, Foreman e Whetten (2002) para estudar a identificação com múltiplas identidades organizacionais, e Brickson (2005) para estudar a orientação da IO ao nível (individual, relacional e coletivo).

De acordo com diferentes perspetivas de análise, alguns autores optaram pela perspetiva construcionista e estudaram a IO a partir de perceções e crenças, como é o caso de Golden-Biddle e Rao (1997), isto considerando as perspetivas conceptuais mais clássicas que preferimos. Estas conceptualizações podem ser revistas no artigo de Foreman e Whetten (2016) e no livro de Alvesson e Robertsons (2016) de forma bastante explicativa, incluindo explicações sobre, como a díade organizacional é definida e o que a constitui, onde a IO reside (o quê e onde), tempo e períodos de medição da IO; *clusters* onde é medida (teoria de base, narrativas e discursos, análises de dados e questionários), entre outros, e ainda onde se podem encontrar respostas sobre como a IO é vista e revisitada pelos *stakeholders*.

Seguidamente (

Figura 8) encontram-se variáveis para explorar a relação entre a IO e os fatores motivacionais.

Figura 8 - Variáveis para explorar a relação entre a IO e os fatores motivacionais.

Dimensões	Conceito	Medida	Autores	Dimensões / Sub-dimensões	Ano
D1	A Orientação da Identidade traduz a forma como os indivíduos orientam as suas identidades nos diferentes contextos em que se envolvem e como se autodefinem e veem ativando o nível desse contexto (indivíduo, interpessoal, grupo) adaptando-se consoante a necessidade.	Escala de medição da Orientação da Identidade	Desenvolvida por Brickson (2005), mede a Orientação da IO a nível (Individual, Relacional e Coletivo);	Individual, Relacional e Coletivo	2000 a 2007
D2a	Modelo expandido da identificação (MEI) mede 4 componentes da identificação de acordo com a complexidade e ambiguidade das organizações e de acordo com as crenças e valores considerados por cada um, podendo ocorrer diferentes níveis de identificação.	O MEI (mede a Identificação, a Desidentificação, a Identificação Neutra e a Identificação Ambivalente)	de Kreiner e Ashforth (2004) – modelo expandido da Identificação Organizacional	Identificação, Desidentificação, Identificação Ambivalente ou Ambígua e Identificação Neutra	2004
D2b	Esta escala está contida na anterior e unidimensional. A Identificação é considerada como grau de integração entre o indivíduo e a organização onde trabalha.	Escala da Identificação (contida na anterior)	de Mael e Ashforth (1992)	Identificação	1992
D3	A satisfação no trabalho mede o grau de satisfação do indivíduo com o seu trabalho e intenção de saída de acordo com essa satisfação e outras oportunidades de trabalho	Escala de Satisfação no Trabalho	de Bowling e Hammond (2008) para medir a satisfação no trabalho, baseada em, Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. e Klesh, J. (1983), Subescala da satisfação no trabalho/ "Michigan Organizational Assessment Questionnaire". E também de Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D e Klesh, J. (1979), citado em Chen et al. (1988). E a intenção de saída medida através de um estudo de Seashore, Lawler, Mirvis, e Cammann (1982)	Satisfação no Trabalho	1979
D4	Perceção do desempenho organizacional, é feito por comparação com outras organizações suas congéneres	Escala da Desempenho Organizacional Percebido (Desempenho da Identidade Organizacional)	Adaptadas de um estudo de Shoham, Ayalla, Eran e Nitza (2006) e um estudo de Delaney e Huselid, (1996); Wood, Bhuian e Kiecker (2000), para medirem a desempenho organizacional percebido.	Desempenho Organizacional Percebido	1996, 2006
D5	Orientada para medir a perceção do desempenho de organizações de dimensão reduzida, esta medida integra subescalas de desempenho económico e desempenho sustentável	Escala de perceção do desempenho organizacional	desenvolvida por Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux, e Labelle (2013)	Desempenho Organizacional económico e sustentável	2013
D6	A base do desenvolvimento da identidade do indivíduo é suportada por seis motivos, de acordo com fatores pessoais e culturais.	Escala dos Motivos da Identidade Individual	Desenvolvida por Vignoles et al. (2006), mede os motivos da identidade (Autoestima, Continuidade, Distintividade, Significado, Eficácia, Pertença);	Motivos da Identidade Individual	2006

D7	<i>Enactment</i> , descreve em que medida os elementos da identidade são utilizados para comunicar a identidade aos outros.	Enactment	<i>Enactment</i> , de Vignoles et al. (2006).	Enactment da Identidade Individual	2006
-----------	---	-----------	---	------------------------------------	------

Como se pode constatar, a IO tem sido medida através de uma dimensão ou agrupando várias dimensões de vários autores, e por diversas combinações de modelos, que dependendo dos estudos e seus objetivos, se pode optar por uma das formas mais objetivamente convenientes. Quanto a nós, escolhemos algumas dimensões que pelo seu valor contributivo e possibilidade de análise das organizações, podem ser reunidas num mesmo instrumento de medição para avaliar a perceção da IO. Acrescentando também outras dimensões trazidas do nível individual para aplicar ao nível organizacional, como sejam os motivos da identidade individual de (Vignoles et al., 2006), que nos permitem formular a AMIO (Figura 8), já que estes motivos nunca foram aplicados ao nível organizacional, e dado que, a IO também pode ser motivacional (Pratt, 1998).

Como pudemos constatar este ponto reuniu alguns dos contributos sobre o progresso na medição da IO, para seguidamente entrarmos nos vários aspetos teóricos que nos levaram a considerar e ratificar a teoria que suporta a AMIO.

7.2. Um paralelismo para a integração nas organizações e respetivos empréstimos teóricos. O que assumimos da teoria de Vignoles e seus colegas.

Nos capítulos anteriores vimos como a IO, é definida através das dimensões, que orientam os processos de construção da identidade das organizações, inferidos através dos membros sobre a perceção que têm da organização onde trabalham (Albert & Whetten, 1985), e vimos também como os motivos da identidade individual, são definidos por Vignoles et al. (2006), como imprescindíveis para a identidade individual.

Qualquer das identidades (identidade organizacional e identidade individual) tem por base também importantes premissas teóricas comuns, que refletem, nomeadamente, as crenças e os valores que as formam, e por isso existem determinadas compatibilidades que podem promover essa integração dos MIDl nas organizações.

Verificámos que tanto a análise da identidade individual, de Vignoles et al. (2006), como a da IO, de Albert e Whetten (1985), beneficiaram de teorizações, da identidade social de Tajfel e Turner (1986), da auto-categorização de Turner, Hogg, Oakes, Reicher e Wetherell (1987), da distintividade ótima de Brewer (1991), sendo esta última também, uma das fontes

comuns para ambos os níveis que propicia aos motivos da identidade um alinhamento subjacentemente rico, pois não se supõe que hajam diferentes motivos que se apliquem consoante os grupos identitários Vignoles et. al. (2006), pelo que a aplicação de mais um empréstimo para o domínio organizacional é viabilizada também por este argumento.

Podemos ver na (Imagem 4), as teorias que estiveram na origem de cada teoria Albert e Whetten (1985) e Vignoles et al. (2006), e estas teorias são requisitos teóricos essenciais que vieram trazer à AMIO um poder de abrangência equacionado em bases científicas sólidas, que ambos os autores defendem e que nós igualmente defendemos.

Imagem 4 –As origens das teorias de Albert e Whetten (1985) e de Vignoles et al. (2006).

AUTORES		Albert e Whetten (1985) – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL(IO)	Vignoles et al. (2006) - MOTIVOS DA IDENTIDADE INDIVIDUAL (Midi)
TEORIAS, QUAIS AS ORIGENS?	COMUM	Ambas partem de um modelo integrado da identidade a teoria da identidade social Tajfel (1972); teoria do desenvolvimento psicossocial de Erikson (1976). Ambas apelam à centralidade, distintividade e continuidade. Ambas apelam à teoria construtivista.	
	DIFERENTE DA TEORIA DE ALBERT E WHETTEN (1985)	Becker et al. (2012); Schwartz et al. (2011); Vignoles et al. (2002a); Vignoles, Chrysochoou, e Breakwell (2010); Vignoles et al. (2006) Teoria da identidade eudemónica (Aristóteles), mencionada por Waterman et al. (2010) - mencionada em vários artigos de Vignoles (2011), uma importante base cultural. O indivíduo deve procurar o que o faz feliz e ir ao encontro do seu verdadeiro eu, dando primazia ao que é inato, promovendo desenvolvimento e metas internas. Vignoles desenvolveu uma nova abordagem metodológica para medir os motivos da identidade individual. Teoria da distintividade ótima de Brewer (1991). Teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000). Teoria da incerteza subjetiva de Berger e Calabrese (1975) Análise multinível mostrou que os motivos envolvidos nos processos de promulgação de identidade - autoestima, pertença e eficácia - mudanças são significativamente identificadas dentro da pessoa.	

Esta teorização continua a ser muito enriquecida pelos conceitos teóricos que abrangem a dimensão humana e organizacional, muito equacionada face a requisitos humanos e estruturais que fundamentam as necessidades humanas e organizacionais.

Estas teorias usufruem de perspetivas semelhantes, mas também diferentes, enriquecendo a vertente humana e organizacional, por isso, contribui inovadoramente trazer ao nível organizacional os motivos da identidade individual.

Bem como, podemos analisar na Imagem 5, o que constitui de comum e de diferente, a visão da identidade, para estes autores face às teorias que defendem (teoria da identidade organizacional e a teoria dos motivos da identidade individual):

Imagem 5 – O que é a Identidade para estes autores: Albert e Whetten (1985); Vignoles et al. (2006)

O OU MU	Albert e Whetten (1985) – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (IO)	Vignoles et al. (2006) – MOTIVOS DA IDENTIDADE INDIVIDUAL (Midi)

	<p>A identidade é uma questão autorreflexiva e utiliza os processos de construção, manutenção e mudança. Concentra-se em características essenciais de natureza e finalidade diferentes</p> <p>Necessidade de construir uma identidade significativa, estão preocupados com a construção da manutenção e defesa da identidade (significado existencial e temporal)</p> <p>"<i>Quem queremos ser?</i>" (Base emocional e cognitiva). Ambas precisam de validação de outros e aceitação em um grupo. Funções e interpretações diferentes podem ocorrer simultaneamente. A centralidade é um elemento muito importante para a identidade</p>	
DIFERENTE	3 atributos da IO: central, distintivo e duradouro	Identidade baseada em 6 motivos, Escala Motivos da Identidade Individual: autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença,
	A IO é vista como uma construção social, individual e organizacional.	A identidade é vista como uma construção social, individual e de grupo.
	A identidade é mais objetiva, perspectiva do ator social	A identidade é mais subjetiva (conceito subjetivo da pessoa sobre si mesmo). Perspetiva individual
	Dependendo da finalidade e da situação - a organização define o que é importante e essencial para ela.	dependendo da necessidade de autoestima e motivação as necessidades individuais definem o que é importante e essencial para o individuo
	A identidade é uma construção resultante da percepção que os membros têm de sua organização, características (central, distintiva e duradoura)	A identidade é resultado de processos adicionais de definição de identidade e promulgação de identidade.
	A IO é tanto mais forte, quanto mais centrais forem os valores da organização, o que a torna distintiva de outras organizações, pode manifestar estas características por longos períodos de tempo.	subjetivo ... de acordo com a teoria da construção da identidade motivada, os indivíduos se juntam principalmente ou se identificam com grupos para cumprir um dos seis motivos principais
	A identidade é multifacetada, durável e perpétua no tempo, que significa internamente, à medida que os membros veem a organização.	A identidade é multifacetada, durável e perpétua no tempo, que se entende internamente, à medida que os membros se observam
	O conceito mantém-se ao longo do tempo.	A identidade pode ser (des)construída e revista

Aliás, como alguns autores sublinharam, algumas características importantes da identidade individual que dão suporte para a expansão das organizações e o que as define, como refere Gioia (1998) a identidade é orientada em diferentes níveis (individual, relacional e coletivo) os quais adquirem importância estratégica para as organizações com Brickson (2005), pois a identidade começou a ser estudada primeiro ao nível individual, depois grupal e por fim organizacional (Ashforth & Mael, 1996) partilhando diferentes teorias e abordagens, constituem uma ordem, bio-social-organizacional que vem sendo estabelecida, parece-nos.

A teoria da autodeterminação (TAD), defende que as pessoas são motivadas por necessidades de autonomia, competência e parentesco, onde o seu comportamento se requer consistente com as suas identidades para ser percebido como tal (Ryan & Deci, 2000; Vignoles et al., 2006), e isto acontece a nível individual, mas essa necessidade também se verifica ao nível organizacional, pois também as organizações precisam de ter essas necessidades satisfeitas e até otimizadas para singrarem competitivamente, nomeadamente, nos mercados.

Tal como Vignoles (2011), Vignoles et al. (2006), o nosso foco no nosso primeiro estudo empírico é saber quais os motivos que orientam os processos de construção da IO, oriundos da percepção que os membros têm da organização onde trabalham, através dos motivos implicados e conceitualmente definidos, de acordo com (Schwartz et al., 2011; Vignoles et al., 2006), sendo os motivos da identidade individual os seguintes: autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, já anteriormente abordados. Motivos que se mantêm ao longo do tempo (Vignoles, Chryssochoou, & Breakwell, 2002a, 2010; Vignoles et al., 2006).

Alguns destes motivos não são novidade nas organizações, pois estão implícitos à razão de existir das mesmas, como seja o motivo da distintividade, da centralidade e da continuidade e se refletirmos, também os outros, contudo serão todos eles preditivos da IO? É um dos aspetos que vamos procurar responder, como novas dimensões do estudo nunca anteriormente estudadas nas organizações.

Reiteramos, o poder destes estudos e dos seus resultados como uma mais valia para apurar novas dimensões a aferir para a IO: (1) observando a proximidade das teorias subjacentes para a compreensão do nível organizacional através de empréstimos do nível individual; (2) recurso a abordagens multinível com ganhos vantajosos para a investigação, compreensão da abordagem multinível e percepção dos níveis de estudo para uma conclusão mais científica; (3) contribuindo para aumentar o número de estudos quantitativos; (4) possibilitando um alargamento do quadro explicativo das organizações através da AMIO; (5) examinando os quadros dimensionais a aplicar na gestão, que alertam sobre as opções gestionárias com impacto para as organizações, provendo novas opções de suporte à decisão, uma ajuda a gestores e líderes, que a AMIO proporciona.

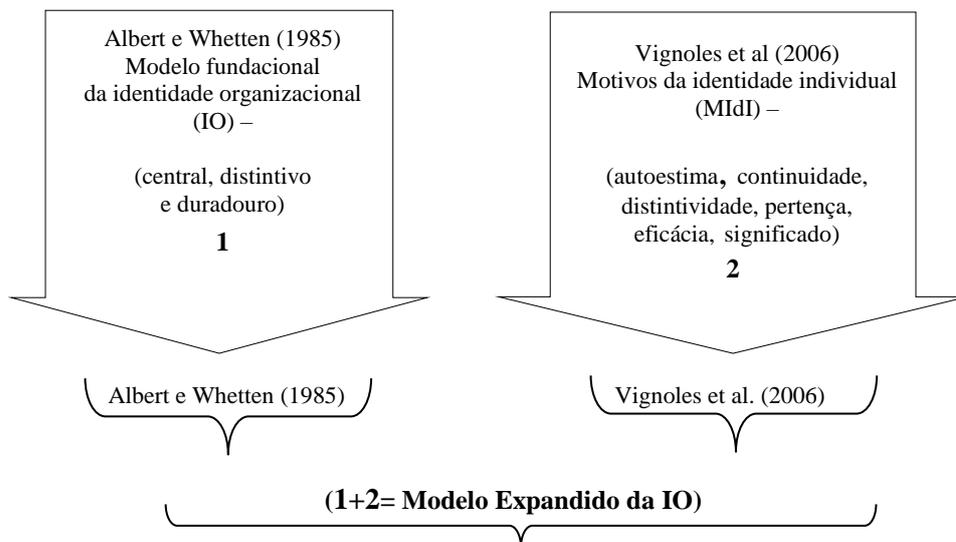
7.3. Expansão do Modelo Fundacional da IO, de Albert e Whetten, (1985) através dos Motivos da Identidade Individual de Vignoles et al. (2006) – uma visão do nível organizacional – Modelo Conceptual de Expansão da IO.

A pergunta sobre como as organizações percecionam estes motivos, é respondida através da expansão do modelo da IO e das teorias subjacentes, que mencionámos anteriormente, e cujas reflexões vamos continuar a equacionar no modelo de expansão que desenvolvemos, para refletir as organizações e a sua essência.

Na literatura, a teoria dos processos da identidade é das mais intrincadas, diversos processos, interligam diversos mecanismos cognitivos e comportamentais ativados pelos participantes e realçados quando ameaçados (Vignoles, 2014), este autor e seus colegas têm vindo a abordar em vários artigos reflexões que constituem base importante dos seus trabalhos (e.g. Becker et al., 2012; Easterbrook & Vignoles, 2013; Schwartz et al., 2011; Vignoles et al., 2002a, 2010, 2008, 2006; Vignoles, Chrysochoou & Breakwell, 2000), nomeadamente a partir da teoria dos processos da identidade, particularmente importante para a teoria dos motivos da identidade individual.

Considerando a literatura existente, abriu-se caminho para aplicar dimensões do nível individual para o nível organizacional, e por isso se ratifica e justifica alargar ainda mais o quadro, já de si pluridimensional da IO, nomeadamente, através dos MIDi de Vignoles et al. (2006), suas seis dimensões e através destas, expandir o modelo seminal da IO, proposto por Albert e Whetten (1985), representado na Figura 9:

Figura 9 - Modelo Conceptual de Expansão da IO através dos MIDi



Esta reflexão dado o campo de aplicação e generalização dos estudos de Vignoles et al. (2006), e dado que Vignoles recorre a muitas teorias que foram também usadas por Albert e Whetten (1985) nas organizações, torna-se igualmente um mecanismo de reflexão aos processos que as organizações usam para se protegerem e defenderem. Em especial quando ameaçadas e por isso importando mais em detalhe conhecer quais os MIO, recorrendo à teoria da construção da identidade motivada, ou seja, aos MIDi, de Vignoles et al. (2006).

Sabemos que a IO, depende das características (C, D, C) da organização, identificadas e defendidas pelos seus membros (Albert & Whetten, 1985) através das quais, a organização

adquire noção dela própria (elementos constituintes da identidade). Estes elementos, com valor cognitivo e representativo, através dos quais os membros avaliam, quem a organização é, o que faz e para onde se dirige, constitui como já vimos a Percepção da IO. Sendo que igualmente Vignoles et al. (2006), defendem que a construção da identidade individual é igualmente suportada por elementos constituintes da identidade, relevantes para a sua autodefinição, ainda que relacionados com estratégias de *coping* e enviesamentos cognitivos, entre outros.

Sabemos que, a ideia de Vignoles et al. (2006), foi relacionar os elementos da identidade percebidos como os mais centrais para a identidade através de um conjunto de motivos que essa identidade individual privilegia e o mesmo fizemos nós, utilizando esses mesmos motivos, mas aplicando-os ao nível organizacional, vendo o que ela como organização igualmente privilegia como o mais importante para ela e como parte integrante da sua centralidade.

Assim a correspondência preditiva e explicativa para o nível organizacional, através da centralidade percebida, concebida através das seis dimensões retratadas no modelo (Figura 9), que representam conceptualmente as influências motivacionais, mostrou-se capaz e essencial para a compreensão da essência das organizações, pois a sua base é assente em muitas das necessidades comuns a seres humanos e a organizações.

Do que a teoria nos refere, cada um destes motivos tem uma base teórica universal que se coaduna com diferentes formas de cultura e por isso são promovidos de formas concordantes com cada contexto cultural, onde as pessoas não são necessariamente mais conscientes de seus motivos de identidade, e muitas vezes onde há pouca ou nenhuma correlação entre os motivos relatados pelas pessoas e os resultados de medidas mais implícitas (Vignoles, 2011; Vignoles et al., 2002b, 2006). O que atrai a nossa atenção, dada a multiplicidade de motivos de identidade que potencialmente enriquecerá aplicações de teorias de identidade em virtualmente qualquer domínio, logo também no nível organizacional.

Isto permite-nos compreender que os motivos que predizem a IO, através do que os membros referem caracterizar a sua organização, podem ser espelhados dos conceitos, ideias, imagens, histórias e outras percepções internas e externas à organização. E como elementos constituintes da IO, traduzidos em várias dimensões de estudo cuja compreensão é levantar mais um bocado do véu da percepção da IO e do potencial escondido nas organizações. Como seja, para lhes dar mais poder e margem de manobra nas exigentes opções gestionárias, tempos de crise e de mudança, onde são necessários determinados alinhamentos estratégicos e motivacionais.

À semelhança das teorias mencionadas anteriormente e que suportam os motivos da identidade individual, estas são maioritariamente repetentes na IO, nomeadamente a teoria da distintividade ótima, e isto dá-nos boas razões no estabelecimento de paralelismos que afirmam a expansão deste modelo, com sucesso preditivo e explicativo para as organizações, ou seja, as dimensões aplicadas ao nível organizacional por empréstimo do nível individual, são confirmadas pela teoria.

CAPÍTULO 8 – A ABORDAGEM MOTIVACIONAL DA IO

8.1. O que a AMIO vem acrescentar

Como já pudemos constatar, por ser uma noção tão central nos estudos organizacionais, o conceito de IO tem vindo a ser abordado a partir de paradigmas diversos a ver (e.g. Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007; Gioia et al., 2013) para revisões.

Mais recentemente, Schoeneborn, Vasquez e Cornelissen (2016) examinaram a vasta literatura sobre a IO e sugerem que a mesma pode ser organizada segundo o esquema de pensamento metafórico, ou metáfora-raiz, ao qual subjaz: quadro de referência, categorização e personificação. Enquanto quadro de referência, a IO é vista como o conjunto de significados partilhados sobre a organização criados pelos indivíduos, muitas vezes gestores de topo que, uma vez constituídos, orientam as perceções, cognições e ações dos membros organizacionais. Enquanto categorização, a IO captura e detém o conhecimento que os membros organizacionais têm sobre a sua pertença e os efeitos emocionais, cognitivos e comportamentais desta mesma pertença. Finalmente, enquanto personificação, a IO traduz o resultado do processo de atribuição a uma organização do estatuto de ator, dotado de atributos vistos como objetivos também externalizados que lhe conferem legitimidade face ao seu contexto.

O modelo que sugerimos neste trabalho, a AMIO é tributário da metáfora-raiz, na medida em que assume quer o mapeamento analógico entre pessoas e organizações (Gentner, 1988), quer o isomorfismo estrutural e funcional do conceito de identidade em ambos os níveis (Morgeson & Hofmann, 1999; Ashforth et al., 2011), constituindo deste modo um empréstimo paradigmático vertical (King, Felin & Whetten, 2010), que se impõe. Assim, a AMIO vem juntar-se à teoria da IO como ator social, a que representa o desenvolvimento dos trabalhos originais de Albert e Whetten (1985) e também, de Whetten e Mackey (2002), Whetten, (2006). Recorde-se que esta abordagem, para além de ver nas organizações atores reconhecíveis porque são percebidos e interpretados por outros atores (King et al., 2010)

assume claramente a importância de os elementos passíveis de serem definidores da IO obedecerem aos critérios conhecidos como CED (central, distintivo, e duradouro), (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006). Apesar de ser um reflexo da mesma metáfora-raiz, e assumindo que as organizações são atores sociais aos quais é outorgada responsabilidade e agência, a AMIO difere desta teoria em quatro aspetos marcantes. Em primeiro lugar, questiona fortemente a natureza e o estatuto dos critérios de centralidade, distintividade e continuidade, propondo que, se atendermos às razões ancestrais pelas quais as organizações desenvolvem as suas identidades, ou seja, a necessidade de recursos e o medo da morte e os decorrentes motivos da identidade de Vignoles (2006; 2011), então os critérios a considerar para que um elemento seja definidor deverão ser: a autoestima, a continuidade, a distintividade, o significado, a eficácia e a pertença. Não apenas o conjunto de critérios é bem distinto, como também é reequacionado o papel da centralidade, possibilitando afastar o seu carácter tautológico (Lakoff & Johnson, 1980; Landau, 2011), face à própria noção de identidade. Neste caso, a centralidade, a par do *enactment*, são critérios que validam os motivos pelos quais as organizações constroem as suas identidades. Em segundo lugar, explicita duas funções fundamentais cumpridas pela IO, designadamente a de autorregulação de toda a existência organizacional e a de capital identitário que facilita o acesso aos recursos detidos pelos diferentes constituintes organizacionais. Em terceiro lugar, acentua de forma mais clara o papel o trabalho identitário a ser levado a cabo pelos empreendedores da identidade, de modo a facilitar a manutenção ou a mudança dos elementos identitários, de tal maneira que, apesar da existência de conflitos de interesses, visões contrastantes sobre o futuro, falhas na consecução de objetivos, convivência de objetivos potencialmente incompatíveis, é possível a existência de uma conceção saudável de *Wholeness* da organização. Finalmente, explicita a existência de uma relação entre uma identidade cujos motivos se encontram desenvolvidos e que suporta processos de autorregulação e de obtenção de recursos eficazes e o desempenho organizacional autêntico e sustentável (Avolio & Gardner, 2005; O'Reilly & Tushman, 2011). De notar que, com algumas exceções (e.g. Voss et al., 2006; Nunes & Martins, 2017), a literatura sobre identidade tende a não estudar esta variável como antecedente do desempenho organizacional.

Consideramos que estes quatro fatores diferenciadores da AMIO constituem a sua contribuição para a literatura atual sobre a IO. Mas estas contribuições têm também as suas limitações. Os seis motivos da identidade – autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - assentes nos motivos ancestrais de medo da morte e de obtenção de recursos, validados pela centralidade e pelo *enactment* da identidade, apesar de

resultarem de revisão sistemática da literatura (Vignoles et al., 2006) e de teorizados como universais, suficientes e multinível, poderão, em função de pesquisa futura vir a ser questionados. Em segundo lugar, explicita duas funções fundamentais cumpridas pela IO, designadamente a de autorregulação de toda a existência organizacional e a de capital identitário que facilita o acesso aos recursos detidos pelos diferentes constituintes organizacionais, no mesmo sentido, as funções fundamentais de autorregulação e de constituir-se como capital cumpridas pela identidade, decorrem das perspetivas *neoeriksonianas* e poderão ser questionadas, alargadas ou mesmo substituídas por outras. Por seu turno, o trabalho dos empreendedores da identidade, os responsáveis pelo trabalho identitário, está enunciado de forma generalizada, pelo que falta especificar o modo como tal ocorre de forma mais ou menos eficaz. Neste domínio, no quadro da metáfora da categoria, (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003) desenvolveram o *ASPIRe* enquanto método conducente ao desenvolvimento de uma IO mais orgânica, ou seja, capaz de se constituir como um mecanismo supraordenado integrador das diferenças registadas ao nível dos subgrupos organizacionais, método testado por Peters et al. (2012). Finalmente, a proposição de uma relação entre a IO e o desempenho organizacional continua a necessitar de afinamento teórico, uma vez que está ainda por especificar o modo como os motivos da identidade, as funções de autorregulação e de capital identitário interagem entre si para gerar desempenho, tal como as circunstâncias nas quais esta relação será mais ou menos intensa. Por exemplo, no caso das microempresas, há atividades nas quais a expressão da IO é estimulada, como é o caso dos restaurantes operados por chefes bem conhecidos, e outras atividades nas quais tal parece não acontecer, como as farmácias de comunidade. Ademais, nas organizações públicas, privadas e sociais, os efeitos dos diferentes motivos da identidade no desempenho e na avaliação feita pelos constituintes será muito diferenciada, atendendo à matriz identitária dos três sectores de atividade. Na generalidade, para além de afinamento teórico, a AMIO necessita de trabalho empírico que teste as suas proposições fundamentais.

Ainda, dado ter como origem análoga os indivíduos, a AMIO vem ainda acentuar a personificação da organização. Como reconhecem Gioia e Hamilton (2016), ocupamo-nos de uma entidade antropomorfizada. Os riscos desta metáfora são conhecidos. Cornelissen (2002), alude ao poder de manipulação das metáforas de tipo unitário como é o caso desta. Mais especificamente, os gestores podem reduzir esta metáfora a uma estrutura monolítica de pensamento, emoção e de ação, o que possibilita o seu uso como estratégia de retórica que dá aos gestores o poder de colocar todas as pessoas no mesmo conjunto. No mesmo sentido, esta matriz unitária poderá esconder que as organizações são inerentemente fluídas, conflituais e

contraditórias. Como afirma Watson (2016) “O principal perigo de personificação organizacional é a de tratar a organização como uma entidade unificada” (p. 131). Recordamos ainda este autor que as equipas de gestão de topo, elas mesmas não são unitárias, são coligações dominantes (Cyert & March, 2003) e que, em momentos de mudança, as identidades atuais e futuras dos seus membros suportam diferentemente as identidades atuais e futuras da organização. Perante os atributos de conflito, fluidez e potencial manipulatório, podemos sempre argumentar que, em linha com as proposições essenciais da perspectiva *eriksoniana*, a identidade existe no fundamental, porque a existência humana está repleta de conflitos, cuja resolução é o motor para estádios mais avançados de desenvolvimento. É por existirem crises, objetivos divergentes, conflitos resultantes de estratégias divergentes para obtenção de recursos escassos, que em última instância podem provocar parálise e morte da organização, que a identidade e o respetivo trabalho tornam a existência organizacional possível. Ainda em linha com a perspectiva *eriksoniana*, o trabalho identitário é o processo através do qual se torna possível chegar a *syntonic identity syntesis*, dando lugar a uma visão coerente, não necessariamente monolítica, que cada organização pode mostrar a si-mesma e ao seu exterior. Tal como os indivíduos, uma organização estará mais preparada para se tornar viável se, através do trabalho identitário a *identity syntesis* representar “Um presente com um futuro antecipado” (Erikson, 1968, p. 30). Ainda em linha com a perspectiva eriksoniana, o trabalho identitário é o processo através do qual se torna possível chegar a *syntonic identity syntesis*, dando lugar a uma visão coerente, não necessariamente monolítica, que cada organização pode mostrar a si mesma e ao seu exterior.

Em suma, é a identidade que confere às organizações a sua capacidade de coordenação, de comunicação e aprendizagem (Kogut & Zander, 1996), elementos sem os quais as organizações, simplesmente, não são viáveis. Por isso estamos certos de que a AMIO é a estratégia mais eficaz para aferir o aspeto central da IO e mostra-se uma ferramenta que permite tirar uma boa discussão de resultados e argumentos conclusivos da sua aplicação no nível organizacional, como os estudos a seguir demonstram.

PARTE 2

PRIMEIROS ESTUDOS EMPÍRICOS

CAPÍTULO 9 – PRIMEIRO ESTUDO EMPIRICO – ESTUDO A

9.1. Perspetiva geral dos objetivos de investigação nestes estudos

Nesta componente do estudo investigamos empiricamente a proposição fundamental da AMIO segundo a qual os elementos, ou seja, as características ou atributos da organização tal como reconhecidos pelos seus membros, da IO que mais satisfazem os motivos de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, são mais relevantes na construção da IO. Por outro lado, e dado a identidade ser um conceito estruturante no contexto organizacional, exploramos as relações entre a presença de cada um dos seis motivos e outras facetas da vida organizacional, ao nível dos indivíduos, da organização e mesmo do contexto.

Sendo o AMIO um modelo em desenvolvimento, o conjunto de estudos aqui reportados consubstanciam a exploração de algumas das suas propostas centrais e deve ser entendido como uma primeira abordagem ao teste desta abordagem. Mais especificamente, procuramos responder às seguintes questões:

- A1. Em que medida os elementos da identidade que mais contribuem para a autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, são considerados mais centrais para a definição da IO?
- A2. Em que medida a saliência dos seis MIO - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - se relacionam com resultados de nível individual, designadamente, identificação organizacional, mas também a satisfação no trabalho e a intenção de saída?
- A3. Em que medida indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percecionam nas suas organizações a existência de motivos da identidade com diferentes intensidades?
- A4. Ao nível organizacional, em que medida organizações que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes são percebidas como tendo mais desempenho?

Para efeitos de organização da apresentação dos resultados, e atendendo à diversidade das questões de investigação e correspondente abordagem metodológica, iremos encarar a resposta a cada questão uma como um estudo separado. Sendo o processo de recolha de dados e a amostra idênticos para os quatro estudos, optamos por descrevê-los de imediato.

Para responder a estas questões, usamos dados de 231 indivíduos que trabalham em 36 organizações prestadoras de serviços de ensino pré-escolar (11 públicas, 13 privadas e 12 sociais). A opção pelos serviços de educação pré-escolar encontra justificação no interesse de poder realizar os estudos três e quatro, os quais envolvem o contraste entre organizações públicas, privadas e sociais, supondo-se que a pertença a estas categorias poderá constituir um elemento determinante da construção da IO, tal como preconizado pela teoria institucional e pela teoria das categorias (Besharov & Brickson, 2016; Glynn & Navis, 2013).

O princípio da distintividade ótima de Brewer (1991) levaria, de forma natural, à eleição de termos de comparação de organizações comparáveis entre si. E pertencentes a categorias relevantes, o que torna as categorias um aspeto central, para a construção da identidade, assim, é claro que dizer ou categorizar como “todas as outras organizações” não preenche requisito de distintividade, logo, não sendo viável interessa saber com que organizações cada uma se compara ou é comparável. Aliás, Whetten e Mackey (2002) defendem que argumentos como os que Brewer (1991) advoga para os seres humanos, ajudam as organizações a definirem-se e a percecionarem como se definem, e a partilhar essa diferenciação, com outras, nomeadamente, categorizando e agrupando em categorizações diferenciáveis entre si.

Defendemos também, que a seleção de organizações de referência do mesmo sector (semelhança) e de outro (diferenciação) é provável produzirem algumas distinções importantes particularizando MIO diferentemente. O que torna as categorizações em que as mesmas se definem e distinguem importantes, tal como acontece com os indivíduos, como Brewer, (1991) defende face a uma necessidade de nos percecionarmos como similares a outros versus a necessidade de nos sentirmos únicos. O que é muito importante para afirmar a nossa distintividade prevenindo alguns dos problemas de autodefinição, perdas de referências e de foco para o qual as organizações foram criadas ou são direcionadas e geridas.

Relativamente à amostra, a quase totalidade da mesma é composta por respondentes do género feminino (96,5%). A idade média é de 42,3, anos (DP= 10,70) e a antiguidade média é de 13,90 anos (DP=10,17). A maioria dos participantes tem um contrato definitivo com a escola (80,5%). No que respeita às qualificações, 45,9% possui uma licenciatura, 20,8% o 12º ano de escolaridade, 20,3% uma escolaridade inferior a este nível e 11,6% era detentor de um curso pós-graduado. As funções dominantes são a de educadora (48,5%) e de auxiliar (42,9%).

O procedimento de recolha de dados implicou o contacto prévio com os responsáveis pelas escolas, e a recolha de dados nos locais foi supervisionada pela autora desta tese. Em 8 escolas, os dados foram obtidos pelo correio, atendendo à sua dispersão no território nacional. No caso das escolas públicas foi solicitada uma autorização ao Ministério da Educação que nos facultou a distribuição dos mesmos pelas escolas de ensino pré-primário, sendo contactada a escola e/ou o respetivo agrupamento. O projeto foi apresentado como um estudo acerca da imagem que as pessoas têm da organização onde trabalham, noção mais acessível a respondentes comuns.

Foram obtidos 247 questionários, tendo sido eliminados 16 por apresentarem um número acentuado de não respostas. Dos restantes 231, em nenhuma das variáveis em estudo se registam mais do que 2,5% de não respostas, pelo que as respostas ausentes foram substituídas pelos valores médios.

9.2. Estudo A1. Os motivos da identidade e a centralidade

9.2.1. Objetivo

Um dos argumentos centrais da AMIO consiste em afirmar que, tal como acontece ao nível individual, os elementos da identidade que mais concorrem para os seis motivos da IO serão mais estruturantes desta mesma identidade, ou seja, serão vistos como mais centrais para a definição da IO. A realização deste primeiro teste assume especial relevo pois a ausência de evidência empírica, mesmo parcial, sobre este argumento tornaria insustentável a manutenção da AMIO como teoria da IO. Deste modo, este estudo tem como objetivo verificar em que medida os elementos da identidade que mais contribuem para a autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, são considerados mais centrais para a definição da IO. Adicionalmente, testamos ainda, a autorregulação e a necessidade de expressar conformidade face a pressões externas.

Apesar da proposição supracitada ser a inicial da AMIO, exploramos três critérios de validação adicionais. O primeiro investiga em que medida os elementos que mais satisfazem os motivos da identidade predizem significativamente o *enactment* da identidade, critério usado também por Vignoles et al. (2006), para comunicar cada um de seus elementos identitários aos outros através do esforço dos indivíduos e que constitui uma autorrepresentação, que na construção da identidade colabora para a manutenção de várias identidades. Em segundo lugar, verificamos se estes elementos da identidade são também os

mais utilizados para efeitos de autorregulação, proposição também contida na AMIO. O terceiro critério adicional procura determinar se os elementos que mais satisfazem os seis motivos da identidade resultam da necessidade de responder a pressões de entidades externas, em linha com o argumento central da teoria institucional segundo o qual as organizações expressam a sua identidade de modo a responder a requisitos exteriores.

9.2.2. Método

Para obter dados sobre os MIO, seguimos uma abordagem metodológica semelhante à usada por Vignoles et al. (2006). Começámos por pedir aos respondentes que indicassem dez atributos que, em seu entender, representassem os atributos ou as características da imagem da sua escola, o que a torna única ou diferente de outras escolas conhecidas. Em seguida, pedimos que de entre os 10 elementos (atributos ou características) indicados os respondentes seleccionassem, cinco que fossem considerados os mais relevantes para definir a sua escola. Para cada um destes cinco elementos (atributos ou características), pedimos aos respondentes que indicassem, numa escala de 7 pontos (1= nada; 7= muito) em que medida cada um dos cinco seleccionados satisfazem os seis motivos integrantes da AMIO: autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença.

Para medir a centralidade de cada elemento, solicitámos aos inquiridos que assinalassem em que medida cada característica (assim designados os elementos da organização, no questionário) é importante para definir a organização (1= nada importante e 7=extremamente importante). De maneira a medir o *enactment*, pedimos aos respondentes que indicassem, também numa escala de sete pontos (1= nada; 7= muito) em que medida a escola procura comunicar essas mesmas características ou elementos quando se apresenta ao exterior. Os itens usados foram também adaptados de (Vignoles et al., 2006) modificando apenas o referente (organização em vez do próprio).

A autorregulação foi medida através de um item criado para este efeito, tendo sido perguntado aos respondentes em que medida consideram que cada elemento por si seleccionado “Orienta as decisões desta escola”. De forma idêntica, a resposta a pressões institucionais foi medida através do item: “É considerado uma exigência de entidades externas”. Ambos os itens foram medidos numa escala de sete pontos (1= nada; 7= muito). O anexo 1 contém o questionário na sua versão integral.

9.2.3. Resultados e discussão

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo. Com vista a determinar se os motivos satisfeitos pelos elementos da identidade se encontram relacionados com a centralidade, com o *enactment*, com a autorregulação e com as pressões institucionais, calculámos um conjunto de quatro equações de regressão para cada um dos cinco elementos da identidade selecionados pelos respondentes, sendo os critérios de centralidade, *enactment*, autorregulação e resposta a pressões institucionais as variáveis dependentes e cada um dos motivos da identidade satisfeitos por cada elemento (autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença,) as variáveis independentes.

Tabela 1 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo

1º elemento da identidade indicado pelos participantes											
	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,23	1,14	-								
2. Eficácia	6,04	1,32	0,56**	-							
3. Significado	6,08	1,35	0,47**	0,65**	-						
4. Distintividade	6,14	1,11	0,47**	0,46**	0,57**	-					
5. Continuidade	6,00	1,26	0,50**	0,58**	0,64**	0,51**	-				
6. Pertença	5,98	1,45	0,41**	0,62**	0,70**	0,52**	0,62**	-			
7. Centralidade	6,57	0,81	0,25**	0,25**	0,29**	0,22**	0,13	0,29**	-		
8. <i>Enactment</i>	5,71	1,61	0,23**	0,33**	0,42**	0,30**	0,30**	0,39**	0,14*	-	
9. Autorregulação	5,47	1,70	0,29**	0,46**	0,53**	0,32**	0,45**	0,50**	0,18**	0,51**	
10. Re. press. ext.	5,04	1,90	0,37**	0,41**	0,28**	0,17**	0,35**	0,29**	0,09	0,31**	0,34**
2º elemento da identidade indicado pelos participantes											
	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,01	1,42	-								
2. Eficácia	5,93	1,46	0,76**	-							
3. Significado	6,02	1,33	0,63**	0,72**	-						
4. Distintividade	6,08	1,23	0,68**	0,60**	0,66**	-					
5. Continuidade	5,80	1,37	0,61**	0,69**	0,65**	0,52**	-				
6. Pertença	5,82	1,51	0,50**	0,61**	0,70**	0,58**	0,60**	-			
7. Centralidade	6,48	0,87	0,15*	0,16*	0,17**	0,06	0,16*	0,07	-		
8. <i>Enactment</i>	6,07	1,17	0,45**	0,47**	0,48**	0,55**	0,47**	0,51**	0,07	-	
9. Autorregulação	5,57	1,64	0,34**	0,47**	0,53**	0,46**	0,40**	0,54**	0,18**	0,52**	-
10. Re. press. ext.	5,02	1,98	0,44**	0,56**	0,49**	0,39**	0,56**	0,45**	0,05	0,41**	0,36**
3º elemento da identidade indicado pelos participantes											
	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,06	1,32	-								
2. Eficácia	5,92	1,39	0,72**	-							
3. Significado	5,96	1,32	0,62**	0,70**	-						
4. Distintividade	6,01	1,31	0,53**	0,67**	0,61**	-					
5. Continuidade	5,81	1,40	0,61**	0,71**	0,71**	0,67**	-				
6. Pertença	5,77	1,54	0,63**	0,63**	0,67**	0,61**	0,72**	-			

7. Centralidade	6,41	0,78	0,21**	0,24**	0,26**	0,23**	0,31**	0,27**	-		
8. <i>Enactment</i>	5,64	1,65	0,46**	0,57**	0,53**	0,54**	0,49**	0,49**	0,14*	-	
9. Autorregulação	5,67	1,54	0,34**	0,53**	0,54**	0,52**	0,52**	0,50**	0,30**	0,56**	-
10. Re. press. ext.	5,15	1,89	0,33**	0,32**	0,42**	0,26**	0,39**	0,38**	0,14*	0,42**	0,45**

4º elemento da identidade indicado pelos participantes

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,03	1,42	-								
2. Eficácia	5,95	1,40	0,81**	-							
3. Significado	5,98	1,36	0,77**	0,77**	-						
4. Distintividade	5,95	1,36	0,58**	0,57**	0,62*	-					
5. Continuidade	5,70	1,45	0,67**	0,69**	0,71**	0,66**	-				
6. Pertença	5,73	1,62	0,60**	0,62**	0,71**	0,51**	0,69**	-			
7. Centralidade	6,46	0,82	0,18**	0,18**	0,19**	0,22**	0,22**	0,14*	-		
8. <i>Enactment</i>	5,47	1,66	0,52**	0,54**	0,56**	0,51**	0,62**	0,54**	0,07	-	
9. Autorregulação	5,62	1,46	0,38**	0,41**	0,50**	0,44**	0,45**	0,51**	0,22**	0,50**	-
10. Re. press. ext.	5,07	1,91	0,36**	0,42**	0,39**	0,35**	0,52**	0,42**	0,11	0,47**	0,47**

5º elemento da identidade indicado pelos participantes

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,03	1,45	-								
2. Eficácia	5,93	1,51	0,76**	-							
3. Significado	5,98	1,40	0,75**	0,81**	-						
4. Distintividade	5,95	1,42	0,64**	0,74**	0,77**	-					
5. Continuidade	5,76	1,52	0,61**	0,74**	0,68**	0,61**	-				
6. Pertença	5,78	1,55	0,58**	0,76**	0,70**	0,76**	0,72**	-			
7. Centralidade	6,41	0,98	0,29**	0,37**	0,31**	0,20**	0,33**	0,28**	-		
8. <i>Enactment</i>	5,59	1,59	0,52**	0,64**	0,64**	0,53**	0,68**	0,60**	0,23**	-	
9. Autorregulação	5,66	1,52	0,52**	0,60**	0,56**	0,50**	0,52**	0,58**	0,18**	0,53**	-
10. Re. press. ext.	6,03	1,45	0,45**	0,46**	0,42**	0,37**	0,50**	0,50**	0,13*	0,43**	0,51**

Dados agregados dos cinco elementos da identidade (médias das médias, dos desvio-padrão e das correlações)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autoestima	6,07	1,35									
2. Eficácia	5,95	1,42	0,72								
3. Significado	6,00	1,35	0,65	0,73							
4. Distintividade	6,03	1,29	0,58	0,61	0,64						
5. Continuidade	5,81	1,40	0,60	0,68	0,68	0,60					
6. Pertença	5,82	1,53	0,54	0,65	0,69	0,60	0,67				
7. Centralidade	6,47	0,85	0,21	0,24	0,24	0,19	0,23	0,21			
8. <i>Enactment</i>	5,70	1,54	0,44	0,51	0,52	0,48	0,51	0,51	0,13		
9. Autorregulação	5,60	1,57	0,37	0,49	0,53	0,45	0,47	0,53	0,21	0,52	
10. Re. press. ext.	5,26	1,83	0,39	0,44	0,40	0,31	0,46	0,41	0,10	0,41	0,43

n= 231; *p< 0,05; ** p < 0,01.

Os resultados presentes na tabela 1, sintetizados na última secção da mesma, mostram que, de um modo geral as médias dos seis atributos são elevadas, pois se situam em torno do valor 6, numa escala de 1 a 7. Por outro lado, as correlações entre o seis elementos da

identidade são elevadas, o que poderá indiciar multi-colinearidade, se bem que os valores registados raramente se situem acima de 0,70 (Nunnally, 1978). As correlações entre os quatro critérios de validação são mais baixas, mas tendem a ser significativas, o que é desde logo um indicador em suporte da proposição segundo a qual os elementos da IO que mais satisfazem os motivos de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, são os mais relevantes para a construção da identidade. Curiosamente, de entre os critérios usados, a centralidade, o principal atendendo às características do presente estudo, é o que tem correlações mais fracas com os seis motivos da identidade.

Através de uma análise de regressão, analisámos ainda, para cada elemento da identidade analisámos o impacto que cada motivo da identidade tem para cada um dos critérios de validação, as relações existentes entre cada motivo da identidade e cada um dos critérios de validação, uma vez que se torna relevante determinar os efeitos de cada motivo controlando o efeito dos restantes. Em todos os casos, foi testada a existência de colinearidade entre as variáveis independentes o qual nunca ultrapassou os limites aceitáveis (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). As tabelas 2 a 5 apresentam estes resultados.

Como se constata, na Tabela 2, a satisfação dos motivos de autoestima e de significado não predizem a centralidade em nenhum dos elementos da identidade. Já os motivos de eficácia, distintividade, pertença e continuidade predizem a centralidade de pelo menos um dos elementos da identidade evocado pelos respondentes.

Tabela 2 - Relação entre os motivos da identidade e a centralidade

Motivo	Elemento da identidade				
	1	2	3	4	5
Autoestima	0,16	0,10	0,01	0,01	0,00
Eficácia	0,04	0,02	0,01	0,02	0,37**
Significado	0,16	0,20	0,06	0,03	0,11
Distintividade	0,05	0,14	0,02	0,13	0,25*
Pertença	0,23**	0,08	0,22*	0,13	0,11
Continuidade	0,20**	0,09	0,08	-0,04	0,03
R ²	0,14	0,05	0,10	0,06	0,17
F	5,87**	1,98	4,27**	2,34*	7,41**

Os valores indicados são coeficientes estandardizados; *p < 0,05; ** p < 0,01.

Note-se que a variância explicada da centralidade atinge o seu máximo nos 17%, valor relativamente modesto. Provavelmente, restrições de amplitude na medida de centralidade decorrentes do modo como os dados foram recolhidos poderão explicar estes resultados. Recorde-se que se pedia aos inquiridos que, dos 10 elementos da identidade apresentados na primeira fase seleccionassem os cinco que melhor definiam esta identidade, o que leva a que as

medidas de importância destes cinco elementos sejam todas muito elevadas, como se verifica aliás pelos dados da Tabela 1.

Tabela 3 - Relação entre os motivos da identidade e o *enactment*

Motivo	Elemento da identidade				
	1	2	3	4	5
Autoestima	-0,04	0,02	0,10	0,10	0,04
Eficácia	0,06	0,44	0,27**	0,03	0,12
Significado	0,24**	-0,03	0,16*	0,06	0,30**
Distintividade	0,05	0,33**	0,22**	0,11	0,09
Pertença	-0,02	0,16*	-0,04	0,31**	0,38*
Continuidade	0,17	0,20**	0,10	0,14	0,13
R ²	0,20	0,37	0,39	0,43	0,53
F	9,03**	22,21**	24,22**	28,35**	42,11**

Os valores indicados são coeficientes estandardizados; *p < 0,05; ** p < 0,01.

Os resultados obtidos a propósito do *enactment* da IO (Tabela 3), revelam que, tal como acontece para a centralidade, o motivo de autoestima não se afigura um preditor significativo. Contudo, tal não acontece com os restantes motivos da identidade, pois predizem o *enactment* em pelo menos um dos elementos evocados pelos respondentes. De notar ainda que a variância explicada do *enactment* da IO é muito superior à observada na centralidade, atingindo os 53%.

Tabela 4 - Relação entre os motivos da identidade e a autorregulação

Motivo	Elemento da identidade				
	1	2	3	4	5
Autoestima	-0,04	0,21*	0,24**	-0,11	0,12
Eficácia	0,13	0,21*	0,26**	0,02	0,21
Significado	0,29**	0,20*	0,23**	0,23*	0,14
Distintividade	-0,04	0,18*	0,18	0,18*	-0,08
Pertença	0,13	-0,01	0,09	0,03	0,03
Continuidade	0,18*	0,27**	0,16	0,29**	0,30*
R ²	0,33	0,36	0,40	0,32	0,41
F	18,51**	21,26**	24,35**	17,85**	26,38**

Os valores indicados são coeficientes estandardizados; *p < 0,05; ** p < 0,01.

Quando o critério é a utilização de um determinado elemento para a autorregulação organizacional (Tabela 4), verificamos que com exceção da pertença, a satisfação dos restantes motivos da identidade é um preditor significativo. De notar que em dois elementos da identidade expressos pelos inquiridos, a satisfação do motivo de autoestima tem uma relação positiva com a autorregulação. A variância máxima explicada situa-se nos 41%.

Tabela 5 - Relação entre os motivos da identidade e resposta a pressões externas

Motivo	Elemento da identidade				
	1	2	3	4	5
Autoestima	0,20**	0,06	0,06	0,09	0,24**
Eficácia	0,27**	0,32**	-0,05	0,17	-0,02
Significado	-0,05	0,05	0,25**	0,03	0,02
Distintividade	0,12	0,10	0,09	-0,01	-0,15
Pertença	0,16	0,30**	0,18	0,42**	0,23**
Continuidade	0,04	0,06	0,13	0,10	0,33**
R ²	0,22	0,37	0,21	0,28	0,32
F	12,40**	22,61**	9,60**	14,69**	17,29**

Os valores indicados são coeficientes estandardizados; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Quanto ao critério de validação dos motivos da identidade e a sua utilização como resposta a pressões externas, verificamos que, com exceção da distintividade, os restantes motivos são preditores significativos em pelo menos um dos elementos da identidade expressos pelos inquiridos. O valor máximo de variância explicada situa-se nos 37%.

Uma vez que os elementos da identidade estão associados aos indivíduos, e como forma de sumarizar os efeitos dos motivos da identidade sobre a centralidade, o critério base no presente trabalho que permite distanciar a AMIO da formulação original de Albert e Whetten (1985), em linha com estratégia analítica seguida por Vignoles et al. (2006), as relações entre os motivos da identidade e a centralidade foram testadas através de modelos multinível usando o HLM. Para a construção destes modelos, seguiram-se as recomendações sugeridas por Hox (2002).

Seguindo a abordagem à análise de dados usada por Vignoles et al. (2006), a centralidade dos atributos foi a variável dependente de nível um e as variáveis independentes de nível um são os motivos da identidade - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença. Ao nível dois foi usada a idade como fator explicativo. Ainda de acordo com a abordagem de Vignoles et al. (2006), para além do modelo nulo, começámos por testar os efeitos da autoestima sobre a centralidade e, posteriormente, incluímos, em separado, cada um dos restantes motivos. Recorde-se que, ao nível individual, o elenco de seis motivos começou por ser estudado como uma extensão do papel fundamental da autoestima na construção da identidade. A

Tabela 6 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 6 - Resumo dos modelos de regressão multinível dos motivos da IO (Nível 1: n = 1180) aninhados dentro dos participantes (Nível 2: n = 231)

	Modelo Nulo		Modelo Autoestima					Modelo 6 motivos					
	B	SE	B	SE	β	$\Delta\chi^2$	p	B	SE	β	$\Delta\chi^2$	p	ΔR^2_w (%)
Parâmetros fixos													
Intercept	6.421	0.038	6.421	0.038				6.421	0.038				
Autoestima			6.421	0.038	0.115	123	<0.001	6.412	0.035	0.130	43	<0.001	6.1
Eficácia								6.403	0.034	0.198	52	<0.001	9.4
Significado								6.402	0.034	0.095	30	0.009	4.9
Distintividade								6.411	0.035	-0.030	12	0.319	4.2
Pertença								6.411	0.035	0.011	12	0.717	4.2
Continuidade								6.411	0.035	-0.022	12	0.256	4.4
Variância resíduos													
Nível 2 (r^2)	0.255	0.504	0.276	0.526				0.166	0.408				
Nível 1 (σ^2)	0.469	0.685	0.360	0.600				0.305	0.552				
Deviance	2769		2646					2518					
R^2_w			0.233					0.350					

Quando se adiciona a autoestima ao modelo nulo, obtemos uma *deviance* de 2646, o que traduz uma redução significativa face ao modelo nulo, com uma diferença de $\Delta\chi^2=123$, o que proporciona um maior ajustamento do modelo. Com este modelo obtivemos um valor de variância de nível 1 de $\sigma^2=0.360$, o que corresponde a $R^2_w=0.233$. Assim, podemos concluir que o modelo da autoestima explica 23.3% da centralidade dos elementos da IO.

Com vista a investigar se, para além da autoestima, os restantes motivos da identidade explicam a centralidade, os mesmos foram incluídos noutra modelo (tabela 6, modelo 6 motivos). Como se verifica, este modelo apresenta um *deviance* de 2518, o que traduz uma redução significativa face ao modelo da autoestima, com um $\Delta\chi^2=128$, e face ao modelo nulo um $\Delta\chi^2=251$, ambos com um $p<0.001$ o que reflete um maior ajustamento face aos modelos anteriores. A variância de nível 1 deste modelo é de $\sigma^2=0.305$, calculando-se um $R^2_w=0.350$, ou seja, explica 35,0% da centralidade. Ainda de acordo com a estratégia analítica usada por (Vignoles et al., 2006), a fim de determinar a contribuição de cada um dos seis motivos da identidade para explicar a centralidade, foram calculados seis modelos adicionais, omitindo em cada um dos modelos adicionais, um dos motivos. Assim, comparando o modelo dos seis motivos com o modelo sem o motivo, calculámos a variação do ajustamento ($\Delta\chi^2$), e a variação da explicação (ΔR^2_w) para o respetivo motivo em falta. Deste modo, determinamos que os motivos que contribuem significativamente para explicar a centralidade são a eficácia ($\beta=0.198$), a autoestima ($\beta=0.130$) e o significado ($\beta=0.095$).

Em síntese, todos os elementos da identidade contribuem para a autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença, são considerados centrais para a definição da IO, na medida em os estudos ao nível individual e multinível mostram que a satisfação dos seis motivos pode ser mobilizada para conferir centralidade a certos elementos

da identidade na definição da IO. O mesmo se passa quando os critérios de validação são o *enactment* da identidade, o seu uso para a autorregulação organizacional e como resposta a pressões externas, apesar de a satisfação de alguns motivos parece desempenhar um papel mais relevante em cada um destes critérios, o que justifica o seu uso independente em pesquisa posterior.

Os problemas de mono-operacionalização dos conceitos fundamentais e a clara tendência para a assimetria das distribuições constituem um obstáculo à validade deste estudo. Contudo, o mesmo proporciona evidência inicial de que a avaliação dos elementos da organização com base em escalas que medem os seis motivos permite estabelecer relações significativas com critérios inerentes à construção da identidade, como a centralidade, o *enactment*, a autorregulação e a resposta a requisitos externos. Este dado é promissor no que respeita à construção de uma medida dotada de características métricas aceitáveis e que seja já independente do conteúdo das características ou elementos das organizações selecionados para indicar quem é a organização, capaz de ser relacionada com variáveis critério relevantes. Adicionalmente, há a sublinhar que diferentes motivos são preditores de diferentes critérios, o que mostra o lado dinâmico e estratégico do uso dos elementos da identidade e que, futura investigação deverá considerar a relevância de estudar os seis motivos separadamente.

9.3. Estudo A2. A relação entre os motivos da identidade, a identificação, a satisfação e a intenção de saída

9.3.1. Objetivo

Uma vez estabelecida evidência empírica inicial de suporte ao argumento de que os elementos da identidade que mais satisfazem, pelo menos alguns, motivos da identidade, são considerados mais centrais para a definição da mesma e são mais usados para o seu *enactment*, a autorregulação e a resposta a exigências contextuais, importa investigar se estes mesmos motivos evidenciam capacidade preditiva de resultados de nível individual. A este propósito Corley et al. (2006) mencionam que uma das contribuições da investigação sobre a IO é o estabelecimento de uma relação entre esta e variáveis de nível individual. Com efeito, em primeiro lugar, podemos antever a existência de uma relação entre a IO e a identificação, variável conceptualmente muito próxima. Mas podemos também antecipar relações significativas da identidade com outros resultados individuais comuns na pesquisa organizacional, como a satisfação ou a intenção de saída.

A explicação dos efeitos da percepção de características identitárias das organizações sobre a identificação, o critério mais expectável, pode ser levada a cabo através da teorização formulada por Dutton et al. (1994). De acordo com os autores as pessoas definem-se a si mesmas de acordo com os grupos a que pertencem e usam as avaliações que fazem do modo como a sociedade vê e age face a estes grupos como via de definição da sua identidade individual. Uma avaliação positiva destes grupos tenderá a resultar em identificação organizacional acrescida, na medida em que, usualmente, se define identificação organizacional como o grau em que o indivíduo se descreve a si mesmo e ao grupo de forma sobreposta (Mael & Ashforth, 1992). Tendo esta teoria como quadro de referência, a investigação empírica tem vindo a gerar evidência que suporta a existência de uma relação positiva entre a identificação e a percepção de determinados atributos da identitários, tais como a orientação utilitária e normativa da identidade (Foreman & Whetten, 2002), a positividade geral da imagem organizacional (Dukerich et al., 2002) ou a força da IO (Nunes et al., 2014). Neste sentido, podemos esperar a existência de uma relação positiva entre os motivos da identidade e a identificação.

Dado a identidade ser uma instância que atravessa todos os aspetos da vida organizacional (Ashforth et al., 2011), para além dos seus efeitos na geração de identificação é ainda de esperar que seja um preditor significativo de outros resultados de nível individual mais generalistas, como seja a satisfação no trabalho e a intenção de saída. Ainda que os determinantes da satisfação no trabalho tendam a ser localizados ao nível individual ou em experiências mais próximas dos indivíduos (Dormann & Zapf, 2001), a evidência de que variáveis mais distais, como a percepção das práticas de gestão de recursos humanos estão relacionadas com a satisfação (Kooij, Jansen, Dijkers, & Lange, 2010) apresentam evidência meta-analítica sobre esta relação. Em linha com esta tendência de localizar os determinantes da satisfação em variáveis de nível superior, podemos supor que os indivíduos que reconhecem nas suas organizações níveis mais elevados de motivos da IO geram emoções mais favoráveis face às suas organizações e mostram-se mais satisfeitos.

A intenção de saída e a sua correspondente comportamental, a rotação efetiva, tem vindo a ser teorizada a partir de múltiplos fatores, entre os quais se contam características organizacionais. Por exemplo, num trabalho de integração teórica e empírica, Koslowsky (2009), sugere que a rotação depende de “crenças de retirada”² as quais, por seu turno, podem ser geradas a partir de variáveis individuais, de interação, organizacionais ou extra

² *Withdrawal cognitions* no original.

organizacionais. No caso das variáveis organizacionais, a cultura é vista como um dos antecedentes mais importantes dos comportamentos de retirada, uma vez que uma forte socialização leva à incorporação de normas sobre os comportamentos mais ou menos aceitáveis. No mesmo sentido, num trabalho de síntese da literatura conceptual, Steel e Lounsbury (2009) identificam a emergência de novos constructos explicativos da rotação, entre os quais podemos destacar a abordagem da “incorporação organizacional”³ (Lee & Lee, 2004) a qual nomeia de forma explícita fatores organizacionais nos quais nos indivíduos se encontram mais ou menos embebidos, nomeadamente as ligações com a organização e a comunidade, o ajustamento face à organização e à comunidade e a perceção do sacrifício associado a uma eventual saída da organização e da comunidade. No seu conjunto, estes fatores impedem a propensão para sair. Assim, de forma consistente com estas teorizações que situam os antecedentes da rotação em níveis de análise mais elevados, podemos presumir que os indivíduos que sinalizam nas suas organizações maior presença de motivos da IO se mostram menos propensos para abandonar as suas organizações.

9.3.2. Método

Os motivos da identidade foram operacionalizados tal como descrito no estudo 1. Para efeitos de constituição dos indicadores dos seis motivos da identidade, adicionámos em cada sujeito as respostas de cada motivo dadas para cada característica ou atributo da identidade selecionado e registado pelos respondentes. O total assim formado foi dividido por cinco, ou seja, o número de elementos. A fiabilidade das medidas assim constituídas é aceitável: $\alpha = 0,83$ para a autoestima; $\alpha = 0,81$ para a eficácia; $\alpha = 0,80$ para o significado; $\alpha = 0,75$ para a distintividade; $\alpha = 0,79$ para a pertença; $\alpha = 0,79$ para a continuidade.

Para medir a identificação, recorreremos à escala compreensiva desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004). Os autores expandiram o conceito de identificação, avançando, para além desta variável, a existência de três formas adicionais de conexão entre os indivíduos e as organizações em que trabalham: a identificação ambivalente, definida como a coexistência de identificação e de desidentificação com a organização ou alguns aspetos da mesma; a desidentificação, vista não como o oposto da identificação, mas como a desconexão de certos aspetos organizacionais, usualmente os negativos, face ao próprio; a identificação neutra, definida como a ausência de identificação e de desidentificação com uma organização.

³ *Job embeddedness* no original

Pedimos aos respondentes que se focassem na relação que têm com a organização em que trabalham e que indicassem o seu grau de acordo com os itens da escala (1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente). Exemplos de itens são “Pertencer a esta Escola faz-me ter sentimentos contraditórios” (identificação ambivalente), “O que acontece a esta Escola realmente não me interessa” (identificação neutra), “Sinto-me constrangido por pertencer a esta Escola” (desidentificação) e “Quando eu falo desta Escola geralmente digo "nós" e não "eles"” (identificação). Em conformidade com o original, usámos seis itens para medir cada conceito. Após análise fatorial exploratória, eliminámos oito itens devido a saturações elevadas em mais de um fator. Os itens restantes, quatro para cada dimensão, foram submetidos a análise fatorial confirmatória, procedimento que gerou resultados de ajustamento adequados para um modelo em que estes constructos são independentes ($\chi^2/GL= 1,84$; SMRM= 0,06; RMSEA= 0,06; TLI= 0,93; CFI= 0,94) A fiabilidade das medidas é também aceitável: $\alpha= 0,85$ para a identificação ambivalente; $\alpha= 0,71$ para identificação neutra; $\alpha= 0,78$ para a desidentificação; $\alpha= 0,65$ para a identificação.

Medimos a satisfação no trabalho através dos três itens da escala desenvolvida por (Camman et al., 1979). Contudo, a consistência interna desta escala não atinge valores aceitáveis ($\alpha= 0,39$ para o conjunto de itens; $\alpha= 0,45$ após eliminar um item), pelo que esta dimensão foi eliminada das análises.

A intenção de saída foi medida através da escala de Seashore et al. (1982), a qual contempla três itens. Pede-se aos sujeitos que expressem o seu grau de acordo, segundo uma escala de sete pontos (1=discordo totalmente; 7= concordo totalmente). Um exemplo de item é “É muito provável que eu procure um novo trabalho no próximo ano”. A fiabilidade da escala atinge os limiares da aceitação ($\alpha= 0,63$).

9.3.4. Resultados e discussão

A Tabela 7 apresenta as medidas de tendência central, de variabilidade e de correlação entre todas as variáveis em estudo. Um dos primeiros aspetos a salientar é a existência de coeficientes de correlação muito elevados (acima de 0,70) entre os seis motivos da identidade, o que é um indicador de multicolinearidade (Nunnally, 1978). As relações entre os seis motivos da identidade e as variáveis dependentes aqui consideradas, se bem que significativas, são relativamente modestas.

Tabela 7 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Autoestima	6,06	1,04										
2. Eficácia	5,94	1,07	,855**									
3. Significado	5,98	1,02	,760**	,860**								
4. Distintividade	5,99	0,93	,666**	,772**	,768**							
5. Continuidade	5,80	1,04	,690**	,811**	,845**	,709**						
6. Pertença	5,80	1,14	,661**	,806**	,848**	,770**	,806**					
7. Id. Ambivalente	1,95	1,20	-,293**	-,312**	-,317**	-,228**	-,296**	-,318**				
8. Id. Neutra	1,63	0,90	-,153*	-,150*	-,171**	-,136*	-,119	-,139*	,546**			
9. Desidentificação	1,86	1,07	-,332**	-,330**	-,296**	-,221**	-,274**	-,277**	,783**	,591**		
10. Identificação	5,73	1,08	,264**	,239**	,249**	,203**	,165*	,191**	-,171**	-,254**	-,177**	
11. Inten. Saída	2,34	1,24	-,253**	-,243**	-,222**	-,171**	-,214**	-,243**	,599**	,373**	,528**	-,134*

*p < 0,05; ** p < 0,01.

Atendendo a este padrão de resultados, em especial as elevadas correlações entre as medidas agregadas dos motivos da identidade, testámos as relações entre estes motivos da identidade através de um conjunto de modelos de equações estruturais. Este procedimento permite testar a existência de uma variável latente, a designar por IO, composta pelos seis motivos e, caso o ajustamento do modelo de medida seja aceitável, usar esta variável como antecedente da identificação, da desidentificação, da identificação ambivalente, da identificação neutra e da intenção de saída. O teste deste modelo permitiu obter uma solução adequada, correlacionando os erros da autoestima e da eficácia ($\chi^2/GL= 2,29$; SMRM= 0,02; RMSEA= 0,07; TLI= 0,98; CFI= 0,99). Esta relação é justificável, se atendermos ao papel generalista que a autoestima desempenha na construção da identidade. Recorde-se que (Vignoles et al., 2006) introduzem os motivos da identidade como uma forma de ir além da satisfação do motivo da autoestima. Os resultados destas análises encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 -Relação entre a identidade organizacional generalizada e variáveis critério de nível individual

	β	χ^2/GL	SMRM	RMSEA	TLI	CFI
Identidade – identificação	0,24**	1,79	0,05	0,06	0,98	0,98
Identidade – desidentificação	-0,33**	1,73	0,05	0,06	0,98	0,99
Identidade – identificação ambígua	-0,37**	2,77	0,03	0,08	0,96	0,97
Identidade – identificação neutra	-0,24**	1,89	0,05	0,06	0,97	0,98
Identidade – intenção de saída	-0,23**	2,23	0,08	0,07	0,97	0,98

*p < 0,05; ** p < 0,01.

Como se torna visível pelos resultados constantes da Tabela 8, a IO, variável latente composta pelos motivos de autoestima, eficácia, significado, pertença, distintividade e continuidade, está positivamente relacionada com a identificação ($\beta= 0,24$; p < 0,01) e

negativamente com a desidentificação ($\beta = -0,33$; $p < 0,01$), a identificação ambígua ($\beta = -0,37$; $p < 0,01$), a identificação neutra ($\beta = -0,24$; $p < 0,01$) e a intenção de saída ($\beta = -0,23$; $p < 0,01$).

Este padrão de resultados é revelador da capacidade de a IO, tal como formulada no âmbito da AMIO, predizer critérios relevantes de nível individual, de forma consistente com outras formulações teóricas e operacionalizações distintas da IO (Dukerich et al., 2002; Foreman & Whetten, 2002; Nunes et al., 2014). A ausência de discriminação entre os vários motivos da identidade constitui a principal limitação deste estudo. Investigação futura poderá, para além de investigar a possibilidade de ter medidas mais fiáveis, investigar em que medida a IO, medida ao nível organizacional, prediz resultados individuais relevantes, como a identificação ou as suas variações, ao nível individual.

9.4. Estudo A3. Os motivos da identidade nos sectores público, privado e social

9.4.1. Objetivo

A teoria institucional sobre a formação da IO privilegia o peso dos fatores externos na constituição da mesma (Besharov & Brickson, 2016; Walsh & Glynn, 2008). Segundo esta abordagem, as organizações não são criadas no vácuo, logo é expectável que os seus fundadores utilizem elementos disponíveis no seu contexto para elaborar a identidade das suas organizações.

O estatuto público, privado ou público de uma organização constitui um elemento incontornável do contexto organizacional e do processo de construção da identidade de cada organização. De facto, este estatuto proporciona às organizações um conjunto de categorias potencialmente influenciadoras da IO, categorias estas portadoras de atributos da identidade bem diferenciados. A revisão de literatura sobre a IO efetuada por Cornelissen, Haslam, e Werner (2016) identifica a identidade social como uma das metáforas. No mínimo, pertencer ao sector público, privado ou social permitirá de imediato proporcionar um significado próprio, mas também imediata distintividade face a organizações pertencentes a outra categoria e uma acentuação da pertença a uma dada categoria.

Por seu turno, a literatura sobre as categorias, mostra como estas são fundamentais na formação das identidades organizacionais, porquanto são as categorias que fornecem a organizações os rótulos que lhe permitem situar-se no respetivo campo e, por esta via, impedir a criação de identidades incertas que geram confusão nas audiências que avaliam o grau em que uma determinada organização se alinha com o protótipo da categoria. De acordo com

Glynn e Navis (2013), as categorias servem de matéria-prima para a formação da identidade das organizações. Ademais, a pertença a categorias é de importância vital para a ação estratégica e simbólica das organizações, porquanto são as categorias que fornecem rótulos essenciais para que uma organização se situe no seu campo. Por exemplo, ao ser criada uma nova organização, se se aproximar do protótipo da categoria a que pertence, poderá usar esta pertença para ganhar de imediato legitimidade face a audiências externas, através de rituais de conformidade face a entidades reguladoras. Em seguida, esta mesma organização poderá contrabalançar esta pressão para o isomorfismo através do desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que acentue o que a diferencia das congêneres e que lhe permita atingir uma situação favorável face a clientes, fornecedores ou financiadores. Este efeito foi documentado por Navis e Glynn (2010) a propósito da emergência da categoria das rádios por satélite.

É expectável que a pertença às categorias de privado, público ou social tenha um efeito relevante na formação da identidade das organizações pertencentes a estes três sectores, atendendo às diferenças de ideologia central que, usualmente, os caracteriza e também às diferenças de expectativa que as audiências externas revelam. Num trabalho de sistematização destas diferenças, assumindo que os três sectores constituem coleções de organizações não híbridas, como seria o caso de uma organização pública com gestão privada, (Billis, 2010) enuncia a existência de três tipos ideais de organização, guiada por uma configuração distinta de princípios, os quais podemos considerar protótipos de cada categoria: a empresa, o gabinete⁴ e a associação, respetivamente para os sectores privado, público e social. Mais precisamente, as organizações do sector privado são detidas por acionistas, governadas de acordo com a dimensão da propriedade, operacionalmente guiadas pelas forças do mercado e pela escolha individual, operadas por empregados pagos geridos profissionalmente numa empresa e baseadas em vendas. As organizações do sector público são detidas pelos cidadãos, governadas de acordo com os resultados das eleições públicas, seguem princípios operacionais de serviço público e escolha coletiva, são operadas por funcionários públicos pagos e legalmente suportados num gabinete e baseados em impostos. Finalmente, as organizações sociais, ou de terceiro sector, são propriedade dos seus membros, governadas como resultado de eleições privadas, operacionalmente privilegiam o comprometimento com uma missão distintiva, são operadas por membros e voluntários de associações e estão baseadas em contribuições, donativos ou legados. Estas diferenças constituem matrizes bem distintas para a construção da identidade de organizações pertencentes a cada categoria. É

⁴ Bureau no original

neste sentido que (Knutsen, 2012) distingue as identidades de organizações sem fins lucrativos, das privadas e das públicas, como estando baseadas no serviço à comunidade, na eficiência e obtenção de lucros e no desempenho de obrigações políticas, respetivamente.

Salvaguardando também, a existência de diferenças entre organizações e indivíduos (Whetten & Mackey, 2002, p. 397), referem que, “as organizações são atores sociais e artefactos sociais”, e a seleção de formas organizacionais, o que constitui um processo de declaração de pertença a categorias ou grupos, tal como propriedade pública ou privada, e por isso, (*ibid* p. 398), colocam a pergunta: “Que tipo de organização estaremos a criar?, contudo associações como esta podemos também aplicar a indivíduos, quando colocamos a questão “que indivíduos estamos a criar?”, fruto de convenções sociais que se aplicam face a um conjunto distintivo de valores que dão poder à estrutura da identidade, para organizações tal como acontece para indivíduos.

Tudo isto relaciona-se a uma questão onde o equivalente funcional é relevante para as traduções do nível individual para o organizacional, que Harquail e King (2010) defendem, dado que a organização e os membros são ambos atores sociais, agentes interventivos, orientados por escolhas, confirmam que:

“Sem essa sensação de direção interna e autorreflexão, a ação organizacional não pode ser atribuída a nenhuma fonte além dos indivíduos que constituem a organização”, os seres humanos são atores reais, e “Descrever um humano como ator envolve (1) uma atribuição da capacidade de agir e (2) uma atribuição de intencionalidade baseada em uma autovisão motivadora que orienta ou justifica a ação” e “Embora as organizações não compartilhem os mesmos atributos estruturais que os atores humanos (por exemplo, sistemas nervosos), eles têm funcionalidade similar. Por isso até, descrever e analisar a organização como ator é apropriado porque os recursos que distinguem os seres humanos como atores, são funcionalmente equivalentes aos recursos comuns aos atores organizacionais” (p. 292).

Também, segundo King et al., (2010) : “As organizações tem uma vida própria e mantém um padrão de responsabilidade análoga à anexada aos indivíduos.” (p.298), logo faz todo o sentido os princípios que fundamentam o empréstimo pelo qual enveredámos, bem como os MIO e outras dimensões que escolhemos para aprofundar e trazer mais uma contribuição à compreensão do que constitui, liga e diferencia as organizações e a sua centralidade, e ainda legitimar mais o empréstimo.

Sobejamente conhecido o facto de as organizações serem socialmente retratadas como grupos de indivíduos, que permeiam um determinado ambiente, se incluem ou excluem de

determinada rede social, sempre inundadas de processos organizacionais (King et al., 2010) anseiam envolver, esclarecer e investigar os aspetos que as particularizam, e o que as torna únicas numa perspetiva de ator social, e para isso, implícita a essa conceituação de organizações como atores sociais: investigam a atribuição externa e intencionalidade, numa análise puramente organizacional.

Contudo, muito recentemente Besharov e Brickson (2016) resolvem levar estas questões mais longe e definem alguns dos aspetos fulcrais a estes entendimentos, (Besharov & Brickson, 2016) designam:

““por conteúdo” queremos dizer a substância da IO e as forças institucionais. Especificamente o conteúdo da IO refere-se aos atributos que respondem à questão “Quem somos nós e o que é que nós fazemos enquanto organização?”. De modo significativo confere que os atributos são os que podem responder melhor às questões conhecidamente colocadas acerca de quem somos nós e o que faz a organização, onde diversos aspetos ou características mencionadas pelos membros e outros *stakeholders* podem descrever esses mesmos conteúdos da IO, classificando-a, por exemplo “somos uma empresa familiar” (p. 403).

Besharov e Brickson (2016) defendem que “os conteúdos das forças institucionais se referem à substância das exigências que eles impõem às organizações” (p. 404), veiculam uma determinada linguagem lógica institucionalmente acordada, que implica legitimidade, estratégia e outros aspetos, nomeadamente, o da identidade.

Besharov e Brickson (2016), designa:” Por “estrutura” entende-se a relação ou a natureza da interação entre diferentes elementos de conteúdo” (p. 404). Os conteúdos da IO e os conteúdos institucionais são muito relevantes para a estrutura.

Deste modo, neste estudo investigamos em que medida os indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percecionam nas suas organizações motivos da identidade distintos. Ainda que o estado de desenvolvimento teórico da AMIO não permita antecipar diferenças precisas entre sectores para cada um dos seis motivos da identidade, é possível adiantar algumas diferenças expectáveis. Os motivos de autoestima e de eficácia deverão ser mais salientes nas escolas privadas, uma vez que, usualmente, os rankings as situam a níveis de desempenho superior e as famílias com mais posses tendam a optar por escolas com este estatuto. De igual modo, a distintividade deverá ser superior nas escolas privadas, o que decorrerá da sua necessidade acrescida de constituir como uma oferta diferenciada não só face a escolas públicas e sociais como também face a concorrentes privados. O motivo de pertença deverá ser inferior nas escolas privadas, porquanto tanto a ideologia do sector público como do sector social tende a enfatizar a forte conexão destas

entidades com as comunidades em que se situam. Contudo não parece ser plausível que os motivos de continuidade e de significado sejam diferentes entre as escolas dos três sectores. O significado deverá ser idêntico na medida em que o sector de atividade se encontra fortemente regulado pelo Ministério da Educação, o que condiciona a interpretação deste motivo da identidade por parte dos indivíduos. O motivo de continuidade deverá ser idêntico, uma vez que esta preocupação dependerá mais do interesse dos líderes de topo em garantir um sentimento de continuidade entre o passado, o presente e o futuro das organizações que dirigem.

9.4.2. Método

As medidas usadas para os motivos da identidade são as já descritas no estudo dois.

A amostra deste estudo são os respondentes que trabalham em escolas pertencentes aos três sectores. Do total de 231 inquiridos, 24,2% trabalhavam em escolas públicas, 34,6% em escolas públicas e 41,1% em escolas sociais.

9.4.3. Resultados e discussão

As medidas de tendência central, de variabilidade e as correlações referentes aos motivos da identidade encontram-se descritos no estudo dois. A Tabela 9 apresenta as médias e os desvios padrão dos seis motivos da identidade em função do sector da escola na qual os respondentes trabalham.

Tabela 9 - Comparação de médias dos motivos da identidade de acordo com o sector das escolas

	Autoestima		Eficácia		Significado		Distintividade		Continuidade		Pertença	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Público	5,98	0,92	5,82	1,12	5,81	1,09	5,74	1,03	5,78	1,04	5,53	1,15
Privado	6,32	0,73	6,16	0,72	6,20	0,75	6,22	0,67	5,95	0,76	5,97	0,86
Social	5,89	1,26	5,81	1,26	5,89	1,14	5,95	1,02	5,69	1,22	5,82	1,26
F	4,03*		2,76		3,08*		4,72**		1,37		2,47	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Os resultados da comparação de médias entre os respondentes integrados em escolas dos sectores público, privado e social mostra que em três dos motivos da identidade não se registam diferenças, nomeadamente a eficácia, a continuidade e a pertença. O sector influencia o motivo de autoestima ($F = 4,03$; $p = 0,02$), o de significado ($F = 3,08$; $p = 0,05$) e o

de distintividade ($F= 4,72$; $p= 0,01$). Recorde-se que prevíamos diferenças no que respeita ao motivo de pertença, mas tal não encontra suporte nos dados.

Os exames mais detalhados das diferenças de médias mostram que o motivo de autoestima distingue os respondentes do sector privado face ao social, mas não face ao público, indo ao parcialmente ao encontro das nossas previsões. Quanto ao motivo de significado, sobre o qual não antevíamos diferenças, observa-se que, apesar do efeito geral do sector ser significativo, os contrastes entre grupos não permitem estabelecer diferenças significativas. Finalmente, em linha com a nossa previsão, os respondentes integrados em escolas privadas apresentam médias mais elevadas no motivo de distintividade quando se comparam com os respondentes de escolas públicas.

Em suma, a abordagem à IO inerente à AMIO permite determinar se indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percecionam nas suas organizações a existência de motivos da identidade com diferentes intensidades. Mais especificamente, a integração de organizações pertencentes a sectores diferentes, com identidades diferenciadas (Knutsen, 2012) e que funcionam como categorias capazes de proporcionar às organizações nelas integradas as designações que lhes permitem situar-se no respetivo campo, ou seja, as categorias proporcionam ingredientes essenciais para que as organizações possam construir as suas identidades (Glynn & Navis, 2013).

Tendo em conta o que referem os autores Besharov e Brickson (2016), a IO é tida como um filtro os conteúdos da IO e os conteúdos institucionais alinhados são fulcrais para o suporte à estrutura. E sendo que esse alinhamento aumenta quando as características (C, D, C) que definem a IO, correspondem consistentemente às exigências institucionais e expectativas externas do ambiente, sendo maior o alinhamento que se verifica. E defendendo ainda, que as identidades das organizações, que possuem identidades mistas (utilitárias e normativas), possuem esse alinhamento, mas as que privilegiam uma natureza mais normativa, tendem a minorar esse alinhamento, em que podemos observar que as instituições de cariz social de quem externamente se espera que potenciem esse requisito em si próprias privilegiando, que externamente se espera delas, que potenciem o seu carácter normativo, que quando tal não acontece, defrauda-se um alinhamento que à partida devia ser consistente com a IO que declaram, portanto. Percebe-se quanto, face às definições dos MIO e recorrendo aos mesmos, as diferentes lógicas que podem ser construídas ou trabalhadas, para operar diferentes resultados numa coerência de lógica de conteúdos e estruturas e perspectivas de atuação das organizações para potenciar a sua IO. Também na prática, tal como, Besharov e Brickson

(2016) defendem que, parece haver um alinhamento entre identidade e os seus recursos humanos, esperando-se que organizações privadas contratem talentos profissionais que potenciem o seu lucro, mas espera-se que organizações sem fins lucrativos recorram a voluntários para potenciar a sua lógica de bem-estar social e a sua missão social, e assim ambas as organizações devem cumprir a missão para que foram criadas. Do nosso ponto de vista os MIO contribuem para legitimar essas missões através dos seus recursos humanos, tendo em conta também o indivíduo e visto que estes motivos já foram estudados a nível individual, com bons resultados, é necessário um maior esclarecimento do que cada um destes motivos contribui para cada um destes setores, o que é essencial para as organizações, e forma como se apresentam, o que cumprem e como, valores porque se pautam e assim legitimam o que representam e fortalecem-se ou auto enfraquecem-se, ou defraudam a sua IO, mas primeiro têm de saber quais os motivos que cada setor partilha ou defende na sua centralidade e *enactment*.

Por isso a AMIO revela-se capaz para apurar essas discrepâncias que tão acusadamente (num sentido positivo ou negativo) as organizações são capazes de revelar pelo que é central às mesmas, como parte da sua essência, através da tradução do que os membros caracterizam acerca da organização onde trabalham. Isto revela bem o potencial da AMIO que deve ser aprofundado, pois consideramos que eventuais clusters podem potenciar estas caracterizações lógicas e com impacto interno e externo para as organizações e para a identidade que constituem e representam.

Esta visão pode ser tanto potenciadora, como limitadora como responsabilizadora, digamos que não dá mais para que as organizações se façam passar pelo que não são. E se isso é limitador só poderá significar que se anda a vender “gato por lebre”, ou será que é isso mesmo que se pretende!

Também, se visto como limitação e se periga a continuidade das organizações ao que parece difícil de manter debaixo deste teto de alinhamento, ter-se-á de estrategicamente percecionar o rumo a seguir e reivindicar uma nova identidade, onde a comunicação e o marketing, a ambidextria da IO, a gestão e a liderança farão toda a diferença, o mesmo é dizer que bons gestores e bons profissionais fazem boas empresas, e mais do que nunca interessa para onde se vai e o que eu represento ou quero representar. Por isso os MIO se perspetivam como alinhados com esta lógica percetiva e construtiva, tanto num sentido construtivo como preditivo, como avaliativo da IO.

É que segundo Besharov e Brickson (2016):

“as organizações estão a ser empurradas no sentido competitivo por pressões internas e externas, por isso as estratégias de gestão contribuem para lidar com estas pressões e nas suas identidades” (p. 191), o que faz com Smith e Besharov (2017), sugiram que a investigação futura deve investigar no sentido de encontrar formas de lidar com estas pressões.

E nessa medida ainda muito humildemente, mas com muito potencial antecipamos poder contribuir ao propor uma AMIO, e os MIO como uma forma que de lidar com esses aspetos, na medida em que os MIO potenciam a centralidade e até a distintividade, a continuidade e o significado das organizações. Até porque aproveitámos, conteúdos e estrutura para efetuarmos os nossos estudos e com isso ajudámos a colmatar o défice de estudos quantitativos face a qualitativos e de uso e recursos a medidas e metodologias menos usuais, mas reconhecidamente essenciais. Os Motivos mostram-se importantes e essenciais como antecedentes e consequentes da IO, embora haja necessidade de realizar mais estudos, para realizar por exemplo clusters por setor e suas diferenças

Contudo, a medida de identidade usada neste estudo encontra-se condicionada pois não permite discriminar os efeitos de cada motivo, como já mencionámos, o que constitui uma clara limitação. Adicionalmente, este estudo foi conduzido ao nível individual e a identidade é um conceito de nível organizacional, pelo que futura investigação deveria testar estas diferenças em amostras de organizações pertencentes a cada sector.

9.5. Estudo A4. A relação entre a identidade e o desempenho organizacional

9.5.1. Objetivo

Uma das propostas da AMIO consiste em preconizar a existência de uma relação entre a saliência dos motivos da identidade e o desempenho organizacional, seja de forma direta, seja através da ativação quer do capital identitário quer de processos de autorregulação. Dada a novidade desta formulação teórica, levamos a cabo um primeiro teste desta proposição, nomeadamente a que sugere uma relação direta entre a saliência dos motivos da identidade e o desempenho organizacional. Apesar da já reconhecida abundância de literatura sobre a IO, estudos que relacionem este conceito com o desempenho organizacional são escassos. Constituem exceções o estudo de Voss et al. (2006) que mostrou a existência de um efeito negativo do desacordo entre os dirigentes de teatros norte-americanos sobre quem somos nós enquanto organização e o desempenho organizacional e o estudo de Nunes e Martins (2017),

que encontrou uma relação entre a percepção da orientação utilitária ou normativa da IO e o desempenho percebido de farmácias e comunidade portuguesa.

9.5.2. Método

A amostra deste estudo são 35 das 37 escolas nas quais se procedeu à recolha de dados. Esta diferença resulta do facto de em duas escolas apenas se terem obtidos duas respostas válidas, o que nos levou a eliminar estas escolas das análises, mantendo-se as escolas nas quais há 3 ou mais respondentes. Se atendermos a que tanto o desempenho como a identidade são variáveis de nível organizacional, esta amostra de escolas é usada para explorar as relações entre estas variáveis, agregando os resultados individuais ao nível da escola. Do total de escolas, 10 pertencem ao sector público, 13 ao privado e 12 ao social. A média de casos por escola é de (M=6,54) e (DP=3,22).

As medidas dos seis motivos da identidade – autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença – são as descritas no estudo um. Dado que no estudo dois se verifica que os seis motivos constituem uma variável latente com níveis de ajustamento adequados, as medidas destes motivos foram combinadas numa só variável de identidade. Assim, os valores mais elevados desta variável indicam que os atributos ou características seleccionadas pelos respondentes para indicar quem é a sua organização satisfazem mais intensamente os motivos de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença da organização. Ao nível individual, a consistência interna desta medida é elevada ($\alpha=0,92$), confirmando as fortes correlações entre os seis motivos da identidade já reportadas nos estudos dois e três.

Com vista a criar uma escala de desempenho percebido ajustável a organizações prestadoras de serviços de educação pré-escolar pertencentes aos sectores público, privado e social, o desempenho organizacional foi medido através de seis itens oriundos de medidas diversas. Deste conjunto, dois itens foram adaptados da escala de desempenho organizacional usada por Delaney e Huselid (1996), três foram adaptados da escala de desempenho global usada por Wood, Bhuiyan, e Kiecker (2000) e um foi adicionado pelos autores (“o grau em que esta organização consegue concretizar a sua missão/razão de ser”). Exemplos de itens são “a capacidade de satisfazer as necessidades dos utentes/clientes”, “a capacidade de desenvolver novos serviços, projetos ou programas”. Pedia-se aos respondentes que, numa escala de 7 pontos (1=muito abaixo e 7= muito acima), situassem o desempenho da respetiva escola face

a outras escolas comparáveis. Avaliada ao nível individual, a consistência interna desta escala é elevada ($\alpha=0,90$).

Como o estudo é realizado ao nível organizacional, testámos a possibilidade de criar medidas ao nível organizacional com base nas medidas de nível individual. Os testes de ICC1 e ICC2 revelam valores de 0,24 ($F=3,09$, $p < 0,01$) e 0,68 para a IO geral e 0,17 ($F=2,32$, $p < 0,01$) e 0,56 para o desempenho organizacional, respetivamente. O ICC2 do desempenho organizacional encontra-se distante do comum 0,70. Contudo, é importante salientar que, em algumas escolas, o número de casos é de apenas 3, o que torna quase impossível atingir aquele limiar. Neste sentido, optámos por agregar os mesmos ao nível organizacional.

9.5.3. Resultados e discussão

A Tabela 10 contém as medidas de tendência central, de variabilidade e as correlações entre as variáveis em estudo, ao nível organizacional.

Como se verifica, o número médio de trabalhadores e de crianças são quase perfeitamente correlacionados e não se relacionam nem com a identidade nem com o desempenho organizacionais.

A relação entre a IO e o desempenho é de 0,57 ($p < 0,01$), o que revela que as organizações descritas pelos seus membros como tendo um conjunto de motivos da identidade organizacionais mais salientes, aqui sumarizados numa variável única, são também descritas como tendo um desempenho superior.

Tabela 10 - Médias, desvios-padrão e relações entre as variáveis em estudo

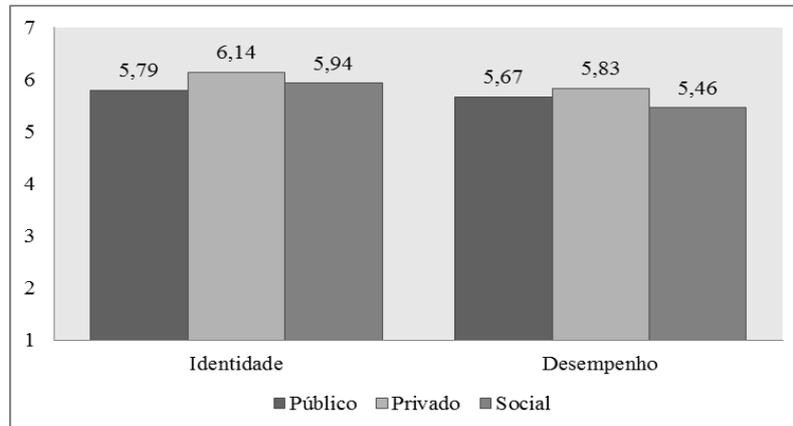
	Média	DP	1	2	3
1. Número de trabalhadores	23,09	34,08	-		
2. Número de crianças	131,77	230,99	0,93**	-	
3. Identidade organizacional	5,97	0,59	0,12	0,08	-
4. Desempenho organizacional	5,66	0,53	-0,04	0,09	0,57**

N= 35 escolas; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Uma vez que o sector, ou seja, a natureza pública, privada e social das escolas, pode influenciar a intensidade desta relação, procedemos ao cálculo de uma correlação entre a identidade e o desempenho organizacionais dentro de cada subgrupo de escolas, usando para tal o coeficiente de correlação de *Spearman*.

A Figura 10 reporta estas médias, apresentadas a título ilustrativo, uma vez que o seu exame não estava previsto nos objetivos do estudo.

Figura 10 - Comparação entre a identidade e o desempenho em organizações públicas, privadas e sociais.



Os resultados revelam que a correlação entre o desempenho e a identidade é significativo, para as amostras de que dispomos, nas escolas privadas ($\rho=0,68$, $p<0,01$), mas não nas escolas públicas ($\rho=0,47$, $p<0,01$) ou nas sociais ($\rho=0,48$, $p<0,01$), o que é indicador do efeito de moderação da relação entre a identidade e o desempenho organizacional por parte do sector.

Ademais, tanto a identidade (Média= 6,14; DP=0,42) como o desempenho (Média= 5,83; DP=0,35) são mais elevadas no subgrupo das escolas privadas.

Em síntese, este estudo mostra que ao nível organizacional, as entidades que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes são percebidas como tendo níveis de desempenho mais elevado e que, eventualmente, este efeito é moderado pelo sector de pertença das organizações. Este resultado traduz uma importante contribuição empírica sobre uma das proposições centrais da AMIO, ou seja, a de que organizações com identidades mais salientes terão um desempenho organizacional acrescido. Contudo, tal como já reportado noutros estudos, a medida usada não permite discriminar entre os seis motivos da identidade e o papel de mediador da relação entre os motivos da identidade e o desempenho organizacional a ser desempenhado pelo capital identitário e pela autorregulação não foram testados. Medidas mais complexas e diversificadas de desempenho organizacional deveriam ainda ser usadas. Futura investigação poderia ocupar-se deste teste ao nível organizacional, bem assim como analisar o efeito moderador do sector a que as organizações pertencem.

9.6. Discussão Geral dos Estudos A1 a A4

O propósito deste conjunto de estudos foi o de proceder ao primeiro teste empírico da AMIO, em especial a asserção segundo a qual os elementos organizacionais que satisfazem de forma mais intensa os motivos de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença são mais determinantes para a construção da IO. Adicionalmente, procurou-se obter evidência sobre a relevância da AMIO enquanto abordagem multifacetada no campo da IO. Sendo a identidade uma dimensão determinante de toda a vida organizacional, uma nova abordagem à IO deveria demonstrar capacidade de explicar, de forma sensível, outras facetas da vida organizacional, tanto de nível individual, como organizacional ou mesmo contextual.

Os resultados do estudo A1 revelam que todos os motivos da identidade são mobilizados para a construção da IO, se bem que este padrão de resultados dependa do elemento específico invocado pelos indivíduos, ou seja, as características ou atributos que usam para definir a organização, e do critério de validação utilizado, ou seja, a centralidade, o *enactment*, a autorregulação ou a resposta a exigências externas. Este resultado é especialmente relevante, porquanto mostra que o mecanismo de construção da IO é idêntico ao da construção da identidade individual (Vignoles et al., 2006). Apesar dos problemas de mono-operacionalização e de assimetria da distribuição das variáveis, o padrão de resultados obtido, constitui uma base adequada de suporte à AMIO como uma abordagem viável ao estudo da IO.

A realização do estudo A2 permite mostrar que os motivos da identidade, agregados numa variável de segunda ordem, predizem, de forma consistente com a literatura, a identificação, a desidentificação, a identificação ambivalente, a identificação neutra e a intenção de saída, o que mostra que a AMIO captura uma função relevante da IO que é a de se constituir como referente para a identificação dos membros de uma organização. Uma vez mais, a medida dos diferentes motivos usados neste estudo é uma ameaça a esta conclusão, pois não permite discriminar os efeitos separados de cada motivo sobre as variáveis-critério.

O estudo A3 captura a influência de um elemento contextual fundamental na formação da IO, designadamente o efeito da pertença das organizações a categorias socialmente valorizadas sobre a sua identidade, os sectores público, privado e social, fundamentais no caso da prestação de serviços de ensino. Apesar da assimetria das medidas, este estudo gera evidência de que dois dos seis motivos integrantes da AMIO discriminam as percepções de

indivíduos integrados em escolas públicas, privadas e sociais de forma consistente com previsões baseadas na literatura sobre as diferenças entre sectores.

Finalmente, o estudo A4 gera evidência inicial sobre a validade de uma predição da AMIO, nomeadamente a que sugere a existência de relação positiva entre a saliência dos motivos da IO e o desempenho. Deste modo, apesar da impossibilidade de discriminar os efeitos de cada motivo da identidade, esta evidência situa a AMIO como uma alternativa teórica viável para a predição desta importante variável que é o desempenho.

Em suma, uma vez que existe evidência preliminar para a influência dos seis motivos da identidade em resultado de nível individual (identificação, satisfação e intenção de saída), que ao nível organizacional estes mesmos motivos explicam uma proporção significativa do desempenho percebido e que discriminam, de forma previsível, a categoria de pertença das organizações em estudo (pública, privada e social), podemos supor que os mesmos se podem independentizar dos respetivos elementos da identidade. Esta desconexão dos conteúdos da identidade teria a vantagem de permitir considerar os motivos da IO como fatores estruturais universais deste conceito e, desde que exista uma medida válida, poder levar a cabo um sem número de estudos testando o papel amplo que a IO desempenha.

Mais precisamente, como identificado nos estudos aqui reportados (A1 a A4), os seis motivos da identidade apresentam problemas de medida que questionam a sua validade. Em primeiro lugar encontram-se fortemente relacionados entre si, o que impede a análise dos seus efeitos separados. Por outro lado, foram medidos através de apenas um item operacionalização que obstrui o exame das suas qualidades métricas. Finalmente, a distribuição é claramente assimétrica, o que coloca problemas de restrição de amplitude e de não normalidade. O estudo seguinte procura justamente contribuir para a resolução deste problema através da criação de uma escala de medida dos seis motivos da identidade, tal como enunciados no âmbito da AMIO e, deste modo, contribuir para a realização de estudos empíricos sobre a IO.

CAPÍTULO 10 – SEGUNDO ESTUDO EMPIRICO – ESTUDO B

A abordagem motivacional da identidade organizacional (AMIO): construção e validação de uma escala

10.1. Introdução

O objetivo principal deste segundo estudo (Estudo B) é segundo a AMIO, construir a validação de uma escala.

Ao constituir-se com um conceito original da atividade coletiva organizada, a IO tem vindo a merecer atenção por parte de um número crescente de investigadores. Esta profusão representa contribuições teóricas e empíricas tributárias de múltiplas perspetivas (e.g., Cornelissen et al., 2007; Gioia et al., 2013). Cornelissen et al. (2016) procederam à análise desta extensa literatura e propuseram uma estruturação da mesma de acordo com três metáforas raiz subjacentes: quadro de referência, categorização e personificação. Olhar para a IO como quadro de referência implica enfatizar o modo como os indivíduos, especialmente, os que ocupam posições de topo, criam um entendimento partilhado sobre quem é a organização e o usam para orientar as perceções, pensamentos e comportamentos. Enquanto categorização, a IO descreve o conhecimento que os membros organizacionais acumularam quanto à sua pertença a grupos e maneira como esta pertença influencia os seus aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais. A metáfora da personificação implica descrever a IO como o resultado da atribuição a uma organização do estatuto de uma entidade socialmente situada, ou ator social dotado de atributos que podem ser descritos como objetivos e externalizados e conferentes de maior ou menor legitimidade no contexto.

A IO, é considerada uma ferramenta estratégica para mobilizar os membros de uma organização e gerir os seus contributos e interesses e os da organização (Cayla & Peñaloza, 2012), a IO, encerra em si mesma um quadro orientador inigualável, e em qualquer plano da organização, ela é a matriz mais expressiva do impacto para as ações e contextualizações das organizações, seus líderes, membros e outros *stakeholders*, como podemos verificar nos testemunhos e artigos expressos (e.g. Mats Alvesson & Robertsons, 2016; Cornelissen et al., 2016; Foreman & Whetten, 2016; Gioia & Hamilton, 2016; Knippenberg, 2016; Kreiner e Murphy, 2016; Schultz, 2016; Watson, 2016; Zuckerman, 2016).

Estas propostas de estudo mediante diferentes perspetivas, são sugestões bem acolhidas na literatura, e a diversidade de abordagens é defendida pelos estudos de Foreman e Whetten (2016) entre outros, pois dada a ambiguidade do conceito da IO Corley et al., (2006); Ravasi e Canato (2013); Whetten (2006), defendem que esta pode e deve ser estudada por diferentes vias, nomeadamente, questionários, e outras associações e categorizações sociais, contudo, a existência de múltiplas perspetivas de estudo da IO, também acabam por trazer maior necessidade de rigor e alinhamento, pois devido a inúmeras perspetivas de análise da IO, podem surgir ao estudo da mesma algumas confusões (Ravasi & Canato, 2013), investigaram as metodologias empregadas em estudos sobre o tema IO, entre 1985 e 2011 e

publicados em conceituadas revistas acadêmicas de elevado impacto, nomeadamente, a *Academy of Management Journal*, e dos 33 artigos analisados, apenas 5 recorreram a métodos quantitativos. Também referem que a IO, tem assistidos a diferentes alterações do seu estudo, e assim, entre 1991-2000 o conceito da IO é recurso para estudar outras problemáticas, como sejam as mudanças estratégicas e outros problemas organizacionais, mas não objetivamente a IO, de 2000-2002, a IO é vista como um antecedente do comportamento das organizações, no que se refere à identificação, para perceberem o que estimula a ligação dos indivíduos com as mesmas e de 2002-2011 a IO é recurso para estudar processos de fusão e reestruturação, mais frequente, no âmbito dos processos, portanto. Contudo a preocupação destes autores, revelou alguns dilemas, como seja o de responder à questão: “o que constitui evidência de pesquisa válida no âmbito da IO?”, ou, “Que perspetivas devem ser usadas no seu estudo?”, os autores consideram uma análise mais cuidada, nomeadamente, entre o que são narrativas ou afirmações simples interpretativas sobre a IO, e que tipos de declarações de identidade são usadas (crenças ou aspirações), sendo que podem haver discrepância quando se dá primazia à imagem interna, ou à imagem externa e assim pode não haver veracidade nessas narrativas bem diferentes da verdadeira IO, e por isso sugerem que estas situações pode ser contornadas, nomeadamente através de um questionamentos de diferentes públicos e contextos, optar pelos públicos que mais podem contribuir para uma clareza do problema a investigar.

Sobre o que encontrámos nos estudos anteriores, de acordo com a nossa investigação, confirma-se que de facto não existe muita investigação quantitativa e ainda menos estudos multinível no âmbito da IO, por outro lado a forma como a IO tem sido estudada, permite-nos acrescentar que as dimensões usadas pelos autores podem não ser as dimensões chave para o efeito e por isso reunir várias dimensões numa mesma escala ou questionário conjugando diversos fatores é uma boa aposta, e por outro lado ainda, trazer diferentes teorias e dimensões do nível individual para o nível organizacional, revela-se igualmente a ser um opção válida na literatura e importante para a investigação progredir no âmbito dos estudos sobre a IO, pois as organizações são também constituídas por indivíduos e são muitas vezes as suas opções, impulsos e ajustes de ordem cognitiva e emocional que fazem a diferença, quer para aderir à organização ou não (por isso fomos buscar o modelo expandido da identificação) pois influência a IO, como constatámos, onde, os resultados mostraram que nomeadamente, quanto maior a identificação neutra menor é a centralidade, logo menor noção do que a organização é e representa. Ainda, o que falta são melhores medidas de aferição da IO, mais aperfeiçoadas. Estudar melhor como a Distintividade e Continuidade podem ser aferidas, bem como continuar a explorar a escala que propomos de aferição da percepção da IO, adicionando outros

motivos e dimensões, procurando cada vez mais dominar todas as lacunas que possam existir na sua aferição. A busca a que nos remete a literatura sobre o critério central não ter sido ainda questionado, veio focar-nos em aspetos nunca antes estudados, como é o caso, e por isso a AMIO faz todo o sentido, e muito mais ainda porque permite explicar uma parte significativa da centralidade da IO.

Em linha com a metáfora raiz da personificação, a AMIO assume que as organizações são entidades, proposição fundamental para que possa existir identidade. Tendo por base os trabalhos fundacionais de Erikson, (1980), Erikson (1968), fonte explícita do conceito de IO tal como formulado por Albert e Whetten (1985), as contribuições *neoeriksonianas* (Côté, 1996; Crocetti, Sica, Schwartz, Serafini, & Meeus, 2013; Serafini & Adams, 2002) e, especialmente, a teoria universal dos motivos da identidade (Vignoles, 2011), a AMIO propõe que a definição de identidade tal com formulada por Albert e Whetten (1985), no seu trabalho seminal, “com o propósito de definir a identidade como um conceito científico, tratamos os critérios de carácter Central, Distintividade e Continuidade temporal como todos necessários e um conjunto suficiente” , seja reformulada como:

“Com o propósito de definir a identidade como um conceito científico, tanto ao nível individual como organizacional, tratamos os critérios de autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença como todos necessários e um conjunto suficiente para explicar a centralidade e o *enactment* dos elementos da identidade. “p. 265)

Para além da proposta de um conjunto de dimensões integrantes da IO, abordagem motivacional da IO formula proposições sobre as relações entre a saliência destes motivos e duas funções fundamentais da identidade: a de constituir-se como capital identitário, ou seja, a utilização dos motivos como ativos intangíveis para negociar com constituintes detentores de recursos organizacionais vitais; a de dispositivo de autorregulação, ou seja, a utilização dos motivos como bases para desenvolver um sentido de controlo interno sobre o futuro, os objetivos a prosseguir, a consistência de valores e ações e o processamento de informação relativa à organização. A AMIO preconiza ainda a existência de uma relação positiva entre as seis dimensões da IO e o desempenho organizacional autêntico e sustentável. A intensidade desta relação com o desempenho será acrescida em organizações que se envolvem de maneira mais afincada em trabalho identitário, seja por iniciativa dos líderes seja pela existência de práticas ou rotinas de reflexão sobre quem é a organização.

Uma das vantagens associadas à teorização da IO como integrando um conjunto identificável de dimensões, independentes do conteúdo, é a de estas mesmas dimensões poderem ser operacionalizadas e, como tal, passíveis de serem usadas para medir a sua presença numa dada organização, tal como percebido pelos seus membros.

Ao nível individual, são múltiplas as medidas de dimensões relacionadas com a identidade e identificadas nos estudos de vários autores (e.g. Crocetti, Rubini & Meeus, 2008; Higgins, 1987; Horowitz, Sonneborn, Sugahara & Maercker, 1996; Nario-Redmond, Biernat, Eidelman & Palenske, 2004), sendo eles próprios autores também de diversas medidas da identidade. Também a teoria motivada da identidade Vignoles et al. (2006) recorre a escalas para medir os seis motivos universais inerentes à construção da identidade. Contudo, ao nível organizacional, a ausência de consenso sobre quais serão as dimensões integrantes da identidade tem limitado a produção empírica. Esta escassez tem vindo a inibir a realização de estudos nos quais a identidade possa ser usada, por exemplo, como preditor de variáveis critério relevantes, seja a nível individual, seja organizacional.

Constituem exceção a esta tendência, o estudo de Kreiner e Ashforth (2004) que usou a força da IO para prever vários tipos de vinculação entre os indivíduos a as organizações, o estudo de Foreman e Whetten (2002) que mediu os efeitos da perceção da identidade utilitária e normativa de cooperativas agrícolas na identificação do seus membros, o estudo de Brickson (2005) que avaliou o grau em que a IO se orienta de maneira individualista, relacional e coletivista e como esta identidade é usada para as organizações se relacionarem com os seus grupos de interesse, o estudo de Voss et al. (2006) que examinou em que medida o acordo entre dirigentes de teatros sobre a identidade dos mesmos prediz a desempenho organizacional e os trabalhos de Cotrim e Nunes (2017); Nunes, Anderson, Martins, e Wiig (2017) que utilizou a escala de Bunderson, Lofstrom, e Ven (2000) sobre as ideologias profissionais e administrativas como forma de operacionalizar as identidades normativa e utilitária das organizações e as relacionar com a identificação e a ação dos indivíduos (Cotrim & Nunes, 2017) e com a perceção da desempenho organizacional (Nunes et al., 2017). Todas estas operacionalizações são distintas e não têm dado lugar a pesquisa sistemática das relações entre a identidade e outras variáveis organizacionais chave. Adicionalmente, os estudos de Cotrim e Nunes (2017); Nunes et al. (2017) usam a escala desenvolvida por Stuart Bunderson et al. (2000) cujo propósito original não era medir a orientação da identidade, mas sim ideologias sobre como se organiza e se deve organizar.

A ausência de consenso sobre como se pode medir a perceção da IO tem levado a esta escassez, o que limita uma avaliação mais cabal do papel da IO, uma instância

reconhecidamente determinante de todas as dimensões e resultados organizacionais. Este estudo procura contribuir para preencher esta lacuna, ao utilizar o quadro de referência dos MIO para desenvolver uma escala de medida das suas seis dimensões - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - passível de ser utilizada em qualquer tipo de organização, atendendo ao seu carácter universal e multinível.

Este capítulo é composto por dois estudos. O primeiro (Estudo B1) descreve o procedimento de construção da AMIO, nomeadamente no que respeita à sua validade de conteúdo e de constructo. O segundo estudo (Estudo B2) reporta dados adicionais sobre a validade de constructo da AMIO e o teste da sua validade discriminante e de critério.

10.2. Estudo B1: Geração de itens e validade de constructo inicial da AMIO

10.2.1. Objetivo

A primeira fase da construção da AMIO envolveu a geração de 36 itens de modo a avaliar as seis dimensões da perceção da IO. Como trabalho preliminar, começou-se por pesquisar medidas já existentes ao nível organizacional para conceitos idênticos às dimensões integrantes da AMIO. Em seguida, foi efetuada uma extensa pesquisa sobre possíveis medidas existentes, tanto a nível individual como coletivo, que pudessem ser adaptadas ao nível organizacional. A Tabela 11 apresenta os itens retidos para nesta fase exploratória e respetiva origem. Em seguida, pediu-se a dois especialistas em comportamento organizacional que lessem cuidadosamente as definições de cada uma das seis dimensões da AMIO e, em seguida, indicassem os itens que, em seu entender, mediam cada um dos conceitos. O acordo entre os mesmos foi utilizado como indicador da validade de conteúdo da AMIO. O cálculo do acordo entre juízes atinge níveis satisfatórios ($Kappa=0,86$). Os itens sobre os quais não se registou acordo foram ligeiramente reformulados, de maneira a maximizar a sua aproximação ao respetivo conceito. Uma vez estabelecido o conjunto de itens potencialmente indicadores das seis dimensões da AMIO, procurou-se obter evidência inicial da validade de constructo da mesma através da administração destes itens a uma amostra de 211 casos.

10.2.2. Método

Pediu-se aos participantes que indicassem numa escala de 1 (não se aplica nada) a 7 (aplica-se claramente) em que medida cada uma das 36 questões iniciais integrantes da AMIO se aplica para definir quem é a organização em que trabalham.

Participantes - A amostra consiste em 211 participantes com experiência de trabalho de pelo menos um ano recrutados pela *Netsonda* em troca de um pequeno montante (Golden-Biddle & Rao, 1997) (Buhrmester, Kwang, & Gosling, 2011; Goodman, Cryder, & Cheema, 2013). A idade dos participantes varia entre os 20 e os 67 (Média= 39,18 anos, DP= 9,32), pertencendo 40,3% ao género masculino. A maioria dos participantes possui um curso médio ou superior (42,2%). Do total, 26,5% desempenha uma função de chefia, estando nas atuais funções, em média, há 8,10 anos (DP=7,93) e na organização há 9,05 anos (DP=8,22). A maioria das organizações em que os participantes trabalham dedica-se aos serviços (68,7%) e pertencem ao sector privado (63,0%).

Tabela 11 - Itens usados para proceder ao teste da validade facial da AMIO

Autoestima

Esta é uma organização que está satisfeita consigo mesma ^a
O que esta organização tem de positivo é muito superior ao que tem de negativo
Esta organização tem motivos para se sentir orgulhosa de si mesma ^a
A sociedade teria muito a perder se esta organização desaparecesse
Esta é uma organização que se tem em boa conta
Esta organização tem uma boa imagem de si própria ^a

Continuidade

Os valores e as crenças desta organização têm perdurado ao longo do tempo ^b
As principais fases da história desta organização estão ligadas entre si ^b
Ao longo da história desta organização, as pessoas têm mantido as suas orientações e a sua mentalidade ^b
Nesta organização existe uma ligação entre os acontecimentos passados, presentes e futuros ^b
As pessoas desta organização mantiveram os seus valores ao longo do tempo ^b
Ao longo da sua história, esta organização preservou as suas tradições e os seus costumes ^b

Pertença

Esta organização procura manter uma relação de proximidade com as entidades com quem se relaciona
Esta organização é vista como um bom local para se trabalhar ^c
Esta organização tem uma boa aceitação no sector de atividade a que pertence ^d
Esta organização é bem aceite pelos seus clientes ^d
Esta organização procura manter uma boa integração na comunidade em que se insere
Esta organização goza de boa aceitação junto dos seus fornecedores

Eficácia

Esta organização está preparada para enfrentar qualquer desafio ^e
Esta organização é capaz de enfrentar os seus concorrentes ^e
Esta organização é capaz de coordenar esforços para concretizar projetos difíceis ^e
Esta organização tem as competências necessárias para satisfazer as exigências dos seus clientes
Esta organização tem o que é preciso para ultrapassar situações de maior exigência
Esta organização é capaz de aprender com as boas e as más experiências

Significado

Esta organização tem consciência do significado sua existência ^f
Esta organização tem um claro sentido de propósito ^g
Esta organização tem consciência daquilo que dá sentido à sua existência ^g
Esta organização tem um propósito satisfatório ^g
Esta organização sabe o que quer vir a ser no futuro ^f
Esta organização está comprometida com o seu propósito ^f

Distintividade

Esta organização tem atributos próprios, bem diferentes de outras organizações congéneres
Esta organização diferencia-se de outras do meso sector de atividade
Esta organização tem características que a tornam única
É fácil identificar o que torna esta organização diferente de outras
Quando se compara com outras organizações que se dedicam à mesma atividade, esta organização evidencia diferenças
O que esta organização proporciona aos seus clientes é bem diferente da oferta de outras organizações similares

^a Rosenberg (1965) Escala de autoestima; ^b Sani et al. (2007) Escala de continuidade coletiva percebida; ^c Bartel, (2001) Escala coletiva de autoestima; ^d Riordam and Gatewood (1997) Escala da imagem corporativa percebida; ^e Bohn (2010) Escala de eficácia organizacional; ^f Berzonsky et al. (2013) Escala de compromisso da identidade; ^g Steger and Frazer (2005) Significado na escala da vida.

10.2.3. Medidas

A Escala da Autoestima de Rosenberg (1965), tem uma boa consistência interna no estudo de validação original, apresenta um ($\alpha=0,92$) e avalia a autoestima em adolescentes e adultos. A Escala da percepção continuidade cultural coletiva, de Sani, Bowe, Herrera, Manna, Cossa, Miao e Zhou (2007), regista também consistência interna elevada, com um ($\alpha=0,83$). Na psicologia social, o conceito de continuidade cultural coletivo descreve o conceito como a percepção dentro do grupo, do que passa de geração em geração, temporalmente persistente e duradouro, com o propósito de fortalecer a identificação do indivíduo com o grupo. A escala tem duas dimensões, a primeira mede a continuidade percebida das tradições e normas, enquanto a segunda mede a interconexão percebida dos eventos históricos no grupo.

10.2.4. Discussão e Resultados

Análise exploratória dos itens da AMIO

Começámos por realizar uma análise fatorial exploratória (eixos principais com rotação *varimax*) ao conjunto de dados obtidos.

Através desta análise foram identificados itens que saturavam mais de um fator acima de 0,40 tendo sido excluídos das análises subsequentes.

Esta segunda análise, cujos resultados se encontram na

Tabela 12, permitiu conservar 22 itens.

Como se constata, as saturações dos itens retidos são superiores nos respetivos constructos e inferiores nos restantes, o que sugere evidência inicial sobre a dimensionalidade da AMIO.

Tabela 12 - Resultados da análise fatorial exploratória aos itens da AMIO

	Autoestima	Continuidade	Pertença	Eficácia	Significado	Distintividade
Item 1	0,768					
Item 7	0,763					
Item 19	0,699					
Item 25	0,612					
Item 26		0,801				
Item 32		0,791				
Item 14		0,771				
Item 3			0,828			
Item 9			0,662			
Item 15			0,612			
Item 27			0,581			
Item 4				0,812		
Item 10				0,731		
Item 28				0,614		
Item 11					0,832	
Item 17					0,798	

Item 23					0,747	
Item 35					0,677	
Item 6						0,820
Item 24						0,723
Item 30						0,697
Item 36						0,589
% variância explicada	27,0	14,8	9,6	8,7	7,5	6,9
α	0,87	0,81	0,84	0,83	0,77	0,76

Uma vez estabelecida evidência preliminar sobre a dimensionalidade da AMIO, os 22 itens retidos foram submetidos a análise fatorial confirmatória de modo a avaliar a validade de constructo da escala. Quatro modelos foram testados. No primeiro modelo, todos os itens foram utilizados como indicadores de apenas uma variável latente. No segundo modelo, os itens foram colocados como indicadores dos respectivos constructos, ou seja, as seis dimensões da AMIO. No terceiro modelo, ao segundo modelo foi adicionada uma variável latente de segundo nível, testando a hipótese da existência de uma variável supra ordenada de “identidade organizacional”. Finalmente, atendendo à potencial sobreposição da autoestima face à eficácia Vignoles et al. (2006), os indicadores de ambos os conceitos foram combinados numa só variável latente, mantendo-se os restantes quatro fatores independentes entre si. A Tabela 13 apresenta os indicadores de ajustamento dos quatro modelos em análise, sendo reportados mais de um indicador na medida em que apenas um não é suficiente para se poder determinar a adequabilidade (Cheung e Rensvold, 2002). Na presente análise, foram usados quatro indicadores: o SRMR (*standardized root mean square residuals*), o RMSEA (*root mean square error of approximation*), o CFI (*comparative fit index*) e o TLI (*Tucker-Lewis index*, também designado NNFI, *non-normed fit index*). Um teste das diferenças de *qui-quadrado* foi usado para seleccionar o modelo final face a modelos competitivos.

Tabela 13 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 1

	χ^2	DF	χ^2/DF	SMRM	RMSEA	TLI	CFI
Modelo 1: um só fator	757,08	210	3,61	0,16	0,11	0,84	0,85
Modelo 2: seis fatores	391,33	194	2,02	0,04	0,07	0,93	0,94
Modelo 3: uma latente de nível superior	413,51	203	2,04	0,04	0,07	0,94	0,94
Modelo 4: eficácia e Autoestima juntas	434,19	199	2,18	0,04	0,08	0,94	0,94

O teste da dimensionalidade da AMIO mostra que a solução de um só fator apresenta um conjunto de indicadores de ajustamento totalmente fora dos limites aceites. O modelo dois, de seis fatores, ao invés, revela os melhores indicadores de ajustamento. Contudo, uma comparação ente o modelo dois e os modelos três (composto por uma variável de “identidade

organizacional” supra ordenada) e quatro (combina autoestima e autoeficácia), revela que estes dois últimos modelos se caracterizam por possuírem valores de ajustamento aceitáveis. O teste do qui-quadrado revela que o modelo dois é ligeiramente mais ajustado do que o modelo três ($\Delta \chi^2=22,17$, $p=0,01$) e do que o modelo quatro ($\Delta \chi^2=42,85$, $p=0,00$). Deste modo, com base em razões teóricas e evidência empírica, conservámos o modelo dois, o que equivale considerar que a AMIO é composta por seis fatores significantes e diferenciáveis entre si. A Tabela 14, apresenta as saturações padronizadas dos 22 itens nos respetivos constructos da AMIO referentes ao modelo 4. Esta mesma tabela apresenta ainda os indicadores de consistência interna das seis subescalas, todos acima dos limites convencionados.

Tabela 14 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 1

	Autoestima	Continuidade	Pertença	Eficácia	Significado	Distintividade
Item 1	0,695					
Item 7	0,799					
Item 19	0,606					
Item 25	0,819					
Item 26		0,862				
Item 32		0,870				
Item 14		0,807				
Item 3			0,749			
Item 9			0,818			
Item 15			0,788			
Item 27			0,787			
Item 4				0,805		
Item 10				0,726		
Item 28				0,905		
Item 11					0,840	
Item 17					0,874	
Item 23					0,895	
Item 35					0,776	
Item 6						0,725
Item 24						0,820
Item 30						0,800
Item 36						0,786
α	0,81	0,88	0,86	0,86	0,91	0,86

Para além da validade de conteúdo, o estudo um obteve informação preliminar sobre a dimensionalidade e a estrutura fatorial da AMIO. A análise das saturações mostra ainda que as seis dimensões integrantes desta escala são distintas, sendo que as saturações são mais elevadas nos fatores que foram antecipados e existe reduzida saturação noutros fatores. Por outro lado, o modelo dois, representando as seis dimensões da AMIO previstas apresenta melhores índices de ajustamento do que modelos alternativos.

Em suma, uma vez que os resultados obtidos neste estudo inicial proporcionam evidência que suporta a dimensionalidade da AMIO, este estudo gera as bases adequadas para a realização de testes de validade de constructo, discriminante e de critério.

10.3. Estudo B2: validade de constructo, discriminante e de critério da AMIO

10.3.1. Objetivo

Neste segundo estudo, procurou-se obter evidência adicional sobre a validade da AMIO. Deste modo, foram definidos três objetivos para este estudo. O primeiro consiste em estabelecer a validade de constructo da AMIO mostrando, numa amostra diferente da utilizada no estudo B1, que a estrutura fatorial aí encontrada se mantém e que as seis dimensões da AMIO são significativas e devem ser tratadas como distintas. O segundo objetivo visa estabelecer a validade discriminante evidenciando que a AMIO é distinta da força da IO (Kreiner & Ashforth, 2004) e das orientações individualista, relacional e coletivista da IO (Brickson, 2005), conceitos usados em estudos empíricos sobre IO. O terceiro objetivo procura testar a validade de critério mostrando que a AMIO prediz a identificação organizacional, o conceito de nível individual mais estudado no campo da identidade, e que prediz também o desempenho organizacional percebido, tal como sugerido pela AMIO.

De acordo com Kreiner e Ashforth (2004) a força da IO é definida como a percepção da existência, numa dada organização, de um sentido comum de propósito e de missão, uma visão clara e um sentimento de unidade. Este conceito é útil para estabelecer a validade discriminante da AMIO atendendo à sua potencial sobreposição, em especial, com a dimensão de significado. Brickson (2005) desenvolveu e validou uma escala de orientações da IO, com base nos níveis do self ao nível individual teorizados por Brewer e Gardner (1996). Segundo esta abordagem, as organizações desenvolverão, tal como os indivíduos, três perspectivas de relacionamento com outros atores: a) como uma entidade distinta e separada das restantes; b) uma entidade conectada com outros atores de forma diádica; c) uma entidade relacionada com um coletivo mais amplo. Estas três perspectivas correspondem, respetivamente, às orientações individualista, relacional e coletivista da IO, as quais se mostram adequadas para discriminar a AMIO, em especial a orientação individual face à distintividade e a orientação coletivista face à pertença.

Quanto à validade de critério, a identificação organizacional será a variável mais evidente. A identificação organizacional é usualmente definida como o grau em que o indivíduo se descreve a si mesmo e ao grupo de forma sobreposta (Dutton, Dukerich, e

Harquail, 1994). Na medida em que um grupo possibilite aos seus membros manterem a continuidade do seu *self*, distinguirem-se dos outros e aumentarem a sua autoestima reunirá as condições básicas para que os indivíduos que lhe pertencem se identifiquem mais com ele e, conseqüentemente, a procurar mais contacto e a cooperar mais com este grupo e a competir com membros de outros grupos. Deste modo, é expectável existir uma relação positiva entre a perceção da IO, tal como medida através da AMIO e a identificação dos seus membros. Adicionalmente, sendo o desempenho organizacional uma variável dependente fundamental, e que a abordagem motivacional da identidade preconiza ainda a existência de uma relação positiva entre a saliência das seis dimensões da identidade e o desempenho organizacional, em especial o desempenho autêntico, ou seja, incluindo retornos financeiros, mas também sociais e humanos (Avolio & Gardner, 2005), o mesmo foi incluído como variável critério. Atendendo ao estado inicial de teorização da identidade numa perspetiva motivada, e faz-se uma predição da existência de uma relação positiva geral entre a AMIO e o desempenho, sem especificar que dimensão da AMIO estará mais relacionada com que faceta do desempenho.

10.3.2. Método

Participantes - A amostra consiste em 251 participantes com experiência de trabalho de pelo menos um ano recrutados pela ISCTE *Júnior Consulting* seguindo uma estratégia de utilização da rede pessoal dos estudantes/consultores e de bola de neve. A idade dos participantes varia entre os 20 e os 67 (Média= 32,89 anos, DP= 11,43), sendo que a maioria (65,3%) pertence ao género masculino. A maioria dos participantes detém um curso médio ou superior (48,2%). Do total da amostra, 19,9% desempenha uma função de chefia. O tempo médio de exercício das atuais funções é de 7,19 anos (DP=7,99) e a antiguidade média na organização é de 7,45 anos (DP=7,96). A maioria das organizações em que os participantes trabalham dedica-se aos serviços (73,7%) e tem uma propriedade privada com fins lucrativos (88,0%).

10.3.3. Medidas e procedimento

A escala AMIO, na sua forma resultante do estudo em, foi utilizada para medir a seis dimensões da IO. Pediu-se aos participantes que indicassem numa escala de 7 pontos (1=não se aplica nada; 7=aplica-se claramente) em que medida cada uma das 22 questões se aplica para definir quem é a organização em que trabalham. Como forma de testar a validade de discriminante, os participantes responderam aos itens integrantes da escala de força da IO

(Kreiner & Ashforth, 2004). A versão adaptada para Portugal por (Nunes et al., 2017) foi utilizada. Um exemplo de um item é “Nesta organização existe um sentido de propósito partilhado”. A consistência interna desta escala é elevada ($\alpha=0,91$).

Ainda em termos de validade discriminante, a escala de orientações individualista, relacional e coletivista da IO, desenvolvida por Brickson (2005) foi ainda administrada, tendo sido adaptada, no plano linguístico, para este estudo. Exemplos de itens são “Esta organização vê-se a si-mesma sobretudo como: uma entidade distinta e bem separada das outras organizações que a rodeiam (orientação individualista); um bom parceiro para quem se relaciona com ela (empregados, fornecedores, financiadores) (orientação relacional); um bom membro de uma comunidade mais ampla (orientação coletivista). Em ambas as escalas é pedido aos participantes que respondam numa escala de sete pontos, de (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente). A fiabilidade das três subescalas é aceitável ($\alpha=0,71$ para a orientação individual; $\alpha=0,80$ para a orientação relacional; $\alpha=0,85$ para a orientação coletiva).

Para testar a validade de critério da AMIO seleccionámos a medida de identificação organizacional criada por Mael e Ashforth (1992), na sua versão de quatro itens adaptada para Portugal por Nunes et al. (2014). Com base numa escala de sete pontos (1= discordo totalmente; 7=concordo totalmente), pede-se aos sujeitos que descrevam a relação que têm com a organização em que trabalham. Um item exemplificativo é “Se alguém critica esta organização, eu sinto isso como se fosse um insulto pessoal”. A consistência interna desta escala é adequada ($\alpha=0,92$).

Ainda como teste da validade de critério e de acordo existência de literatura, se bem que escassa, sobre a existência de uma relação entre a identidade e a desempenho organizacional (Nunes et al., 2017; Voss et al., 2006), e em consonância com o quadro de referência motivacional da IO sobre a existência de uma relação positiva entre a identidade e o desempenho organizacional autêntico e sustentável, uma adaptação da escala de percepção do desempenho organizacional desenvolvida por Raymond et al. (2013) foi utilizada. Orientada para medir a percepção do desempenho de organizações de dimensão reduzida por parte dos seus gestores, esta medida integra subescalas de desempenho económico e de desempenho sustentável. Usando uma escala de 7 pontos (1=muito abaixo; 7=muito acima), pediu-se aos participantes que, comparando com organizações que se dedicam às mesmas atividades, como situam o desempenho desta organização nos últimos três anos. Exemplos de itens são “a saúde financeira da organização” e “o grau em que investe na sociedade”, respetivamente para o

desempenho económico e o desempenho sustentável. A consistência interna de ambas a escala é adequada ($\alpha=0,84$ para o desempenho económico; $\alpha=0,85$ para o desempenho sustentável).

10.3.4. Resultados

Começámos por procurar estabelecer a validade de constructo da AMIO submetendo os 22 itens a análise fatorial confirmatória. Tal como efetuado no estudo um, quatro modelos foram testados. O primeiro modelo analisa em que medida todos os itens utilizados indicam apenas uma variável latente. O segundo modelo testa a dimensionalidade da AMIO, sendo que os itens são considerados indicadores das respetivas dimensões AMIO. No terceiro modelo testa-se em que medida estas seis dimensões são melhor descritas se se considerar que fazem parte de uma variável latente de segundo nível, o que equivale a estudar a hipótese da existência de uma variável supra ordenada de IO. Por fim, e de acordo com o sugerido por Vignoles (2006) no tocante à potencial justaposição da autoestima face à eficácia, os indicadores dos dois conceitos foram conciliados numa só variável latente, mantendo-se os restantes quatro fatores autónomos. Na Tabela 15, reportam-se os resultados referentes aos diferentes indicadores de ajustamento dos quatro modelos em análise.

Tabela 15 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 2

	χ^2	DF	χ^2/DF	SMRM	RMSEA	TLI	CFI
Modelo 1: um só fator	737,15	209	3,53	0,08	0,10	0,83	0,84
Modelo 2: seis fatores	394,86	194	2,04	0,04	0,06	0,93	0,94
Modelo 3: uma latente de nível superior	444,14	203	2,19	0,05	0,07	0,92	0,93
Modelo 4: eficácia e Autoestima juntas	420,07	199	2,11	0,05	0,06	0,92	0,93

Tal como obtido no estudo 1, ao testarmos a dimensionalidade da AMIO verifica-se que os indicadores de ajustamento do modelo 1 se situam para lá dos limites aceitáveis. De forma idêntica ao estudo um, o modelo dois, de seis fatores, apresenta os indicadores de ajustamento mais favoráveis. Ainda de forma consistente com os resultados do estudo um, tanto o modelo três como o modelo quatro, referentes à possibilidade de existir uma variável de IO supra ordenada e à combinação entre autoestima e eficácia, respetivamente, revelam valores de ajustamento. O confronto da bondade do ajustamento através do teste do qui-quadrado indica que o modelo dois é mais ajustado face quer ao modelo três ($\Delta \chi^2=42,28$; $p=0,00$) quer face ao modelo quatro ($\Delta \chi^2=25,21$; $p=0,00$). Atendendo a este padrão de resultados, tanto com base em fundamentos teóricos como evidência empírica acrescida, o modelo dois merece ser mantido, o que significa considerar que a AMIO é composta por seis fatores significativos e distinguíveis entre si. Na Tabela 16 podem observar-se as saturações

padronizadas dos 22 itens nos respetivos constructos da AMIO concernentes ao modelo retido obtidas através da análise fatorial confirmatória. Os indicadores de consistência interna das seis subescalas são igualmente apresentados, situando-se todos acima dos limites convencionalmente aceites.

Tabela 16 - Validade de constructo da AMIO: dados da amostra 2

	Autoestima	Continuidade	Pertença	Eficácia	Significado	Distintividade
Item 1	0,755					
Item 5	0,713					
Item 12	0,559					
Item 15	0,765					
Item 9		0,781				
Item 16		0,708				
Item 20		0,849				
Item 2			0,559			
Item 6			0,73			
Item 10			0,701			
Item 17			0,668			
Item 3				0,722		
Item 7				0,743		
Item 18				0,802		
Item 8					0,812	
Item 11					0,841	
Item 13					0,762	
Item 21					0,857	
Item 4						0,722
Item 14						0,849
Item 19						0,819
Item 22						0,760
α	0,77	0,82	0,75	0,79	0,89	0,87

Uma vez estabelecida a validade de constructo da AMIO, procedemos ao teste da validade discriminante desta medida. Para o efeito, utilizámos as medidas de força da IO (Kreiner & Ashforth, 2004), e de orientações individualista, relacional e coletivista da identidade (Brickson, 2005) e levámos a cabo dois conjuntos de análises fatoriais confirmatórias, de modo a discriminar as dimensões das AMIO da força da identidade e das três orientações da identidade.

Os resultados do primeiro conjunto de análise encontram-se na Tabela 17.

Tabela 17 - Validade discriminante da AMIO face à força da identidade organizacional

	χ^2	DF	χ^2/DF	SMRM	RMSEA	TLI	CFI
Modelo 1: um só fator	1192,19	299	3,99	0,07	0,11	0,78	0,79

Modelo 2: sete fatores	588,52	278	2,12	0,05	0,07	0,93	0,93
Modelo 3: duas latentes de nível superior	675,64	292	2,31	0,06	0,07	0,90	0,91
Modelo 4: significado e força juntos	796,34	284	2,80	0,06	0,09	0,87	0,88

O teste da existência de um só fator (26 itens, 22 da AMIO e 4 da força da identidade), representado pelo modelo 1, revela indicadores de ajustamento inadequados. O modelo dois, testa a existência de sete fatores relacionados, os seis da AMIO independentes entre si e também face à força da IO e os índices de ajustamento situam-se claramente dentro dos limites de aceitação. O modelo três, analisa a adequação da existência de dois constructos relacionados, um de segundo nível para a AMIO e um para a força da IO e revela igualmente índices de ajustamento adequados. Finalmente, o modelo quatro testa a adequação da existência de um fator que combina a força da identidade e a dimensão de significado da AMIO, o que se justifica pela potencial afinidade da definição de ambos os conceitos. Como três dos indicadores de ajustamentos deste modelo não atingem os níveis de aceitação usuais, o mesmo deverá ser rejeitado. Como forma de estabelecer a melhor adequabilidade dos modelos, dois ou três, procedeu-se ao cálculo do teste das diferenças do qui-quadrado entre ambos, o que mostra que o modelo dois é mais ajustado do que o modelo três ($\Delta \chi^2=87,12$; $p=0,00$), o que suporta a distinção entre as dimensões da AMIO e a força da IO.

O procedimento seguido para discriminar a AMIO face à força da IO foi repetido para a discriminar face às orientações da IO (individual, relacional e coletivista). Os resultados apresentam-se na Tabela 18. No modelo um testa-se a existência de um só fator (31 itens, 22 da AMIO e 9 da orientação da identidade) e a análise mostra que indicadores de ajustamento não atingem os limites usuais. Quanto ao modelo dois, o qual examina a existência de nove fatores inter-relacionados, designadamente os seis referentes à AMIO e os três relativos à orientação da identidade, a análise confirmatória realizada gera indicadores de ajustamento aceitáveis.

Tabela 18 - Validade discriminante da AMIO face às orientações da identidade organizacional

	χ^2	DF	χ^2/DF	SMRM	RMSEA	TLI	CFI
Modelo 1: um só fator	1445,75	434	3,33	0,06	0,10	0,78	0,79
Modelo 2: nove fatores	859,05	398	2,16	0,05	0,06	0,90	0,91
Modelo 3: duas latentes de nível superior	1217,47	455	2,67	0,10	0,08	0,84	0,85
Modelo 4: distintividade e individual juntas	932,44	406	2,30	0,07	0,07	0,88	0,89
Modelo 5: pertença e coletivista juntas	967,64	406	2,38	0,05	0,07	0,87	0,89

Tal não se verifica no caso do modelo três, o qual testava a hipótese de existirem duas variáveis latentes de nível superior relacionadas entre si, uma contendo as seis dimensões da AMIO e a outra as três orientações da identidade. O modelo quatro investiga a não

discriminação entre a distintividade da AMIO e a orientação individualista da identidade, expectável atendendo à afinidade entre estes dois conceitos. O modelo cinco testa a mesma possibilidade, mas relativa à dimensão da pertença da AMIO e a orientação coletivista da identidade. Estes dois modelos apresentam indicadores de ajustamento que se situam ou se aproximam dos valores usualmente aceites, mas sem os atingir nos casos do TLI e do CFI. O teste das diferenças do qui-quadrado mostra que o modelo dois é mais ajustado quer do que o modelo 4 ($\Delta \chi^2=73,39$; $p=0,00$) quer do que o modelo 5 ($\Delta \chi^2=108,59$; $p=0,00$), comparações que suportam a distinção entre as dimensões da AMIO e as duas orientações da IO usadas para contraste. Para testar a validade de critério da AMIO começámos por examinar as correlações entre as suas dimensões a identificação organizacional, e os dois indicadores de desempenho organizacional percebido considerados, económico e sustentável. A Tabela 19 apresenta estes resultados. O padrão de resultados obtido permite reunir evidência empírica inicial sobre a validade de critério da AMIO, uma vez que as suas seis dimensões se encontram relacionadas significativamente com a identificação organizacional e com o desempenho percebido, tanto na sua faceta económica como sustentável.

Tabela 19 - Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis em estudo

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Autoestima	5,08	1,08								
2.Continuidade	4,93	1,14	0,56**							
3.Eficácia	4,81	1,14	0,76**	0,45**						
4.Significado	5,29	1,14	0,76**	0,62**	0,66**					
5.Distintintividade	4,90	1,14	0,75**	0,60**	0,62**	0,73**				
6.Pertença	5,26	0,99	0,79**	0,56**	0,73**	0,71**	0,66**			
7.Identificação	4,68	1,64	0,57**	0,49**	0,40**	0,61**	0,45**	0,52**		
8.Desempenho económico	4,69	1,08	0,48**	0,26**	0,57**	0,52**	0,44**	0,50**	0,52**	
9.Desempenho sustentável	4,00	0,90	0,64**	0,45**	0,61**	0,62**	0,51**	0,67**	0,58**	0,69**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$.

Finalmente, analisámos as relações entre as seis dimensões da AMIO e as variáveis dependentes através de análise de regressão múltipla, uma vez que importa determinar os efeitos de cada uma das dimensões da AMIO sobre as variáveis de critério controlando pelo efeito das restantes. A Tabela 20 reporta estes resultados.

Tabela 20 - Teste da validade de critério da AMIO

	Identificação organizacional		Desempenho económico		Desempenho sustentável	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T

Autoestima	-0,01	-0,14	0,13	1,20	0,13	1,36
Continuidade	0,02	0,29	0,16	2,30*	0,03	0,48
Eficácia	0,09	1,25	0,38	4,50**	0,17	2,36*
Significado	0,18	2,24*	0,31	3,45**	0,23	2,91**
Distintividade	0,14	1,81	0,08	0,98	-0,09	-1,19
Pertença	0,40	4,85**	0,14	1,49	0,32	3,95**
R ²	0,50		0,38		0,51	
F	30,92**		24,68**		42,64**	

Apresentam-se coeficientes padronizados. *p<0,05; **p<0,01.

Os resultados obtidos através desta análise mostram que, no seu conjunto, as seis dimensões da AMIO explicam proporções significativas das variáveis dependentes usadas como critério. Mais especificamente, a AMIO explica 50% da identificação organizacional, 38% do desempenho económico e 51% do desempenho sustentável. Os resultados evidenciam ainda que as seis dimensões da AMIO possuem relações muito diferenciadas com os três critérios. A autoestima, depois de controlar pelas restantes dimensões, não revela qualquer efeito significativo sobre qualquer das variáveis dependentes. Apesar de o teste de *multicolinearidade* situar esta variável dentro dos limites aceitáveis (Hair et al., 2006), o exame da matriz de correlações evidencia que a autoestima apresenta relações acima de 0,70 com quatro das restantes dimensões da AMIO. A continuidade apenas prediz significativamente o desempenho económico, mas no sentido oposto ao previsto ($\beta=0,16$). A eficácia prediz significativamente tanto o desempenho económico ($\beta=0,38$) como o sustentável ($\beta=0,17$). O significado revela-se o preditor mais influente, ao determinar de forma significativa a identificação dos indivíduos com a sua organização ($\beta=0,18$), o grau em que estes indivíduos percecionam elevados níveis de desempenho económico ($\beta=0,31$) e sustentável ($\beta=0,16$). Tal como a autoestima, a distintividade não se mostra uma dimensão da AMIO capaz de explicar significativamente qualquer das variáveis de critério. Finalmente, a pertença é um preditor significativo da identificação organizacional ($\beta=0,40$) e do desempenho sustentável ($\beta=0,32$). O trabalho de validação que acaba de ser apresentado permite apresentar os itens finais da AMIO, tal com consta da Tabela 21.

Tabela 21 - A AMIO. Itens finais após validação

Autoestima

Esta é uma organização que se tem em boa conta

Esta é uma organização que está satisfeita consigo mesma

O que esta organização tem de positivo é muito superior ao que tem de negativo

A sociedade teria muito a perder se esta organização desaparecesse

Continuidade

Ao longo da história desta organização, as pessoas têm mantido as suas orientações e a sua mentalidade

As pessoas desta organização mantiveram os seus valores ao longo do tempo

Ao longo da sua história, esta organização preservou as suas tradições e os seus costumes

Pertença

Esta organização procura manter uma relação de proximidade com as entidades com quem se relaciona

Esta organização é vista como um bom local para se trabalhar

Esta organização tem uma boa aceitação no sector de atividade a que pertence

Esta organização goza de boa aceitação junto dos seus fornecedores

Eficácia

Esta organização está preparada para enfrentar qualquer desafio

Esta organização é capaz de enfrentar os seus concorrentes

Esta organização tem o que é preciso para ultrapassar situações de maior exigência

Significado

Esta organização tem um claro sentido de propósito

Esta organização tem consciência daquilo que dá sentido à sua existência

Esta organização tem um propósito que orienta as decisões que toma

Esta organização está comprometida com o seu propósito

Distintividade

Esta organização tem atributos próprios, bem diferentes de outras organizações congéneres

É fácil identificar o que torna esta organização diferente de outras

Quando se compara com outras organizações que se dedicam à mesma atividade, esta organização evidencia diferenças

O que esta organização proporciona aos seus clientes é bem diferente da oferta de outras organizações similares

10.3.5. Discussão

Este estudo prosseguiu três objetivos: estabelecer a validade de constructo da AMIO testando a sua dimensionalidade numa segunda amostra; estudar a validade discriminante da AMIO face à força da IO (Kreiner & Ashforth, 2004) e à orientação individual, relacional ou coletivista da identidade (Brickson, 2005); analisar a validade de critério da AMIO examinando o seu papel de preditor da identificação organizacional e do desempenho organizacional percebido. Corroborando o encontrado no estudo um, os resultados obtidos neste estudo constituem evidência sobre a dimensionalidade da AMIO e sobre a consistência interna de cada dimensão, permitindo estabelecer a sua validade de constructo. A análise discriminante mostra que, apesar de as dimensões da AMIO estarem relacionadas com a força da identidade e com as orientações individualista, relacional e coletivista da identidade, os modelos em que as dimensões da AMIO são mantidas separadas face aos conceitos potencialmente sobreponíveis são os que obtêm melhores valores de ajustamento. Finalmente, as várias dimensões da AMIO mostram capacidade de explicar proporções significativas da identificação organizacional e do desempenho organizacional, seja na faceta económica, seja na sustentável.

10.4. Discussão e conclusão – Estudos B1 e B2

Este capítulo apresenta os resultados de dois estudos (B1 e B2) conduzidos de modo a obter evidência empírica de suporte inicial à validade da AMIO. Com base numa metáfora raiz personalista, esta escala operacionaliza a perceção da IO, em torno de seis dimensões e autoestima, eficácia, significado, instintividade, pertença e continuidade. Os dois estudos

realizados mostraram que a AMIO captura as seis dimensões teóricas que lhe subjazem, tal como revelado pelas análises fatoriais, e que as mesmas possuem consistência interna. Ao obter dados sobre a validade discriminante, os resultados mostraram ainda que as dimensões da AMIO são distinguíveis da força da IO (Kreiner & Ashforth, 2004) e das orientações individual, relacional e coletivista da IO (Brickson, 2005).

O desenvolvimento desta escala mostrou poder contribuir para a crescente literatura sobre a IO, ao permitir operacionalizar este conceito e, deste modo, investigou como se relaciona com outras variáveis organizacionais relevantes. Com efeito, várias abordagens à medição de conceitos do campo da IO foram efetuadas por diversos autores como Brickson (2005); Foreman e Whetten (2002); Voss et al. (2006) mas todas são substancialmente diferentes ou então integralmente associadas a contextos específicos, o que em alguns casos serve de obstáculo ao seu uso generalizado. Apenas constitui exceção a esta tendência a escala desenvolvida por Brickson (2005) para medir as orientações individual, relacional e coletivista, a qual se encontrava focada nos níveis da identidade e não nas suas dimensões fundacionais. Ao discutir os atributos da identidade – distintividade, continuidade e centralidade, tal como formulados por Albert e Whetten (1985) e os integrar num quadro de referência mais amplo e capaz de ser operacionalizado de maneira independente do conteúdo, a AMIO constitui uma alternativa para o alargamento dos estudos quantitativos sobre a IO.

Do ponto de vista prático, esta escala poderá ainda ser usada em projetos de desenvolvimento organizacional que visem fortalecer a IO, usando a AMIO como ponto de partida para proceder a trabalho identitário mais dirigido a aspetos particulares (Kreiner & Murphy, 2016). Situações de crise, necessidade de reorientação estratégica e episódios de procura de melhoria do desempenho organizacional, parecem ser situações nas quais a AMIO pode suportar decisões de trabalho identitário, ou seja, o envolvimento explícito dos membros organizacionais em atividades destinadas a criar, partilhar, manter ou mudar a identidade das organizações de que são membros.

Este estudo apresenta, contudo, limitações que importa destacar. Em primeiro lugar não incluiu uma medida de desejabilidade social, o que não permite aquilatar o grau em que a AMIO se mostra um instrumento suficientemente robusto para resistir a este viés. Por outro lado, a escala tem um número assinalável de itens (22), o que poderá ser um obstáculo à sua utilização em estudos que visem medir outras variáveis. A criação de uma escala reduzida, com seis itens, um por cada dimensão, poderá obviar esta limitação. Contudo, um exame das saturações fatoriais dos itens em ambas as amostras revelou que, enquanto indicador da mesma dimensão, nem sempre o mesmo item é o que melhor resultado obtém.

Adicionalmente, a autoestima encontra-se muito relacionada com a maioria das outras dimensões, o que poderá indicar a necessidade de proceder a afinamento dos itens desta dimensão. Finalmente, os estudos relacionados não permitem detetar a capacidade de a AMIO ser sensível a diferenças expectáveis nas suas dimensões. Por exemplo, quando comparadas com organizações privadas, as organizações sem fins lucrativos deverão diferir no grau em que as mesmas são vistas como tendo níveis superiores de pertença.

Para além de lidar com as limitações agora expressas, a investigação futura poderia orientar-se em duas direcções distintas. A primeira refere-se ao teste do quadro de referência da AMIO. Segundo este quadro de referência as seis dimensões estruturais da identidade estão relacionadas com o desempenho organizacional, mas esta relação pode ser mediada pelas funções de capital identitário e de autorregulação. Por outro lado, preconiza-se que a relação entre a saliência das dimensões da IO e o desempenho organizacional será incrementada se as organizações instituírem rotinas de trabalho identitário e se a liderança for exercida de maneira a salientar a IO e a sua importância. Estes efeitos de mediação e de moderação puderam ser examinados empiricamente. A segunda direcção de investigação implica lidar com o nível de análise. Com efeito, o teste das qualidades métricas da AMIO foi levado a cabo ao nível individual e sendo a identidade um conceito de nível organizacional, foram tomadas várias precauções em especial no que se refere ao empréstimo de dimensões do nível individual para aplicar no nível organizacional. A AMIO ainda não havia sido testada quanto à sua capacidade de gerar scores ao nível individual que pudessem ser agregados ao nível organizacional para, deste modo, se tornar possível investigar o papel desempenhado pela IO face a outras variáveis relevantes, em especial o desempenho organizacional medido através de indicadores múltiplos.

Em suma, o quadro de referência da abordagem motivada da IO proporcionou as bases adequadas para o desenvolvimento de um instrumento que permitiu medir as dimensões estruturantes e universais da IO contribuindo, deste modo, para a expansão das possibilidades de investigação quantitativa no campo da IO.

CAPÍTULO 11 – CONCLUSÕES FINAIS. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E INVESTIGAÇÃO FUTURA.

Este capítulo resume as principais conclusões dos estudos realizados. As implicações teóricas e de gestão. Algumas limitações e orientações para pesquisas futuras são descritas.

O estudo teórico, que suporta os estudos empíricos efetuados, comportou uma análise detalhada que se descreveu desde os primeiros capítulos, com especial ênfase para os capítulos 3 a 8.

Concluimos que os principais *gaps* na literatura encontrados e importantes para o nosso trabalho respeitam a como a IO tem sido medida, cuja reflexão alargada de vários autores corroboraram: a) a falta de medidas; b) falta de consenso relativamente a temas substantivos e dimensões chave para medir a IO; c) falta de estudos quantitativos face a qualitativos; d) e acrescentamos a centralidade de entre os três critérios que formam a IO, que permanecia inquestionada e tautologicamente aceite, bem como os motivos que a constituem desconhecidos.

Verifica-se a importância para análise da IO da diferenciação de conceitos próximos como a cultura e a imagem, importantes para explicitar e diferenciar ainda mais a IO, contribuindo para a sua maior objetividade.

Constatámos que a IO tem tido pela parte dos investigadores (e.g. Foreman e Whetten 2016; Ravasi & Canato, 2013), uma preocupação crescente face à forma como tem sido estudada: a) aspetos que a constituem; b) características da sua autodefinição; c) tipologia teórica; d) reclamações internas e perceções; e) narrativas ou discursos e reflexos da linguagem; f) retóricas, temas e metáforas usadas para descrever a IO; g) a IO como mapa cognitivo que a descreve. Em função da perspetiva das partes interessadas: a) membros e líderes internos; b) públicos externos como as empresas com as quais compete, ou pelos média ou; c) perspetivas mistas (interna e externa). E por fim, preocupações metodológicas: a) aspetos qualitativos e quantitativos; b) métodos de análise estatística (e.g. análise multinível), entre outros.

Analisámos comparativamente a identidade individual e a IO através das teorias de Vignoles et al. (2006) e de Albert e Whetten (1985) respetivamente, e concluimos que qualquer das identidades (individual e organizacional), teve por base importantes premissas teóricas comuns, como as teorias da identidade social, auto categorização. Tratando-se de identidades em níveis diferentes (o individual e o organizacional), avançam uma proximidade objetual, que contribuiu para perspetivar necessidades e motivações semelhantes, o que

perspetiva aplicar a teoria da identidade individual ao nível organizacional e registar alguns dos aspetos essenciais que assumimos da teoria de Vignoles et al. (2006) para expandir o modelo fundacional da IO da teoria de Albert e Whetten (1985), através dos motivos da identidade individual.

Para argumentar uma possibilidade de aplicação de dimensões do nível individual para o nível organizacional, recorreremos também ao empréstimo respeitando-se o critério de equivalência funcional, onde, indivíduos e organizações sendo ambos atores sociais, constituem um caso possível de empréstimo, dado que ambos usufruem de uma ação e intenção, que legitimam o empréstimo por esta via. Além de que os empréstimos do nível individual, para o nível organizacional são aceites pela investigação e foram também usados por Albert e Whetten (1985). Por fim, o recurso aos quadros conceptuais de nível individual usados para teorizar a IO, contribuirá, para a explicação deste empréstimo de tipo vertical, legitimando este recurso para teorizar outros níveis, ou seja, o que justifica o uso da AMIO.

Estas teorias formaram requisitos fundamentais que vieram trazer à AMIO um poder de abrangência equacionado em bases sólidas, dado que, ambos os autores defendem vários aspetos, que nós igualmente defendemos, como suporte desta expansão através dos motivos da identidade individual (MIDI). Estes requisitos vêm enriquecer conceitos e teorias que abrangem a dimensão humana e organizacional teoricamente consubstanciadas, até porque Vignoles e os seus colegas escolheram os motivos mais centrais para a identidade individual, através de um conjunto de motivos que essa identidade individual privilegia. A teoria dos MIDI, defende ainda, que estes motivos terão ocorrido por razões de adaptação cultural, em especial para preservar preocupações dos indivíduos face a um sentido existencial, razão de existir, e/ou de organização social, o que reflete muitas das questões e preocupações existentes nas organizações.

Assim a correspondência preditiva e explicativa para o nível organizacional, através da centralidade concebida por estes motivos representa o modelo conceptual das influências motivacionais, tido como capaz para a compreensão da essência das organizações e assente em necessidades comuns a seres humanos e a organizações.

Pela análise, evidência e influência que a obra eriksoniana teve sobre o trabalho fundador de Albert e Whetten (1985), alguns estádios se incluídos teriam feito progredir a teoria sobre IO de forma mais consistente, trazendo outro tipo de recursos, nomeadamente, à centralidade da IO, elevando a teoria Eriksoniana a outro nível, o que constituiu uma ajuda importante para questionarmos qual o significado, em especial o da centralidade. A

constituição da progressão dos estádios de Erikson, revelou-se fulcral. A abordagem refere que o modo como se resolvem os conflitos da adolescência, influenciam os indivíduos a lidar com as principais mudanças de papéis vivenciais, e assim compreensivamente cada estágio contribui para o outro, e o mesmo se passa na vida das organizações, por isso as organizações nascem, crescem e sofrem processos maturacionais e também morrem.

Não podendo a centralidade ser entendida como uma razão para que as organizações desenvolvam identidades, a centralidade de um elemento identitário acaba por confundir-se com a própria noção de identidade, o que faz deste critério um elemento de validação e não um elemento motivador da construção da identidade, que para além de nos levar a encarar de forma distinta o papel desempenhado pela continuidade, a distintividade e a centralidade na construção da IO, deixa ainda espaço para outros critérios definidores da identidade. Assim, da noção de IO desenvolvida por Albert e Whetten (1985) concluímos que: (1) apenas o critério de continuidade foi desafiado, enquanto o critério da centralidade foi dado como garantido e o menos controverso até agora de entre os três; (2) continua por justificar a razão pela qual estes critérios seriam os relevantes para definir a IO bem assim como os mecanismos explicativos que os tornavam pertinentes; (3) nem todos os elementos organizacionais possuem idêntico potencial para serem definidores da identidade de uma organização. Observámos que, não só estas questões estavam longe de ser esclarecidas por Albert e Whetten (1985) como também a literatura adicional não se havia ocupado suficientemente da análise do significado e função destes critérios, e assim, à semelhança destes autores seguimos um caminho de inspiração eriksoniana, para procurarmos responder a duas questões fundamentais: a) por que razão as organizações desenvolvem identidade? b) uma vez estabelecida, quer dizer, em construção permanente, que funções desempenha? (para ver a resposta à questão b) ver página 190).

As teorias da auto-expansão e da gestão do terror, proporcionaram quadros explicativos capazes para responder à questão: qual a razão pela qual os indivíduos desenvolvem identidades? Ao partimos da análise da literatura e inspirados pela tradição eriksoniana, em especial a teoria motivacional da identidade de Vignoles (2011) segundo a qual existe um número limitado e universal de motivos para que uma entidade crie identidade – autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença – associados aos motivos ancestrais de auto-expansão (Aron & Nardone, 2012) e da necessidade de lidar com o medo da morte (Solomon, Greenberg & Pyszczynski, 2004) encontramos o que constitui uma base adequada para aprofundar a reflexão sobre a natureza dos critérios que fazem com que determinados elementos organizacionais sejam escolhidos para definirem a identidade, que

adotámos, concluindo-se que a identidade consciencializa estes motivos como recursos que usa, adotando-os como mecanismos de autorregulação/homeostase.

Ainda, mitigado o medo da morte pelo desenvolvimento de crenças acerca de si mesmo relativamente a padrões culturais valorizados (autoestima), por visões do mundo que lhe confirmam compreensibilidade (sentido) e pelas relações próximas que os humanos desenvolvem (relacionamentos), como sugerem Swan e Bosson (2010). O primitivo medo da morte, é o que faz com que as pessoas organizem a sua identidade em torno de três motivos fundamentais e universais: agência, coerência e comunhão; organizados, estruturados, e alavancados por diversas necessidades básicas, como as de competência, auto determinação e autonomia, aceitação, pertença e valor pessoal, fatores bem relevantes para a AMIO, dadas as suas dimensões. Por isso, concluímos que, as teorias da auto expansão e da gestão do terror não só nos oferecem os quadros explicativos que dão resposta à questão, sobre a razão pela qual os indivíduos desenvolvem identidades, mas também porque necessariamente precisam de obter e expandir recursos necessários à sua resolução e matéria vivencial.

De facto, para poderem aceder aos recursos de que necessitam, para atingirem os seus objetivos, as organizações empreendem processos de autorreflexão e selecionam elementos que usam para definir quem são (centralidade) e para se apresentarem no contexto (*enactment*).

Concluímos que as organizações desenvolvem identidades pelas mesmas razões que os indivíduos o fazem, ou seja, para sobreviver e precisam não só de recursos vitais como também de resistir à ansiedade gerada pelo medo de morrer. Estas duas razões serão as mais ancestrais, na medida em que analogamente reportam a uma finalidade existencial organizacional, para prover de sentido a sua existência.

Assim, após os fundadores da noção de identidade Erikson (1980); Erikson (1968); James (1890); Mead (1934), outros autores como Vignoles (2011) alinharam-se no mesmo sentido de noção da identidade pois observaram e registaram o processo de construção da identidade como sendo, ao mesmo tempo, individual e social, onde, as pessoas definem as suas identidades a um nível cognitivo, privado, e também as *enact* dirigido a diversas audiências concretas ou supostas, onde fazem as suas afirmações de uma identidade, fazendo com que determinadas categorias da identidade sejam mais aceitáveis ou desejáveis do que outras, e assim, conduzem o processo de construção da identidade, de forma mais adaptativa.

Sobre a questão: b) uma vez estabelecida, quer dizer, em construção permanente, que funções desempenha?

Encontramos duas funções fundamentais que a IO cumpre, o papel fundamentalmente autorregulatório, de determinar o desempenho organizacional e por outro a partir da teoria do capital identitário (Côté, 1996; Côté e Levine, 2002), que os MIO que se constituem como ativos intangíveis, são usados pela organização para maximizar as suas probabilidades de acesso a recursos fundamentais para a sua viabilidade, contribuindo também, para o desempenho organizacional e ainda para o *enactment* da IO.

E através da aceção de Erikson (1968), para o nível individual, a identidade tem a função de um dispositivo autorregulatório, onde a identidade cumpre cinco funções, todas elas subsumidas à autorregulação, a IO permite, proporcionar 1) às organizações a estrutura de que necessitam para processar informação que lhe diga respeito, garantindo a consciência de individualidade; 2) sentido de consistência entre os cursos de ação escolhidos, os valores e crenças dos membros/organização; 3) uma perspectiva de futuro no que respeita às escolhas e às possibilidades, garantindo um sentido de coerência entre o passado, o presente o futuro; 4) proporciona objetivos e direção através das ações e dos valores que os membros/organização escolhem; 5) um sentido de controlo da organização, sobre as quatro funções precedentes, ou seja, de autorregulação. O que reforça a definição da IO, bem como os MIO permitem reforçar igualmente estes aspetos.

Ainda, através da auto perseveração a organização pode conceber estratégias mais favoráveis à sua construção, manutenção e defesa de um significado mais satisfatório da sua identidade através destes MIO e da AMIO dirigindo a organização para um estado saudável.

Também, detalhámos as diferentes maneiras pelas quais o trabalho identitário, movido pelos motivos ancestrais (medo de morte e captação de recursos vitais), através da teoria dos motivos da identidade, das funções do capital identitário, da função de autorregulação, contribui de forma sustentada para o desempenho organizacional, nomeadamente, pelos (retornos financeiros, sociais e psicológicos).

As principais contribuições para a literatura atual sobre a IO, correspondem ao modelo que sugerimos neste trabalho, a AMIO. Esta AMIO sendo tributária da metáfora-raiz, assumiu que as organizações são atores sociais aos quais é outorgada responsabilidade e agência, para concluirmos que a AMIO difere desta teoria em quatro aspetos marcantes, contribuindo para a literatura atual sobre a IO: (1) questiona fortemente a natureza e o estatuto dos critérios de centralidade, distintividade e continuidade, propondo que, se atendermos às razões ancestrais pelas quais as organizações desenvolvem as suas identidades, ou seja, a necessidade de recursos e o medo da morte e os decorrentes motivos da identidade (Vignoles, 2011), então os

critérios a considerar para que um elemento seja definidor deverão ser a autoestima, a continuidade, a distintividade, o sentido, a eficácia e a pertença. Logo, não apenas o conjunto de critérios é bem distinto, como também é reequacionado o papel da centralidade, possibilitando afastar o seu carácter tautológico (Lakoff & Johnson, 1980; Landau, 2011; Landau, Meier, & Keefer, 2010) face à própria noção de identidade, o que se concluiu como um fator preponderante para continuarmos o questionamento da centralidade. E assim, neste caso, a centralidade, a par do *enactment*, mostraram-se como critérios que validaram os motivos pelos quais as organizações constroem as suas identidades; (2) explicita duas funções fundamentais cumpridas pela IO, designadamente a de autorregulação de toda a existência organizacional e a de capital identitário que facilita o acesso aos recursos detidos pelos diferentes constituintes organizacionais; (3) acentua de forma mais clara o papel do trabalho identitário a ser levado a cabo pelos empreendedores da identidade, facilitando a manutenção ou a mudança dos elementos identitários, de tal maneira que, apesar da existência de conflitos de interesses, visões contrastantes sobre o futuro, falhas na consecução de objetivos, convivência de objetivos potencialmente incompatíveis, é continuamente possível a existência de uma conceção saudável de “*wholeness*” da organização; (4) explicitou a existência de uma relação entre uma identidade cujos motivos se encontram desenvolvidos e suportados nos processos de autorregulação e de obtenção de recursos eficazes e o desempenho organizacional autêntico e sustentável (Avolio & Gardner, 2005; O’Reilly & Tushman, 2011).

Quanto às limitações encontradas, vertem-se essencialmente em dois pontos: (1) os seis motivos da identidade – autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - assentes nos motivos ancestrais de medo da morte e de obtenção de recursos, validados pela centralidade e pelo *enactment* da identidade, apesar de resultarem de revisão sistemática da literatura (Vignoles et al., 2006) e de teorizados como universais, suficientes e multinível, poderão, em função de pesquisa futura vir a ser questionados; (2) explicita duas funções fundamentais cumpridas pela IO, designadamente a de autorregulação de toda a existência organizacional e a de capital identitário que facilitam o acesso aos recursos detidos pelos diferentes constituintes organizacionais, no mesmo sentido, as funções fundamentais de autorregulação e de constituir-se como capital identitário cumpridas pela identidade, decorrem das perspetivas neoeriksonianas podendo igualmente vir a ser questionadas, alargadas ou mesmo substituídas por outras.

Relativamente a pesquisa futura, elencamos três aspetos: (1) o trabalho dos empreendedores da identidade, os responsáveis pelo trabalho identitário, está enunciado de

forma generalizada, pelo que falta especificar o modo como tal ocorre de forma mais ou menos eficaz; (2) a proposição de uma relação entre a IO e o desempenho organizacional necessita de afinamento teórico, uma vez que está ainda por especificar o modo como os motivos da identidade, as funções de autorregulação e de capital identitário interagem entre si para gerar desempenho organizacional, tal como as circunstâncias nas quais esta relação será mais ou menos intensa; (3) na generalidade, para além de afinamento teórico, a AMIO necessita de trabalho empírico que teste as suas proposições fundamentais, e daí os 2 estudos empíricos que se seguiram.

11.1. Estudos Empíricos

De acordo com a investigação empírica da proposição fundamental da AMIO, explorámos neste primeiro estudo (Estudo A), as relações entre a presença de cada um dos seis motivos e outras facetas da vida organizacional.

O conjunto de estudos aqui reportados permitiu consolidar a exploração de algumas das suas propostas centrais como um primeiro questionamento ao teste desta abordagem.

Mais especificamente, procurámos saber a resposta às seguintes questões, contando cada uma delas como um sub-estudo:

A1. Em que medida os elementos da identidade que mais contribuem para a autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença são considerados mais centrais para a definição da IO?

A2. Em que medida a saliência dos seis elementos da IO - autoestima, continuidade, distintividade, significado, eficácia e pertença - se relacionam com resultados de nível individual, designadamente, identificação organizacional, mas também a satisfação no trabalho e a intenção de saída?

A3. Em que medida indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percecionam nas suas organizações a existência de motivos da identidade com diferentes intensidades?

A4. Ao nível organizacional, em que medida organizações que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes seriam percebidas como tendo mais desempenho?

E ainda, sobre os motivos da identidade e a centralidade cujo principal objetivo foi procurarmos verificar em que medida os elementos (atributos ou características) da identidade que mais contribuem para a autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e

eficácia são considerados os mais centrais para a definição da IO, adicionalmente testámos ainda, a autorregulação e a necessidade de as organizações expressarem conformidade face a pressões externas.

Assim, ao investigarmos empiricamente a proposição fundamental da AMIO, segundo a qual os elementos, ou seja, as características ou atributos da organização tal como reconhecidos pelos seus membros, da IO que mais satisfazem os motivos de autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e eficácia são mais relevantes na construção da IO. Também analisámos o facto de a identidade ser um conceito estruturante no contexto organizacional, e por isso analisámos as relações entre a presença de cada um dos seis motivos com outras facetas da vida organizacional, ao nível dos indivíduos, da organização e mesmo do contexto.

Assim, os resultados do estudo A1 revelaram que todos os motivos da identidade podem ser mobilizados para a construção da IO, dependendo do elemento específico invocado pelos indivíduos, ou seja, as características indicadas pelos mesmos para definir a organização, e ainda do critério de validação usado, ou seja, a centralidade, o *enactment*, a autorregulação ou a resposta a exigências externas. Um resultado especialmente relevante, dado possibilitar mostrar que o mecanismo de construção da IO é idêntico ao da construção da identidade individual de Vignoles et al. (2006), o padrão de resultados obtido, validou uma base adequada de suporte à AMIO como uma abordagem viável ao estudo da IO.

Relativamente ao *enactment* da IO, os resultados mostraram que, tal como acontece para a centralidade, o motivo de autoestima não se afigurava como um preditor significativo, o que não aconteceu com os restantes motivos da identidade, dado que mostraram predizer o *enactment* em pelo menos um dos elementos indicados pelos respondentes. Bem como, a variância explicada do *enactment* da IO é de 53%, ou seja, um valor muito superior ao observado na centralidade.

Assim, os resultados principais deste estudo permitiram reiterar que: (1) os motivos de eficácia, distintividade, pertença e continuidade são os que predizem a centralidade de pelo menos um dos elementos da identidade indicados pelos respondentes; (2) que as correlações entre os quatro critérios de validação são significativas, o que serve de base à proposição segundo a qual os elementos da IO que mais satisfazem os motivos de autoestima, eficácia, significado, distintividade e pertença são os mais relevantes para a construção da IO; e (3) curiosamente de entre os critérios usados, a centralidade, o principal atendendo às características do presente estudo, foi contudo o que teve correlações mais fracas com os seis motivos da identidade.

Concluiu-se que, todos os elementos da identidade como a autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e eficácia são considerados centrais para a definição da IO, na medida em os estudos ao nível individual e multinível mostraram que a satisfação dos seis motivos pode ser usada para conferir centralidade a certos elementos da identidade na definição da IO, e o mesmo acontece quando os critérios de validação são o *enactment* da identidade, logo, o seu uso para a autorregulação organizacional e como resposta a pressões externas, apesar de a satisfação de alguns motivos aparentar desempenhar um papel mais relevante em cada um destes critérios, acaba por justificar o seu uso independente em pesquisa posterior.

Quanto ao estudo A2, apurámos que a IO, a variável latente composta pelos motivos de autoestima, eficácia, significado, pertença, distintividade e continuidade, mostrou estar positivamente relacionada com a identificação, negativamente com a desidentificação, a identificação ambígua, a identificação neutra e a intenção de saída. Este padrão de resultados é revelador da capacidade de IO, como formulada no âmbito da AMIO, com capacidade para prever critérios relevantes de nível individual, e de forma consistente com outras formulações teóricas e operacionalizações distintas da IO, como defendem outros autores.

Relativamente ao estudo A3 os resultados permitiram mostrar, que em três dos motivos da identidade (a eficácia, a continuidade e a pertença), não se registaram diferenças para os três setores. No entanto, o sector influencia os motivos de autoestima, significado e distintividade. Não encontramos suporte nos dados face ao que prevíamos, relativamente a diferenças no que respeita ao motivo de pertença. Apurámos também, que o motivo de autoestima permite distinguir os respondentes do sector privado face ao social, mas não face ao público, indo parcialmente ao encontro das nossas previsões. Quanto ao motivo de significado, sobre o qual não antevíamos diferenças, observou-se que, apesar do efeito geral do sector ser significativo, os contrastes entre grupos não permitem estabelecer diferenças significativas. Finalmente, em linha com a nossa previsão, os respondentes integrados em escolas privadas apresentaram médias mais elevadas no motivo de distintividade quando se compararam estes com os respondentes das escolas públicas.

Assim, a abordagem à IO inerente à AMIO permitiu determinar que os indivíduos que trabalham em organizações públicas, privadas e sociais percecionam nas suas organizações a existência de motivos da identidade com diferentes intensidades, ou seja, mais especificamente, a integração de organizações pertencentes a sectores diferentes, com identidades diferenciadas que funcionam como categorias capazes de proporcionar às

organizações nelas integradas as designações que lhes permitem situarem-se no respetivo campo, como alguns autores defendem, as categorias são capazes de proporcionar ingredientes essenciais para que as organizações possam construir as suas identidades.

Relativamente ao estudo A4, criámos uma escala de desempenho percebido, avaliada ao nível individual, cuja consistência interna da mesma se mostrou elevada. Os resultados revelaram, que a correlação entre o desempenho e a identidade são significativos, para as amostras que utilizámos nas escolas privadas, contudo tal não acontece nas escolas públicas nem nas sociais, o que é indicador do efeito de moderação da relação entre a identidade e o desempenho organizacional por parte do sector, a identidade e o desempenho são mais elevadas no subgrupo das escolas privadas, apesar do seu exame não estar previsto nos objetivos do estudo.

Em suma, este estudo revelou que ao nível organizacional, as entidades que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes são percecionadas como tendo níveis de desempenho mais elevados, ainda que, este efeito possa ser moderado pelo sector de pertença das organizações. Este resultado traduz uma importante contribuição empírica sobre uma das proposições centrais da AMIO, ou seja, a de que organizações com identidades mais salientes terão um desempenho organizacional acrescido, o que revela ser um aspeto fulcral para as organizações e para a gestão.

Quanto ao segundo estudo empírico o (estudo B) segundo a AMIO, para construir a validação de uma escala compôs-se de dois sub-estudos: o estudo B1 que descreve o procedimento de construção da AMIO, especialmente, no que respeita à sua validade de conteúdo e de constructo; e o estudo B2 que reporta dados adicionais sobre a validade de constructo da AMIO e o teste da sua validade discriminante e de critério. O Estudo B1 permitiu concluir que para além da validade de conteúdo, o estudo obteve informação preliminar sobre a dimensionalidade e a estrutura fatorial da AMIO. E mostrou ainda que as seis dimensões integrantes desta escala são distintas. Concluindo, os resultados deste estudo proporcionam evidência da dimensionalidade da AMIO, propiciando as bases adequadas para a realização de testes de validade de constructo, discriminante e de critério. No estudo B2 procurámos por isso, obter evidência adicional sobre a validade da AMIO, mediante três objetivos: 1) estabelecer a validade de constructo da AMIO através de uma amostra diferente da usada no estudo B1, onde se apurou que a estrutura fatorial aí encontrada se mantinha e que as seis dimensões da AMIO são significativas e por isso tratadas como distintas; 2) permitiu estabelecer a validade discriminante evidenciando que a AMIO é distinta da força da IO (Kreiner e Ashforth, 2004) e das orientações individualista, relacional e coletivista da IO

(Brickson, 2005); 3) permitiu testar a validade de critério para mostrar que a AMIO prediz a identificação organizacional, que sendo um dos conceitos de nível individual mais estudados no campo da identidade, prediz o desempenho organizacional percebido, tal como sugerido pela AMIO.

Concluimos que os resultados destes dois estudos B1 e B2, permitiram obter evidência empírica da validade da AMIO, a partir da metáfora raiz personalista, onde esta escala operacionaliza a percepção da IO, em torno de seis dimensões - autoestima, eficácia, significado, distintividade, pertença e continuidade; e ainda, mostraram que a AMIO permite capturar as seis dimensões teóricas que lhe subjazem, tal como revelado pelas análises fatoriais, em que as mesmas validam a existência de consistência interna.

Também, ao obtermos dados sobre a validade discriminante, os resultados mostraram ainda que as dimensões da AMIO são distintas da força da IO e das orientações individual, relacional e coletivista da IO. Estes mesmos estudos geraram ainda evidência sobre a validade de critério da AMIO. E ainda, que o desempenho organizacional sustentado descreva a capacidade de uma organização atingir persistentemente elevado desempenho e crescimento, a qualificação autêntica vem descrever a natureza ética e genuína que permite às organizações mais crescimento e melhor desempenho. O que é relevante para as organizações, o resultado fundamental das duas funções da identidade – autorregulação e recurso intangível – como importantes dado que contribuem para um desempenho organizacional acrescido.

O desenvolvimento desta escala mostrou poder contribuir para a crescente literatura sobre a IO, contribuir para operacionalizar este conceito e, deste modo, analisou como se relaciona com outras variáveis organizacionais relevantes. Ao discutir os atributos da identidade – distintividade, continuidade e centralidade, tal como formulados por Albert e Whetten (1985) e os integrar num quadro de referência mais amplo e capaz de ser operacionalizado de maneira independente do conteúdo, a AMIO valida-se como hipótese viável para o alargamento dos estudos quantitativos sobre a IO.

Os resultados obtidos nestes estudos mostraram ainda que, no seu conjunto, as seis dimensões da AMIO explicam proporções significativas das variáveis dependentes usadas como critério, ou seja, especificamente, a AMIO explica 50% da identificação organizacional, 38% do desempenho económico e 51% do desempenho sustentável, o que é bastante expressivo. Os resultados evidenciam também que, as seis dimensões da AMIO têm relações muito diferenciadas com os três critérios (centralidade, distintividade e continuidade). A eficácia revelou predizer significativamente tanto o desempenho económico como o sustentável. O significado revelou-se o preditor mais influente, ao precisar de forma

significativa a identificação dos indivíduos com a sua organização, ou seja, prediz o grau em que estes indivíduos percebem elevados níveis de desempenho económico e sustentável. Apurámos também, que a pertença é um preditor significativo da identificação organizacional e do desempenho sustentável.

Do ponto de vista prático, validámos que esta escala poderá ainda ser usada em projetos de desenvolvimento organizacional que visem fortalecer a IO, usando a AMIO como ponto de partida para proceder a trabalho identitário mais dirigido a aspetos particulares (Kreiner e Murphy, 2016), como sejam, situações de crise, necessidade de reorientação estratégica, situações de procura de melhoria do desempenho organizacional, parecem ser situações nas quais a AMIO mostra suportar decisões de trabalho identitário, o que significa, o envolvimento explícito dos membros organizacionais em atividades destinadas a criar, partilhar, manter ou mudar a identidade das organizações de que são membros.

11.2. Contribuições para a Gestão

Nas organizações, percebemos que os membros enquanto atores sociais encontram estabilidade, mas também instabilidade decorrente de alterações exigentes, que precisam ser analisadas através de novas reflexões capazes de contribuir para a evolução do que se conhece sobre a identidade das organizações, o que leva muitos gestores a equacionar a forma como gerem as organizações, e por isso a procurar novas abordagens que são disponibilizadas pela investigação, passando a dispor de uma nova ferramenta de apoio à gestão, como é o caso da AMIO.

A AMIO assume que as organizações são entidades, em linha com a metáfora raiz da personificação, que é aliás proposição essencial para que possa existir identidade, e enquanto entidade antropomorfizada, os gestores podem recorrer a esta metáfora como uma estrutura condutora de raciocínio, de emoção e de ação, o que permite usá-la como estratégia de retórica, dando aos gestores o poder de mais do que colocar todas as pessoas num mesmo conjunto, estrategicamente mobilizar as pessoas num mesmo sentido de coerência identitária. E permitindo alinhar várias dimensões.

Registámos que uma das vantagens associadas à teorização da IO como integrando um conjunto identificável de dimensões, independentes do conteúdo, é a de estas mesmas dimensões poderem ser operacionalizadas e, como tal, passíveis de serem usadas para medir a sua presença numa dada organização, sendo que a AMIO permite aferir um conjunto de

fatores significativos que são sentidos na organização tal como percebidos pelos seus membros.

O que significa que do ponto de vista prático, esta escala (AMIO) pode ainda ser usada em projetos de desenvolvimento organizacional que visem fortalecer a IO em aspetos bastante específicos, o que constitui uma ajuda relevante para a gestão, por exemplo, situações de crise, necessidade de reorientação estratégica e episódios de procura de melhoria do desempenho organizacional, parecem ser situações nas quais a AMIO pode suportar decisões de trabalho identitário, ou seja, o envolvimento explícito dos membros organizacionais em atividades destinadas a criar, partilhar, manter ou mudar a identidade das organizações de que são membros. Estes aspetos são particularmente importantes para o caso das organizações em mudança, na medida em que permite avaliar quais os aspetos da sua centralidade que requerem uma ação mais estratégica, direta e interventiva.

Estes estudos mostram que as organizações desenvolvem identidades para dar sentido a uma existência incerta e/ou com fim anunciado. Para poderem aceder aos recursos de que necessitam para atingirem os seus objetivos, as organizações empreendem processos de autorreflexão que possibilitam selecionar elementos que usam para definir quem são (centralidade) e para se apresentarem no contexto (*enactment*), que estes MIO mostram ser essenciais. Estes elementos permitirão às organizações desenvolverem sobre si mesmas uma conceção atuante para: (1) lhes dar significado ou propósito; (2) traduzir e serem competentes e capazes de exercer controlo sobre o mundo que as rodeia, um direcionamento futuro; (3) como podem ser aceites e estarem próximo de outras entidades; (4) poderem estabelecer e manter um sentido de distintividade face a outras organizações; (5) manter um sentido de perpetuidade ao longo do tempo, apesar das mudanças que ocorrem; (6) verem-se a si mesmas de forma favorável.

Por seu turno, estes seis motivos da identidade constituem as bases nas quais as organizações: 1) se podem regular a si mesmas, quer dizer ter um sentido de controlo sobre si mesmas: a) controlo interno sobre o que querem para o seu futuro, b) definir os seus objetivos de forma mais estratégica, c) prover de consistência e consenso os valores que apregoam de acordo com o que fazem e ações que prescrevem a sua identidade, d) para a forma como definem e usam informação contextual que lhes diz respeito; 2) definem o seu capital identitário, no sentido em que estes mesmos motivos são: a) ativos intangíveis para negociar com constituintes detentores de recursos (quem os financia direta e indiretamente, e outros *stakeholders*, como seja a comunidade), de que precisam que valorize atributos internos ao apreciarem as organizações com quem se relacionam, b) para comunicar quem são e o que

fazem e ocupar uma posição categorizável; 3) os motivos contribuem para a autorregulação, capital identitário, a desenvolver pelos empreendedores da identidade, o que tenderá a maximizar o desempenho organizacional sustentável e autêntico, para aproximar a identidade descritiva à prescritiva.

Estes estudos permitem às organizações uma análise robusta a que os líderes e gestores podem recorrer e também uma sensibilização significativa para todos os membros daquilo que é fulcral conservar e trabalhar nas organizações sob pena de perigarem a sua IO, como é o caso da pertença, significado, eficácia, ou o sentido do que fazem/apregoam fazer enquanto organização, pois o pior para uma organização é falta de consenso entre o que diz ser e o que faz, por isso precisa de uma ética de responsabilização pelo seu próprio significado, por exemplo da sua missão, visão e valores.

Os gestores devem aproveitar os MIO para fazer deles um auxílio na gestão, suporte à decisão, trazer maior poder e orientação estratégica para a sua gestão e dar às organizações uma base mais sólida de sustentação. Além de que alguns destes MIO (significado, pertença, eficácia, continuidade) são importantes preditores, como seja o significado, que se revelou como o preditor mais importante da identificação e dos indivíduos com a organização, ou seja o grau em que estes percecionam, nomeadamente, elevados níveis de desempenho ou como a pertença, que permite predizer a identificação e nomeadamente, o desempenho sustentável.

Assinalavelmente, os MIO vêm dotar as organizações de um novo poder para traduzir os seus valores mais referenciais e ações organizacionais mais humanizadas, estratégicas e conscientes, que possibilitam as organizações catapultarem-se e elevarem-se a uma nova dimensão. Por outras palavras, os membros ligam-se e aliam-se à organização e esforçam-se por transmitir e preservar o que as representa. Assim a AMIO promove uma ação intencional que permite aos gestores decidir e atuar estrategicamente para robustecer a identidade das suas organizações, reconhecendo nestes MIO, infinitas possibilidades de atuação e uma união entre organizações e indivíduos, o que se reflete na sua identidade, com impacto considerável a nível interno e externo, nomeadamente, para diminuir uma identificação ambígua.

Os MIO, permitem também facilitar a comunicação e esta escala permite detetar a perceção das necessidades organizacionais a múltiplos níveis, e até para a organização se poder desenvolver e prosperar de forma mais antropomorfizada, ou seja, mais humanizada, o que se traduz em ganhos económicos e sociais de grande impacto estratégico e gestor, nomeadamente, quando as organizações dependem de estruturas governamentais mais pesadas, ou rigidamente institucionalizadas dispõe aqui de uma ferramenta que usada estrategicamente viabiliza a sua promoção e ação.

Esta AMIO permite que as organizações se questionem através dos MIO.

Reiteramos que a recompensa de uma dada organização, por parte de facilitadores detentores de recursos, de atributos como a autoestima, a continuidade, a distintividade, o significado, a eficácia e a pertença implicam facilitar o acesso aos recursos de que necessitam para serem bem-sucedidas, nomeadamente, em processos de mudança organizacional. Além de que, na nossa perspetiva, a explicação para as organizações reconhecerem mais legitimidade em organizações que se apresentam como tendo os seis motivos de identidade bem desenvolvidos, são mais valorizadas e merecem maior aprovação social do que as que se atribuem a uma questão de sorte ou a causas circunstanciais.

De acordo com Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux, e Labelle (2013) tanto proprietários como gestores fundamentam as suas decisões e gerem as organizações como idealizam o seu próprio desempenho e como consideram que deve ser a organização, isto, em vez de se robustecerem de conceitos de desempenho de pesquisadores e peritos. E esta, não deixa de ser uma chamada de atenção que consideramos igualmente importante, visto que, o desempenho organizacional e os MIO estão diretamente ligados às opções dos gestores que possuem mais uma ferramenta de suporte à decisão, esperando-se possam adotá-la como um importante auxílio à gestão.

E vimos ainda que a AMIO preconiza também, a existência de uma relação positiva entre as seis dimensões da IO e o desempenho organizacional autêntico e sustentável e que este desempenho autêntico inclui retornos financeiros, humanos, sociais e psicológicos, tendo em conta o modo como no essencial a organização é gerida. Observámos ainda, que a intensidade desta relação com o desempenho é acrescida em organizações que se envolvem de maneira mais afincada em trabalho identitário, seja por iniciativa dos líderes seja pela existência de práticas ou rotinas de reflexão sobre quem é a organização, aliás o que se vislumbra é que organizações que estão a passar reestruturações são convidadas a refletir cada vez mais sobre a sua essência, sobre quem são, o que querem ser e o que fazem ou querem vir a fazer, a analisar o seu propósito, missão, visão, valores. A compreender os seus recursos e a percecionarem qual o seu desempenho sustentável e económico.

O trabalho identitário é uma responsabilidade da liderança, aqui entendida como responsabilidade partilhada por todos os que, independentemente da sua posição hierárquica, tomam iniciativas no sentido de fazer progredir a organização para estádios mais condizentes com a identidade desejada, ou, seguindo a formulação de Albert e Whetten (1985) a aproximar a identidade descritiva da prescritiva, ou seja, o que sou e o que eu faço enquanto organização deve estar alinhado e suportado, o que se traduz através das ações

organizacionais, visto que ignorar estes MIO acaba por ter retornos indesejáveis tanto para a gestão como para as organizações, pois o que se discute é central para as mesmas.

Afinal os gestores ao lembrarem as questões basilares “quem sou eu enquanto organização? “para onde quero ir?”; “quem quero ser?”; “o que quero atingir e como?”; “enquanto organização como quero ser reconhecida?”; e todas as questões que a escala traduz ou ajuda a traduzir, estão a alinhar-se estrategicamente num sentido construtivo de identidade organizacional para se demarcarem sob vários pontos de vista.

De facto, os MIDl são também os MIO e traduzem uma nova potencialidade estratégica organizacional e gestonária, importante para que os líderes e gestores, obtenham impactos muito consideráveis a vários níveis, como o desempenho organizacional. Os MIO vertem também as necessidades e valores mais essenciais e referenciais, dos seus membros e são fulcrais para defender e promulgar o que é central para as organizações. Por isso, as organizações e as suas ações organizacionais sendo mais éticas, estratégicas e conscientes, possibilitam que as organizações se possam catapultar e elevarem-se perante os desafiantes e competitivos tempos atuais.

11.3. Contribuições para a Teoria

Contribuímos para o aumento de estudos quantitativos e para o aumento de estudos que utilizam a análise estatística multinível, ainda escassos nesta área, como constataam os autores (e.g. Foreman e Whetten, 2016).

Constatámos ainda, ao longo da literatura a alguns factos destacadamente marcantes, como o facto de ser a ausência de consenso sobre como se pode medir a IO, o que afinal tem levado a esta escassez de estudos quantitativos como referem Foreman e Whetten (2016), o que tem limitado uma avaliação mais cabal do papel da IO, como reconhecidamente determinante de todas as dimensões e resultados organizacionais. Estes estudos contribuem para preencher esta lacuna, ao utilizarmos o quadro de referência dos MIO para desenvolver uma escala de medida das suas seis dimensões - autoestima, eficácia, significado, continuidade, distintividade e pertença – e passível de ser utilizada em qualquer tipo de organização, atendendo ao seu carácter universal e multinível.

Mostrámos que o quadro de referência da AMIO proporciona as bases apropriadas para o desenvolvimento de um instrumento que permite avaliar as dimensões estruturantes e universais da IO, contribuindo deste modo, para a expansão das possibilidades de

investigação quantitativa no campo da mesma. Logo, um instrumento com potencialidade para ser alargado e explorado até com outras dimensões, nomeadamente, a liderança.

Embora a escala sendo grande possa constituir uma limitação à sua aplicação, em especial quando se conjugarem outras dimensões, o facto é que contribuímos para uma maior clarificação da delimitação dos critérios da IO, ao analisarmos e discutimos a centralidade, para apurarmos mais profundamente que aspetos a definem, mesmo tratando-se de uma questão longe de consenso, dado o significado da identidade formada por estes atributos, reúne agora mais elementos que permitem uma análise mais expressiva da sua representatividade.

Consequentemente, contribuímos para apurar os temas e as dimensões chave para a aferir a IO, pois ao realizarmos estes estudos e como importantes contributos teóricos e empíricos, seria apesar de tudo, insensato da nossa parte dizer que as dimensões que utilizámos, são garantidamente as “dimensões-chave”, até porque é impossível abranger todos os processos e questões das organizações, no entanto, importa igualmente mencionar, que reunimos e registámos direcionamento teórico relevante para avançarmos com o que se nos mostra serem presentemente as mais importantes reflexões para a expansão da IO, através dos MIO e da AMIO apresentada.

Ao nível organizacional, as entidades que se caracterizam por possuírem motivos da identidade mais salientes são percebidas como tendo níveis de desempenho mais elevado, e ainda que, eventualmente, este efeito seja moderado pelo sector de pertença das organizações, é um resultado que traduz uma importante contribuição empírica sobre uma das proposições centrais da AMIO, ou seja, a de que organizações com identidades mais salientes terão um desempenho organizacional acrescido.

11.4. Limitações e Investigação Futura

As principais limitações encontradas nos estudos referem-se a vários fatores: a obtenção de resultados (classificados com 6), no estudo A1 pode constituir uma limitação devido à forma como solicitámos aos respondentes a classificação das 10 características mais importantes acerca da organização, onde o nível 7 corresponde ao maior grau de importância, que parte dos respondentes como reflexão de algo já de si importante.

Relativamente a pesquisa futura, com base no estudo A1 obtivemos um dado muito promitente no que respeita à construção de uma medida, pois sendo dotada de características métricas aceitáveis já independente do conteúdo das características ou elementos das

organizações selecionados, o que é extremamente importante para indicar quem é a organização, além de revelar-se ainda competente para poder ser relacionada com variáveis de critério relevantes, onde adicionalmente podemos salientar distintos motivos como preditores de diferentes critérios, o que revela e demonstra o lado diligente e estratégico do uso dos elementos da identidade que, investigação futura deverá observar, como relevante estudar os seis motivos isoladamente.

Também considerando o estudo A2 a pesquisa futura poderá, para além de investigar a possibilidade de ter medidas mais fiáveis, poderá também pesquisar em que medida a IO, aferida ao nível organizacional, prediz resultados individuais relevantes, como seja, a identificação ou as suas variações, no nível individual.

Também concluímos que, os seis motivos da identidade - autoestima, continuidade, significado, distintividade, pertença e eficácia - foram considerados centrais para a definição da IO, na medida em que os estudos ao nível individual e multinível mostraram, que a satisfação dos seis motivos pode e deve ser mobilizada para conferir centralidade a certos elementos da identidade, na definição da IO. E o mesmo registámos quando os critérios de validação são o *enactment* da identidade, o seu uso para a autorregulação organizacional e como resposta a pressões externas mostra-se potencial e relevante, e apesar de a satisfação de alguns motivos parecerem desempenhar um papel mais relevante em cada um destes critérios, o que justifica o seu uso independente em pesquisa posterior.

Relativamente ao estudo A3, sendo a identidade um conceito de nível organizacional, a investigação futura poderá investigar estas diferenças em amostras de organizações pertencentes a cada sector (público, privado e sem fins lucrativos).

Quanto aos estudos B1 e B2, elencamos algumas limitações: (1) a omissão de uma medida de desejabilidade social, não permitiu avaliar o grau em que a AMIO poderá ou não resistir a esse viés; (2) a escala tem um número elevado de itens (22), o que poderá constituir obstáculo ao seu uso em estudos futuros que visem juntar outras variáveis, pelo que a opção de criar uma escala reduzida, com seis itens, um por cada dimensão, poderá acautelar esta limitação; (3) contudo, uma análise das saturações fatoriais dos itens em ambas as amostras evidenciou que, enquanto indicador da mesma dimensão, nem sempre o mesmo item é o que obtém melhor resultado. (4) a autoestima ao encontrar-se muito relacionada com a maioria das outras dimensões, poderá indiciar a necessidade de proceder a afinamento dos itens desta dimensão.

Contudo, ainda face a estes mesmos estudos, B1 e B2 – consideramos que a investigação futura, se pode direccionar: (1) relativamente ao teste do quadro de referência da

AMIO, as seis dimensões estruturais da identidade estão ligadas com o desempenho organizacional, uma relação que pode ser mediada pelas funções de capital identitário e de autorregulação. Por outro lado, defende-se que a relação entre a saliência das dimensões da IO e o desempenho organizacional é favorecida se as organizações instituírem rotinas de trabalho identitário e se a liderança for exercida salientando a identidade das organizações e a sua importância. Estes efeitos de mediação e de moderação foram empiricamente examinados; (2) outra direção de investigação inclui lidar com o nível de análise, pois o teste das qualidades métricas da AMIO levado a cabo ao nível individual, sendo a identidade um conceito aplicado ao nível organizacional, implicou tomar-se particulares precauções, em especial, no que se refere ao empréstimo de dimensões do nível individual para aplicar a este nível organizacional. Até porque a AMIO não havia ainda sido testada quanto à sua capacidade de gerar scores ao nível individual que pudessem ser agregados ao nível organizacional para, deste modo, se tornar possível pesquisar o papel desempenhado pela IO face a outras variáveis relevantes, em especial o desempenho organizacional medido através de indicadores múltiplos.

Também, a investigação futura, numa diferenciação entre organizações holográficas e ideográficas poderá equacionar diferentes motivos dadas as diferentes crenças e perspetivas dos membros sobre a IO, logo, poderão originar diferentes *clusters* de MIO, que futuramente estudados permitirão às organizações uma melhor perceção da e para a sua gestão e administração com base nos *clusters* encontrados apontando diferentes opções gestionárias.

Entre setores económicos (público, privado e sem fins lucrativos ou social), tanto indivíduos como organizações, deixam antever o facto de estes seis motivos, serem uma ajuda potencial para se tornarem mais conscientes, e como recurso para sobreviverem e se adaptarem perante a mudança, uma vez que estes motivos são centrais para as organizações, bem como, contribuem para uma categorização identitária que sendo possível ainda usufrui continuar-se a explorar.

ESTA TESE

Trouxemos como contributos à investigação e à gestão, uma Abordagem Motivacional da Identidade Organizacional (AMIO), com o potencial de proporcionar uma análise e ajuda concreta para suporte à decisão de líderes, gestores e para os restantes membros organizacionais. E ainda, para outros interessados uma oportunidade de percecionarem e refletirem sobre as necessidades das organizações. Olhámos de perto “quem somos nós

enquanto organização”, “para onde queremos ir, o que queremos ser e que legado queremos deixar”, afinal Erikson (1968) mostrou, Albert e Whetten (1985) adotou e nós completamos, clarificando um pouco mais o que afinal constitui a essência das organizações, a sua identidade.

Sobretudo, as organizações “são pessoas” em ponto grande, é claro que se trata de uma analogia que vivência a experiência humana na organização e das organizações, pois estas são feitas de pessoas e para as pessoas, por isso muito da sua identidade, estratégia e vivência está vinculada a esta existência identitária, com todas as motivações e vicissitudes que isso implica. Por isso, esta abordagem motivacional da identidade organizacional: estudos em torno de uma antropomorfização, é fulcral, para avaliar, compreender e traduzir para a gestão e investigação, para as organizações seus membros e *stakeholders*, aquilo que suporta a sua identidade, também através de uma estratégia e perspectiva mais humanizada e refletida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, G. R., & Marshall, S. K. (1996). A developmental social psychology of identity: Understanding the person-in-context. *Journal of Adolescence*, 19, 429–442.
- Agarwal, R., & Hoetker, G. (2007). A Faustian bargain? The growth of management and its relationship with related disciplines. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1304–1322.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, v. 11, 373–394.
- Alvesson, M., & Berg, P.-O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=CNdpJB8G3RMC&pgis=1>
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1–16. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.10.001>
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2016). Organizational Identity - a critique. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *Oxford Handbook Of Organizational Identity*. Oxford University Press.
- Aron, A., Aron, E. N., & Norman, C. (2001). Self-expansion model of motivation and cognition in close relationships and beyond. In *Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (pp. 478–501). Fletcher, GJO, MS Clark.
- Aron, A., & Nardone, N. (2012). The self and close relationships. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (2nd ed., pp. 520–541). New York.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1996). Love and expansion of the self: The state of the model. *Journal of the International Association for Relationship Research*, 3(1), 45–48.
- Ashforth, B. E. (2016). Organizational Subunit, and Individual Identities: Multilevel Linkages. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 79–93). Oxford University Press.
- 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. <http://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <http://doi.org/10.2307/258189>
- 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., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in Organizations : Exploring Cross-Level Dynamics, 22(5), 1144–1156.
- Aust, P. J. (2004). Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication*

Studies, 55(4), 515–534.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, 17, 99–120.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413.
- Bartel, C., Baldi, C., & Dukerich, J. (2016). To know us is to love us: Fostering stakeholder identification through expressed organizational identities. In M. Pratt, M. Schutz, B. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *Oxford handbook of organizational identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organization. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Beauvois, J.-L. (1984). *La Psychologie quotidienne*. Paris: Presses universitaires de France (épuisé).
- Beauvois, J. L., & Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18, 299–316.
- Becker, M., Vignoles, V. L., Owe, E., Brown, R., Smith, P. B., Easterbrook, M., ... Yamakoğlu, N. (2012). Culture and the distinctiveness motive: Constructing identity in individualistic and collectivistic contexts, 102(4), 833–855. <http://doi.org/10.1037/a0026853>
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Organization Management*, 21(2), 163–191.
- 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(2), 555–577.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99–112.
- Besharov, M. L., & Brickson, S. L. (2016). Organizational Identity and Institutional Forces: toward an integrative framework. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 396–414).
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88. <http://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy* (pp. 46–69). Palgrave Macmillan.
- Blader, S., Wrzesniewski, A., & Bartel, C. A. (2012). Identity and the Modern Organization: An Invitation. In C. A. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the Modern Organization* (pp. 3–17). Routledge.
- Boros, S. (2008). Organizational Identification : Theoretical and Empirical Analyses of

- Competing Conceptualizations. *Romanian Association for Cognitive Science*, XII(1), 1–27.
- Bowen D.E & Ostroff C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203–221.
- Bowling, N. a., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77.
<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Breakwell, G. (1987). The evaluation of student counselling: A review of the literature 1962–86. *British Journal of Guidance and Counselling*, 15, 131–139.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology*, 17, 475–482.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). we . Levels of Collective Identity and Self Representations, 71(1), 83–93.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographic settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 82–101.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations’ Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609. <http://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>
- Brickson, S. L. (2007). Organizational Identity Orientation : Distinct Forms of Social Value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888.
<http://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275679>
- Bridwell-Mitchell, E. N., & Mezas, S. J. (2012). The Quest for Cognitive Legitimacy: Organizational Identity Crafting and Internal Stakeholder Support. *Journal of Change Management*, 12(2), 189–207. <http://doi.org/10.1080/14697017.2011.645053>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in organizations. *International Journal of Management Review*, 17, 20–40.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106.
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011). Amazon’s Mechanical Turk: A new source of inexpensive, yet high-quality, data? *Perspectives on Psychological Science*, 6, 3–5.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Burlington - USA: Ashgate Publishing Company.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71–183). New York: Wiley-Interscience.
- Capps, D. (2014). *The Resourceful Self, and Little Child Shall lead Them*. Oregon: Cascade Books - Eugene.
- Carlin, L., End, C. M., & Mullins, M. E. (2010). Validating Kreiner and Ashworth ’ s

Organizational Identification Measure in an Engineering Context. *Applied H.R.M. Research*, 12(1), 75–83.

- Cayla, J., & Peñaloza, L. (2012). Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation. *Journal of Marketing*, 76(6), 38–54.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233–255. http://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Chreim, S. (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567–593.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen David J., J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger., 55(3 OP-Administrative Science Quarterly. Sep2010, Vol. 55 Issue 3, p397-438. 42p. 3 Diagrams, 2 Charts.), 397. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=heh&AN=54899031>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605. <http://doi.org/10.1002/job.378>
- Conway, E., & Monks, K. (2008). The Devolution of HRM to Middle Managers in the Irish Health Service. *Personnel Review*, 39, 361–374.
- Corley, K. G., & Gioia, D. a. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <http://doi.org/10.2307/4131471>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory About Theory Building : What Constitutes a Theoretical Contribution ? BUILDING : WHAT CONSTITUTES A THEORETICAL CONTRIBUTION ? *Academy of Management Review*, 36(January), 12–32. <http://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662499>
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85–99.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. <http://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Cornelissen, J. P. (2002). On the “Organizational Identity” Metaphor. *British Journal of Management*, 13(1), 259–268.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1). <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Werner, M. D. (2016). Bridging and Integrating Theories on Organizational Identity: A Social Interactionist Model of Organizational Identity Formation and Change. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford University Press.

- Cornelissen, J. P., & Kafouros, M. (2008). The emergent organization: Primary and complex metaphors in theorizing about organizations. *Organisation Studies*, 29, 957–978.
- Côté, J. E. (1996). Identity: A multidimensional analysis. In G. Adams, R. Montemayor, & T. Gullotta (Eds.), *Psychological Development in Adolescence*. Beverly Hills: Sage Publications, United States of America.
- Côté, J. E., & Levine, C. G. (2002). *Identity formation, agency, and culture: A social psychological Synthesis* (Lawrence E). New Jersey.
- Cotrim, J. M. O., & Nunes, F. (2017). Sharing economy: the establishment of organizational identity overtime, considering identify claims and legitimacy granting. *European Journal of Economics and Business Studies*, 9(1), 306–338.
- Crocetti, E., Rubini, M., & Meeus, J. W. H. (2008). Capturing the dynamics of identity formation in various ethnic groups: development and validation of three-dimensional model. *Journal of Adolescence*, 31, 207–222.
- Crocetti, E., Schwartz, S. J., Fermani, A., & Meeus, W. (2010). The Utrecht Management of Identity Commitments Scale (U-MICS): Italian validation and cross-national comparisons, 26, 169–183.
- Crocetti, E., Sica, L. S., Schwartz, S. J., Serafini, T., & Meeus, W. (2013). Identity styles, dimensions, statuses, and functions: Making connections among identity conceptualizations. *European Review of Applied Psychology*, 63, 1–13.
- Daft, R. (2010). *Administração*. (E. Harbra, Ed.) (Learning). São Paulo.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C. Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *Leadership Quarterly*, 24(6), 798–821. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. London: Sage London.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543–563.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). *Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities*. *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 22). <http://doi.org/10.1002/job.98>
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3):, 507–537.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* (pp. 245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive

identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265–293.

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.
<http://doi.org/10.2307/256405>

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994a). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
<http://doi.org/10.2307/2393235>

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994b). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

Dutton, J., & Penner, W. (1993). The Importance of Organizational Identity for Strategic Agenda Building. In J. Hendry & J. Newton (Eds.), *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change* (pp. 89–113). New York: Strategic Management Society. John Wiley & Sons.

Easterbrook, M., & Vignoles, V. L. (2013). What does it mean to belong? Interpersonal bonds and intragroup similarities as predictors of felt belonging in different types of groups. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 455–462.
<http://doi.org/10.1002/ejsp.1972>

Ellemers, N., Gilder, D. De, & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups At Work: a Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management ...*, 29(3), 459–478.

Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. P. (n.d.). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*. 1999b, 29, 371–389.

Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are By What You're Not. *Organization Science*, 12(4), 393–413. <http://doi.org/10.1287/orsc.12.4.393.10638>

Erikson, M. H. (1980). *Innovative hypnotherapy*. New York, NY: Irvington Publishers, Inc.

Erikson, E. (1964). *Insight and Responsibility*. New York: Norton.

Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton & Company.

Erikson, E. (1976). *Infância e Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Erikson, E. (1974). *Dimensions of a New Identity*. (N. Y. Norton, Ed.).

Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Erikson, E. H. (1976). *Identidade, Juventude e Crise*. (R. de J. Z. Editores., Ed.).

Foreman, P. O., & Whetten, D. A. (2016). Measuring organizational identity: Taking stock and looking forward. In M. G. Pratt, M. J. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. UK: Oxford University Press.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations *, 13(6), 618–635.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2012). *The Identity Paradox and an Expanded Framework of Organizational Identity*.

Foster, W. M., & Hyatt, C. (2007). I Despise Them! I Detest Them! Franchise Relocation and the Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Sport Management*, 21,

194–212.

- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B., & Hunt, J. G. (1998). Adaption to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, *43*, 87–126.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: a test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, *146*(6), 701–716. <http://doi.org/10.3200/SOCP.146.6.701-716>
- Gentner, D. (1988). *Metaphor as structure mapping: The relational shift*. *Child development*.
- Gentner, D., Anggoro, F. K., & Klibanoff, R. S. (2011). Structure mapping and relational language support children's learning of relational categories. *Child Development*, *82*(4), 1173–1188. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2011.01599.x>
- Gentner, D., & Clement, C. (1988). Evidence for relational selectivity in the interpretation of analogy and metaphor. In G. H. Bower (Ed.), *The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory* (pp. 307–358). San Diego, CA: Academic Press.
- Gentner, D., & Kurtz, K. J. (2005). Relational categories. In W. Ahn, R. L. Goldstone, B. C. Love, A. B. Markman, & P. Wolff (Eds.), *Categorization inside and outside the laboratory: Essays in honor of Douglas L. Medin, APA decade of behavior series* (pp. 151–175). Washington, DC: APA Books.
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. (1993). Organizational Impression Management as a Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organizational Audience. *Research in Organizational Behavior*, *In L. L. C*, 227–26.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to Organizational Identity. In D. . Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* (pp. 17–31). Sage Publications, United States of America.
- Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2016). Great Debates in Organizational Identity Study. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 21–39). New York, NY.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, *7*(1), 123–193. <http://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, *15*(4), 584–602. <http://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310758>
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 1–46. <http://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1>
- Gioia, D. A., Shultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *The Academy of Management Journal*, *25*, 1, 63–81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 370–403.
- Gioia, D., & Hamilton, A. (2016). Great debates in organizational identity study. In M. Pratt, M. Schultz, B. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *Handbook of organizational identity*. Oxford. Oxford University Press.

- Glynn, M. A. (2008). Beyond constraint: How institutions enable identities. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sablin-Andersson (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 413–430). Thousand Oaks: Sage.
- Glynn, M., & Navis, C. (2013). Categories, identities, and cultural classification: Moving beyond a model of categorical constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1124–1137.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593–611. <http://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Goodman, J. K., Cryder, C. E., & Cheema, A. (2013). Data collection in a flat world: The strengths and weaknesses of Mechanical Turk samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 213–224.
- Greenberg, J., Solomon, S., & Arndt, J. (2008). *A basic but uniquely human motivation. Handbook of motivation science.*
- Greenberg, J., Solomon, S., & Pyszczynski, T. (1997). Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and conceptual refinements. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Academic P). San Diego.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Harquail, C. V., & King, A. W. (2010). Construing Organizational Identity: The Role of Embodied Cognition. *Organization Studies*, 31(12), 1619–1648. <http://doi.org/10.1177/0170840610376143>
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357–369.
- Hatch, M. J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *e Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed.) (pp. 341–358). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <http://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <http://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- 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. <http://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319–340.
- Hillman, A. J., C., W. M., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Horowitz, M. J., Sonneborn, D., Sugahara, J., & Maercker, A. (1996). Self-regard: A new measure. *American Journal of Psychiatry*, 153(3), 382–385.

- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. (H. Holt & A. Company, Eds.). New York.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, A. D. (2010). Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1), 290–305.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. a. (2009). Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1), 290–305. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0443>
- Knippenberg, van D. (2016). Making Sense of Who We Are: leadership and organizational identity. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.21>
- Knutsen, W. L. (2012). Adapted Institutional Logics of Contemporary Nonprofit Organizations. *Administration and Society*, 44(8), 985–1013.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Kooij, T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111–1136.
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 26, 283–303.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. <http://doi.org/10.1002/job.234>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the Dialectic Tensions of Organizational Identity : How Can We Hold Together While We Are Pulling Apart ? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981–1011.
- Kreiner, G. E., & Murphy, C. H. A. D. (2016). Organizational identity work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 276–293). Oxford: Oxford University Press.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. a., & Umphress, E. E. (2001). Emulation in Academia. *Organization Science*, 12(3), 312–330. <http://doi.org/10.1287/orsc.12.3.312.10101>
- Lakoff, G., & Johnson, M. L. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Landau, I. (2011). *Predication vs aboutness in copy raising*. *Natural Language & Linguistic Theory*.
- Landau, M. J., Meier, B. P., & Keefer, L. A. (2010). A metaphor-enriched social cognition. *Psychological Bulletin*, 136(6), 1045–1067.
- Lee, K. S., & Lee J., & Yu K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1). <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

- Livengood, R. S., & Regeer, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48–66.
- Maat, A. (2011). Effects of a distinctively perceived HRM system : *Masterthesis Industrial & Organizational Psychology*.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 551.
- Mashek, D. J., & Aron, A. (2004). *Handbook of Intimacy and Closeness*.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. (C. U. of C. Press., Ed.).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61–89.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1), 42–63.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249–265.
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 28. <http://doi.org/10.3390/admsci7030028>
- Nario-Redmond, M. R., Biernat, M., Eidelman, S., & Palenske, D. J. (2004). The Social and Personal Identities Scale: A Measure of the Differential Importance Ascribed to Social and Personal Self-Categorizations. *Self and Identity*, 3(2), 143–175. <http://doi.org/10.1080/13576500342000103>
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How New Market Categories Emerge. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439–471. <http://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.439>
- Nunes, F. G., E., Anderson, Janet E., Martins, L. M., & Wiig, S. (2017). The hybrid identity of micro enterprises: contrasting the perspectives of community pharmacies owners-managers and employees. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 34–53.
- Nunes, F. G., J., A., Martins, L., & Wiig, S. (2017). The hybrid identity of micro enterprises: contrasting the perspectives of community pharmacies owners- managers and employees. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 34–53.
- Nunes, F. G., & Martins, L. (2017). Janusian, Anomic, Agent and Steward: how Employees Perceive the Identity of Healthcare Organizations. *International Journal of Healthcare Management*.
- Nunes, F., Reto, L., & Martins, L. (2014). Os significados de lealdade em Hirschman O papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 48–61.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd editio). New York: McGraw-Hill.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–21.
- Oliver, D., & Roos, J. (2007). Beyond text: Constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342–358. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00516.x>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? *Academic Mangement Review*, 41(2), 196–214.
- Patvardhan, S., Gioia, D., & Hamilton, A. (2015). Weathering a Metalevel Identity Crisis: Forging a Coherent Collective Identity for an Emerging Field. *Academy of Management Journal*, 58(2), 1–62. <http://doi.org/10.5465/amj.2012.1049>
- Patvardhan, S., Gioia, D., & Hamilton, a. (2014). Weathering a Metalevel Identity Crisis: Forging a Coherent Collective Identity for an Emerging Field. *Academy of Management Journal*, 58(2), 1–62. <http://doi.org/10.5465/amj.2012.1049>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. (Harper & Row, Eds.). New York.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Gtaylor (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. <http://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791601>
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multi layered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862–898. <http://doi.org/10.2307/256951>
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). On the Identity of Organizational Identity: Looking Backwards Towards the Future. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (p. chapter 26, pp. 494–500). Oxford: Oxford University Press.
- Raffaelli, R. (2014). Identity Ambidexterity During Periods of Technology Change and Instability: Swiss Watchmaking. *Academy of Management Review*.
- Raffaelli, R. (2015). The Re-Emergence of an Institutional Field: Swiss Watchmaking. *Harvard Business School Working Paper*, 16–3, 1–56.
- Ravasi, D., & Canato, A. (2013). How do i know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185–204. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103–135. <http://doi.org/10.1177/1476127011403453>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433–458.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., & Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation. *Entrepreneurship & Regional Development*,

468–499.

- Rekom, J., & Riel, C. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity, *Vol.31 No.*, 410–22.
- Rekom, J. Van, & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organisational core values. *Journal of Management Studies*, 43(2), 175–201.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards methodological Beste Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Richeter, U. (2008). *Corporate Responsibility in the Postnational Constellation - A Multiple-Case Study*. UNIVERSITE DE LAUSANNE.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robert, C., & Wasti, S. a. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566. <http://doi.org/10.1177/014920630202800404>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton: Princeton University Press.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sanders, K., Yang, H., Helen, S., & Bednall, T. (2017). Effects of Human Resource Management on Informal Learning. In J. E. Ellingson & R. A. Noe (Eds.), *Autonomous Learning in the Workplace* (pp. 162–178). Routledge.
- Sato, H. (2014). How Do We Understand Organizational Identity Effect ? *Annals of Business Administrative Science*, 13, 271–281. <http://doi.org/10.7880/abas.13.271>
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Leadership*, 7, 437. <http://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- Schoeneborn, D., Vasquez, C., & Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915–944. <http://doi.org/10.1177/0018726715612899>
- Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. In M. Pratt, B. Shultz, B. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *Handbook of organizational identity*. Oxford. Oxford University Press.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21. <http://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Schwartz, S. J. (2001). *The evolution of Eriksonian and Neo-Eriksonian identity theory and research: A review and integration*.
- Schwartz, S. J., Luyckx, K., & Vignoles, V. L. (2011). *Handbook of Identity Theory and Research*. (Springer New York Dordrecht Heidelberg London, Ed.). <http://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9>
- Scott, P. G., & Falcone, S. (1998). Comparing Public and Private Organizations: Explorator Analysis of The Three Frameworks. *American Review of Public Administration*, (28), 1–126.

- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). "Fluid fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 143–145.
- Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P., & Cammann, C. (1982). *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*. New York.
- Serafini, T. E., & Adams, G. R. (2002). Functions of identity: Scale construction and validation. *Identity. International Journal of Theory and Research*, 2, 361–389.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shoham, A., Ayalla, R., Eran, V., & Nitza, S. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453–476.
<http://doi.org/10.1177/0899764006287671>
- Sillince, J. A. (2006). Resources and organizational identities: The role of rhetoric in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186–212.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (2004). The cultural animal: Twenty years of terror management theory and research. In J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology* (pp. 13–34).
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271 – 282.
- Steele, C. W. J., & King, B. G. (2011). Collective Intentionality in Organizations: A Meta-Ethnography of Identity and Strategizing. In R. T. Shane & E. J. Lawler (Eds.), *Advances in Group Processes (Advances in Group Processes* (p. Volume 28. 59-95). Emerald Group Publishing Limited.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity. *Journal of Human Resource Management*, 28(1–2), 173–194.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Franssen, K., Yang, J., ... Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Stuart Bunderson, J., M. Lofstrom, S., & Ven, A. (2000). *Conceptualizing and Measuring Professional and Administrative Models of Organizing. Organizational Research Methods - ORGAN RES METHODS* (Vol. 3). <http://doi.org/10.1177/109442810034004>
- Swann, W. B., Jr., & Bosson, J. K. (2010). Self and identity. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (p. 5th ed. 589–628). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Conflict*. Retrieved from [http://dtserv2.compsy.uni-jena.de/ss2009/sozpsy_uj/86956663/content.nsf/Pages/58BD3B477ED06679C125759B003B9C0F/\\$FILE/Tajfel Turner 1979.pdf](http://dtserv2.compsy.uni-jena.de/ss2009/sozpsy_uj/86956663/content.nsf/Pages/58BD3B477ED06679C125759B003B9C0F/$FILE/Tajfel%20Turner%201979.pdf)

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations* (Vol. 2nd ed., pp. 7–24). <http://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. (N. Y. B. Blackwell, Ed.).
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1–23.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357–371.
- van Rekom, J., & van Riel, C. B. M. (2000). Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 334–350. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540124>
- Van Rekom, J., & Van Riel, C. B. M. (2000). Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 334–350. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540124>
- Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M., & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43(2), 175–201. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00587.x>
- Vignoles, V. L. (2011). Identity Motives. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 403–433). New York: New York, NY: Springer. http://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_4
- Vignoles, V. L. (2014). Quantitative approaches to researching identity processes and motivational principles. In R. Jaspal & M. G. Breakwell (Eds.), *Identity Process Theory. Identity, Social Action and Social Change*. (pp. 65–94). Cambridge University Press.
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2000). The distinctiveness principle: Identity, meaning, and the bounds of cultural relativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4), 337–354. http://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0404_4
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2002a). Evaluating Models of Identity Motivation : Self-Esteem is Not the Whole Story. *Self and Identity*, 1(October), 201–219. <http://doi.org/10.1080/1529886029006373>
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2002b). Sources of distinctiveness: Position, difference and separateness in the identities of Anglican parish priests. *European Journal of Social Psychology*, 32(6), 761–780. <http://doi.org/10.1002/ejsp.119>
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2010). Evaluating models of identity motivation: Self-esteem is not the whole story, (February). <http://doi.org/10.1080/152988602760124847>
- Vignoles, V. L., Manzi, C., Regalia, C., Jemmolo, S., & Scabini, E. (2008). Identity motives underlying desired and feared possible future selves. *Journal of Personality*, 76(5), 1165–1200. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00518.x>
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollidge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 308–333. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.308>

- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About ?Who We Are?? *Organization Science*, *17*(6), 741–755. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0218>
- Waeraas, a. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, *8*(2), 205–221. <http://doi.org/10.1177/1470593108093325>
- Walsh, I. J., & Glynn, M. A. (2008). The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership. *Corporate Reputation Review*, *11*(3), 262–276. <http://doi.org/10.1057/crr.2008.20>
- Watson, T. J. (2016). Organizational Identity and Organizational Identity Work as Valuable Analytical Resources. In M. Pratt, M. Schultz, & B. E. Ashforth (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 123–139). Oxford, UK: Oxford University Press.
- 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., Felin, T., & King, B. G. (2009). The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management*, *35*(3), 537–563. <http://doi.org/10.1177/0149206308330556>
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (1998). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. London: A Sage Publication Series.
- 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*, n°. 4, 393–414.
- Wood, V. R., Bhuian, S., & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, *48*(3), 213–224. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0034196542%7B&%7DpartnerID=40%7B&%7Dmd5=22e883eb51c3db20d37e383f385b3d0f>
- Zuckerman, E. W. (2016). Optimal Distinctiveness Revisited: an integrative framework for understanding the balance between differentiation and conformity in individual and organizational identities. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*.

ANEXOS

Anexo 1A – Questionário para aferir a Percepção da Identidade Organizacional

QUESTIONÁRIO DA PERCEPÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (QPIO)

O objectivo deste questionário, para o qual pedimos a sua colaboração, destina-se a recolher dados que permitam aumentar o nosso conhecimento e compreensão, sobre a imagem que as pessoas têm da organização onde trabalham, como por exemplo, a desta Escola/Jardim de Infância.

Para isso, deve ter em conta a imagem que tem dela, por exemplo, a sua história, missão, valores, comemorações e festas, símbolos da escola (logótipos), formas de comunicar, como gere as pessoas, e ainda, através de outras impressões internas ou externas, que o levem a pensar sobre esta Escola/Jardim de Infância.

Esta imagem, pode ainda, ser construída com base nos comentários que ouve acerca dela, por exemplo, o que dizem os colegas ou outras pessoas que conhecem a sua Escola/Jardim de Infância, como por exemplo, pais, alunos, professores, auxiliares, fornecedores, a comunidade, etc. O que pensam, pode ser concordante ou não com a sua apreciação. Contudo, o que nos interessa mesmo é conhecer a imagem que tem desta Escola/Jardim de Infância.

Este questionário é anónimo, (não terá de se identificar) e destina-se exclusivamente a fins de investigação científica, no âmbito de uma Tese de Doutoramento. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de aproximadamente 17 minutos. Para qualquer questão relacionada com este questionário poderá contactar-me através do endereço de email: arminda.god@gmail.com ou agrao@iscte.pt e através do telemóvel. n.º 91 234 84 51.

Nas páginas seguintes encontram-se afirmações que podem ser aplicadas a si, enquanto funcionário desta Escola/Jardim de Infância e que podem espelhar negativa ou positivamente o que sente. Importa apenas que nos dê a sua opinião. Não há respostas certas nem erradas, mas sim respostas de acordo com a opinião que tem sobre cada situação/frase que é colocada.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO, POIS SEM SI ESTE ESTUDO NÃO SERIA POSSIVEL

PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO

Indique por favor, os seguintes dados:

1. Dados Pessoais

Cidade onde trabalha (indique apenas a cidade, sem mencionar a rua):

1.2. Sexo:

1.2.1. Masculino 1.2.2. Feminino

1.3. Idade: _____ anos

2. Habilitações Literárias

2.1. Menos que o 12.º ano 2.2. 12.º ano de Escolaridade 2.3. Licenciatura 2.4. Pós-graduação
2.5. Mestrado 2.6. Doutoramento 2.7. Pós-Doutoramento

3. Dados Organizacionais /Profissionais

Esta Escola pertence a que tipo de Setor, assinale com um X, a opção que lhe corresponde e preencha os seguintes dados:

- 3.1. Trabalho no Setor Público
3.2. Trabalho no Setor Privado
3.3. Trabalho no Setor Social (ou Sem fins Lucrativos)

3.4. Carreira (se aplicável): _____

3.5. Categoria profissional (se aplicável): _____

3.6. Antiguidade na atual Função que executa: _____ anos

3.7. Função: _____

3.8. Cargo que ocupa (se aplicável): _____

3.9. Anos de experiência profissional (total) _____ anos

4. Tipo de vínculo à sua Escola:

- 4.1. Contrato temporário
4.2. Contrato definitivo

4.3. Outro, Indique qual: _____

5. Nº de trabalhadores que constituem esta Escola/ Jardim de Infância: _____ (qualquer situação contratual conta)

6. Qual o número de crianças que frequentam esta Escola/Jardim de Infância: _____

7. Qual o nome da sua Escola : _____

8. Ano de criação da Escola/Jardim de Infância : _____

Atenção: A partir daqui qualquer que seja o seu caso particular, o nome utilizado para identificar a sua Instituição/organização no decurso deste questionário é apenas "Escola"

SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO

- A. No conjunto de espaços abaixo, escreva 10 frases que deverão resumir os atributos ou características que definem a imagem que tem da sua Escola e o que a(o) torna única(o), até diferente de outras(os) que conhece. Dê a sua opinião pessoal. Esta opinião pode incluir o que sente sobre determinado sector, funções ou áreas de actividade, e que mostrem de forma positiva ou negativa, a imagem que tem da sua Escola.

Indique 10 características que definem a sua Escola:	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

- B. Das características que indicou, em A. escolha 5 características cujo número deve registar na Tabela 1 * (abaixo indicada) e indique, em que medida cada uma delas é importante para definir a sua organização:

Utilizando a seguinte Escala que se situa entre, 1 (Nada Importante) e 7 (Extremamente Importante)

Nada importante			Mais ou menos importante			Extremamente importante
1	2	3	4	5	6	7

e assinale na tabela seguinte, o número que melhor expressa o grau de importância que atribui a essa característica que considera definir a sua Escola.

* Tabela 1

A - Característica n.º _____	1	2	3	4	5	6	7
B - Característica n.º _____	1	2	3	4	5	6	7
C - Característica n.º _____	1	2	3	4	5	6	7
D - Característica n.º _____	1	2	3	4	5	6	7
E - Característica n.º _____	1	2	3	4	5	6	7

- E. Seguidamente volte a copiar as características pela ordem da tabela 1., distribuindo-as de E.1. (A-) a E.5. (E-), respetivamente e classifique cada uma delas de acordo com

a seguinte Escala que se situa entre, 1 (Nada) e 7 (Muito)

Nada			Mais ou menos			Muito
1	2	3	4	5	6	7

- E.1. Transcreva para aqui a 1ª CARACTERÍSTICA que escolheu e indicou na Tabela 1 (A -)

_____ (Em que medida considera que esta característica...)

E.1.1. Permite que esta Escola tenha uma boa imagem de si-mesma ou "se tenha em boa conta"	1	2	3	4	5	6	7
E.1.2. Mostra como esta Escola é competente naquilo que faz	1	2	3	4	5	6	7
E.1.3. Proporciona um "sentido" à existência desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.1.4. Permite distinguir esta Escola das suas congéneres	1	2	3	4	5	6	7
E.1.5. Permite que esta Escola se sinta integrada no contexto em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
E.1.6. Dá a esta Escola um sentido de continuidade entre o passado, o presente e o futuro	1	2	3	4	5	6	7
E.1.7. É considerada uma exigência de Entidades Externas	1	2	3	4	5	6	7
E.1.8. Orienta as decisões desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.1.9. É sublinhada como importante pelas líderes de topo	1	2	3	4	5	6	7
E.1.10. Procura ser mostrada por esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.1.11. Lhe é comunicada a si pelo seu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
E.1.12. Orienta as decisões que toma e a maneira como atua no seu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
E.1.13. É comunicada pela sua Escola quando se apresenta ao exterior, nomeadamente, quando se relaciona com clientes, fornecedores, ou o público em geral.	1	2	3	4	5	6	7

Continuando a usar a Escala que se situa entre, 1 (Nada) e 7 (Muito), classifique em E.2 e E.3

Nada	Mais ou menos					Muito
1	2	3	4	5	6	7

E.2. Transcreva para aqui a 2ª CARACTERÍSTICA que escolheu e indicou na Tabela 1 (B -)

(Em que medida considera que esta característica...)

E.2.1. Permite que esta Escola tenha uma boa imagem de si-mesma ou "se tenha em boa conta"	1	2	3	4	5	6	7
E.2.2. Mostra como esta Escola é competente naquilo que faz	1	2	3	4	5	6	7
E.2.3. Proporciona um "sentido" à existência desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.2.4. Permite distinguir esta Escola das suas congéneres	1	2	3	4	5	6	7
E.2.5. Permite que esta Escola se sinta integrada no contexto em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
E.2.6. Dá a esta Escola um sentido de continuidade entre o passado, o presente e o futuro	1	2	3	4	5	6	7
E.2.7. É considerada uma exigência de Entidades Externas	1	2	3	4	5	6	7
E.2.8. Orienta as decisões desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.2.9. É sublinhada como importante pelos líderes de topo	1	2	3	4	5	6	7
E.2.10. Procura ser mostrada por esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.2.11. Lhe é comunicada a si pelo seu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
E.2.12. Orienta as decisões que toma e a maneira como atua no seu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
E.2.13. É comunicada pela sua Escola quando se apresenta ao exterior, nomeadamente, quando se relaciona com clientes, fornecedores, ou o público em geral.	1	2	3	4	5	6	7

E.3. Transcreva para aqui a 3ª CARACTERÍSTICA que escolheu e indicou na Tabela 1 (C -)

(Em que medida considera que esta característica...)

E.3.1. Permite que esta Escola tenha uma boa imagem de si-mesma ou "se tenha em boa conta"	1	2	3	4	5	6	7
E.3.2. Mostra como esta Escola é competente naquilo que faz	1	2	3	4	5	6	7
E.3.3. Proporciona um "sentido" à existência desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.3.4. Permite distinguir esta Escola das suas congéneres	1	2	3	4	5	6	7
E.3.5. Permite que esta Escola se sinta integrada no contexto em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
E.3.6. Dá a esta Escola um sentido de continuidade entre o passado, o presente e o futuro	1	2	3	4	5	6	7
E.3.7. É considerada uma exigência de Entidades Externas	1	2	3	4	5	6	7
E.3.8. Orienta as decisões desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.3.9. É sublinhada como importante pelos líderes de topo	1	2	3	4	5	6	7
E.3.10. Procura ser mostrada por esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.3.11. Lhe é comunicada a si pelo seu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
E.3.12. Orienta as decisões que toma e a maneira como atua no seu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
E.3.13. É comunicada pela sua Escola quando se apresenta ao exterior, nomeadamente, quando se relaciona com clientes, fornecedores, ou o público em geral.	1	2	3	4	5	6	7

Continuando a usar a Escala que se situa entre, 1 (Nada) e 7 (Muito), classifique em E.4 e E.5

Nada			Mais ou menos			Muito
1	2	3	4	5	6	7

E.4. Transcreva para aqui a 4ª CARACTERÍSTICA que escolheu e indicou na Tabela 1 (D-)

(Em que medida considera que esta característica...)

E.4.1. Permite que esta Escola tenha uma boa imagem de si-mesma ou "se tenha em boa conta"	1	2	3	4	5	6	7
E.4.2. Mostra como esta Escola é competente naquilo que faz	1	2	3	4	5	6	7
E.4.3. Proporciona um "sentido" à existência desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.4.4. Permite distinguir esta Escola das suas congéneres	1	2	3	4	5	6	7
E.4.5. Permite que esta Escola se sinta integrada no contexto em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
E.4.6. Dá a esta Escola um sentido de continuidade entre o passado, o presente e o futuro	1	2	3	4	5	6	7
E.4.7. É considerada uma exigência de Entidades Externas	1	2	3	4	5	6	7
E.4.8. Orienta as decisões desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.4.9. É sublinhada como importante pelos líderes de topo	1	2	3	4	5	6	7
E.4.10. Procura ser mostrada por esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.4.11. Lhe é comunicada a si pelo seu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
E.4.12. Orienta as decisões que toma e a maneira como atua no seu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
E.4.13. É comunicada pela sua Escola quando se apresenta ao exterior, nomeadamente, quando se relaciona com clientes, fornecedores, ou o público em geral.	1	2	3	4	5	6	7

E.5. Transcreva para aqui a 5ª CARACTERÍSTICA que escolheu e indicou na Tabela 1 (E-)

(Em que medida considera que esta característica...)

E.5.1. Permite que esta Escola tenha uma boa imagem de si-mesma ou "se tenha em boa conta"	1	2	3	4	5	6	7
E.5.2. Mostra como esta Escola é competente naquilo que faz	1	2	3	4	5	6	7
E.5.3. Proporciona um "sentido" à existência desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.5.4. Permite distinguir esta Escola das suas congéneres	1	2	3	4	5	6	7
E.5.5. Permite que esta Escola se sinta integrada no contexto em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
E.5.6. Dá a esta Escola um sentido de continuidade entre o passado, o presente e o futuro	1	2	3	4	5	6	7
E.5.7. É considerada uma exigência de Entidades Externas	1	2	3	4	5	6	7
E.5.8. Orienta as decisões desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.5.9. É sublinhada como importante pelos líderes de topo	1	2	3	4	5	6	7
E.5.10. Procura ser mostrada por esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
E.5.11. Lhe é comunicada a si pelo seu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
E.5.12. Orienta as decisões que toma e a maneira como atua no seu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
E.5.13. É comunicada pela sua Escola quando se apresenta ao exterior, nomeadamente, quando se relaciona com clientes, fornecedores, ou o público em geral.	1	2	3	4	5	6	7

F. De seguida encontra algumas afirmações sobre esta Escola. De acordo com a seguinte

Escala que se situa entre, 1 (Nada) e 7 (Muito)

Nada			Mais ou menos			Muito
1	2	3	4	5	6	7

Indique em que medida as mesmas se aplicam a esta Escola:

F1. Esta Escola vê-se a si mesma sobretudo como...

F1.1. Uma entidade distinta e bem separada das outras organizações que a rodeiam	1	2	3	4	5	6	7
F1.2. Um bom parceiro para quem se relaciona com ela (empregados, fornecedores, famílias)	1	2	3	4	5	6	7
F1.3. Um bom membro de uma comunidade mais ampla	1	2	3	4	5	6	7

F2. O mais importante para esta Escola é...

F2.1. Trabalhar para melhorar o bem-estar de entidades ou grupos com quem se relaciona (famílias, empregados)	1	2	3	4	5	6	7
F2.2. Trabalhar para melhorar o bem-estar da comunidade a que pertence ou que valoriza	1	2	3	4	5	6	7
F2.3. Trabalhar para manter e promover o seu próprio bem-estar (resultados, imagem, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

F3. Esta Escola preocupa-se fundamentalmente com...

F3.1. A sua relação com a comunidade mais ampla a que pertence	1	2	3	4	5	6	7
F3.2. O que a distingue das outras Escolas/Infantários	1	2	3	4	5	6	7
F3.3. As suas relações com entidades ou grupos cujo bem-estar ela valoriza	1	2	3	4	5	6	7

G. Como compara o desempenho desta Escola com o de outras que se dedicam ao mesmo tipo de atividade? Em cada parâmetro, e de acordo com a seguinte escala Indique o número que melhor representa o desempenho que lhe atribui

Escala situa-se entre, 1 (Muito Abaixo) e 7 (Muito Acima)

Muito Abaixo							Muito Acima
1	2	3	4	5	6	7	

G.1. A capacidade de satisfazer as necessidades dos utentes/clientes	1	2	3	4	5	6	7
G.2. O nível de serviço face aos recursos investidos	1	2	3	4	5	6	7
G.3. A capacidade de captar recursos financeiros	1	2	3	4	5	6	7
G.4. A capacidade de desenvolver novos serviços, projetos ou programas	1	2	3	4	5	6	7
G.5. O grau em que consegue concretizar a sua missão/razão de ser	1	2	3	4	5	6	7
G.6. O nível geral de desempenho desta Escola	1	2	3	4	5	6	7

H. Seguidamente, Indique qual o seu grau de concordância com as seguintes frases, usando a seguinte Escala

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6	7

H.1. Apesar de tudo, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
H.2. É muito provável que eu procure um novo trabalho no próximo ano	1	2	3	4	5	6	7
H.3. Em geral, eu gosto de trabalhar aqui	1	2	3	4	5	6	7
H.4. As vezes penso em sair desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
H.5. Em geral, eu não gosto do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
H.6. Se pudesse escolher de novo, escolheria trabalhar nesta Escola	1	2	3	4	5	6	7

I. As afirmações que se seguem descrevem o tipo de relação que as pessoas têm com as organizações em que trabalham. Indique, no seu caso pessoal, em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

A Escala seguinte a usar situa-se entre, 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente)

Discordo Totalmente			Não Concordo Nem Discordo			Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

I.1. Se alguém critica esta Escola, eu sinto isso como se fosse um insulto pessoal	1	2	3	4	5	6	7
I.2. Sinto-me constrangido por pertencer a esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.3. Pertencer a esta Escola faz-me ter sentimentos contraditórios	1	2	3	4	5	6	7
I.4. O que acontece a esta Escola realmente não me interessa	1	2	3	4	5	6	7
I.5. Eu estou muito interessado(a) sobre o que as outras pensam desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.6. Esta Escola faz coisas reprováveis	1	2	3	4	5	6	7
I.7. Sinto-me dividido entre "amar" e "odiar" esta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.8. Esta Escola não me desperta muitas emoções	1	2	3	4	5	6	7
I.9. Quando eu falo desta Escola geralmente digo "nós" e não "eles"	1	2	3	4	5	6	7
I.10. Procurei manter em segredo o nome da Escola em que trabalho quando conheci algumas pessoas	1	2	3	4	5	6	7
I.11. Pertencer a esta Escola faz-me sentir dividido(a)	1	2	3	4	5	6	7
I.12. Presto pouca atenção ao que se passa nesta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.13. Os sucessos desta Escola são também os meus sucessos	1	2	3	4	5	6	7
I.14. Considero esta Escola vergonhosa	1	2	3	4	5	6	7
I.15. Tenho sentimentos apostos sobre esta	1	2	3	4	5	6	7
I.16. Sou neutro no que diz respeito aos sucessos e fracassos desta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.17. Quando alguém diz bem desta Escola, sinto isso como se fosse um elogio pessoal	1	2	3	4	5	6	7
I.18. Gosto de fazer notar que discordo da maneira como esta Escola atua	1	2	3	4	5	6	7
I.19. Pertencer a esta Escola faz-me sentir tanto orgulhoso como envergonhado	1	2	3	4	5	6	7
I.20. Esta Escola tem pouco significado para mim	1	2	3	4	5	6	7
I.21. Se uma notícia na comunicação social criticasse esta Escola sentir-me-ia embaraçado	1	2	3	4	5	6	7
I.22. Já senti vergonha com o que se passa nesta Escola	1	2	3	4	5	6	7
I.23. Ser membro desta Escola faz-me sentir honra e vergonha	1	2	3	4	5	6	7
I.24 Não me preocupo muito com os problemas desta Escola	1	2	3	4	5	6	7

MUITO OBRIGADA PELA SUA CONTRIBUIÇÃO

Anexo 1B – Declaração de consentimento informado



Declaração de consentimento informado

Designação do Estudo: Estudo sobre a Avaliação da Perceção da Identidade Organizacional

Universidade: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Eu, abaixo-assinado (NOME COMPLETO): _____, fui informado de que o Estudo de Investigação acima mencionado, se destina a recolher dados que visam aprofundar o conhecimento científico, sobre a imagem que as pessoas têm das instituições onde trabalham. Estes dados serão tratados estatisticamente e a confidencialidade é assegurada quer pela aluna de Doutoramento, Dr^a. Arminda Godinho Rosa dos Reis, quer pelo seu Orientador, Prof. Doutor Francisco Serranito Nunes, ambos pertencentes, ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Este estudo consiste na realização de um questionário (em anexo), cujo anonimato e confidencialidade é assegurada.

Assim, aceito participar de livre vontade no estudo acima mencionado e por isso assino o presente documento:

Assinatura: _____

Lisboa, ____ de _____ de 2016

Dados e contactos:

Nome do Investigadores e contacto: Dr^a Arminda Godinho Rosa dos Reis – Telemóvel: 91-2348451

Email: agrao@iscte.pt ou email pessoal: arminda.god@gmail.com - Lisboa, 20-05-2016

Assinatura dos responsáveis pelo estudo:


(Dr^a Arminda G. Rosa Reis)


(Prof. Doutor Francisco Nunes)

MUITO OBRIGADA

Anexo II – Escala de Avaliação da Perceção da Identidade Organizacional



O ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa está a levar a cabo uma investigação destinada a compreender as características que definem as organizações nacionais. No âmbito deste projeto de pesquisa a sua colaboração é fundamental. Este estudo respeitará todos os requisitos de qualquer processo de investigação científica, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos. A recolha e o tratamento dos dados estarão exclusivamente ao cuidado da equipa de investigação da BRU-IUL (<http://bru-unide.iscte-iul.pt>). O trabalho insere-se numa tese de doutoramento em curso pela Dr.^a Arminda Reis, sob a supervisão do Prof. Doutor Francisco Nunes (francisco.nunes@iscte.pt).

Agradeço, desde já, o seu envolvimento e contribuição para a investigação na área da gestão das organizações portuguesas.

QUESTIONÁRIO

A. Vamos apresentar-lhe um conjunto de características que podem descrever a organização em que trabalha. Indique em que medida cada uma delas **se aplica ou não** para definir quem é a sua organização.

1.	Esta é uma organização que está satisfeita consigo mesma	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os valores e as crenças desta organização têm perdurado ao longo do tempo	1	2	3	4	5	6	7
3.	Esta organização procura manter uma relação de proximidade com as entidades com quem se relaciona	1	2	3	4	5	6	7
4.	Esta organização está preparada para enfrentar qualquer desafio	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta organização tem consciência do significado sua existência	1	2	3	4	5	6	7
6.	Esta organização tem atributos próprios, bem diferentes de outras organizações congéneres	1	2	3	4	5	6	7
7.	O que esta organização tem de positivo é muito superior ao que tem de negativo	1	2	3	4	5	6	7
8.	As principais fases da história desta organização estão ligadas entre si	1	2	3	4	5	6	7
9.	Esta organização é vista como um bom local para se trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
10.	Esta organização é capaz de enfrentar os seus concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
11.	Esta organização tem um claro sentido de propósito	1	2	3	4	5	6	7
12.	Esta organização diferencia-se de outras do mesmo sector de atividade	1	2	3	4	5	6	7
13.	Esta organização tem motivos para se sentir orgulhosa de si mesma	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ao longo da história desta organização, as pessoas têm mantido as suas orientações e a sua mentalidade	1	2	3	4	5	6	7
15.	Esta organização tem uma boa aceitação no sector de atividade a que pertence	1	2	3	4	5	6	7
16.	Esta organização é capaz de coordenar esforços para concretizar projetos difíceis	1	2	3	4	5	6	7
17.	Esta organização tem consciência daquilo que dá sentido à sua existência	1	2	3	4	5	6	7
18.	Esta organização tem características que a tornam única	1	2	3	4	5	6	7
19.	A sociedade teria muito a perder se esta organização desaparecesse	1	2	3	4	5	6	7
20.	Nesta organização existe uma ligação entre os acontecimentos passados, presentes e futuros	1	2	3	4	5	6	7
21.	Esta organização é bem aceite pelos seus clientes	1	2	3	4	5	6	7
22.	Esta organização tem as competências necessárias para satisfazer as exigências dos seus clientes	1	2	3	4	5	6	7
23.	Esta organização tem um propósito que orienta as decisões que toma	1	2	3	4	5	6	7

	Não se aplica em nada			Aplica-se em parte			Aplica-se claramente
	1	2	3	4	5	6	7
24. É fácil identificar o que torna esta organização diferente de outras	1	2	3	4	5	6	7
25. Esta é uma organização que se tem em boa conta	1	2	3	4	5	6	7
26. Ao longo da sua história, esta organização preservou as suas tradições e os seus costumes	1	2	3	4	5	6	7
27. Esta organização goza de boa aceitação junto dos seus fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
28. Esta organização tem o que é preciso para ultrapassar situações de maior exigência	1	2	3	4	5	6	7
29. Esta organização sabe o que quer vir a ser no futuro	1	2	3	4	5	6	7
30. Quando se compara com outras organizações que se dedicam à mesma atividade, esta organização evidencia diferenças	1	2	3	4	5	6	7
31. Esta organização tem uma boa imagem de si própria	1	2	3	4	5	6	7
32. As pessoas desta organização mantiveram os seus valores ao longo do tempo	1	2	3	4	5	6	7
33. Esta organização procura manter uma boa integração na comunidade em que se insere	1	2	3	4	5	6	7
34. Esta organização é capaz de aprender com as boas e as más experiências	1	2	3	4	5	6	7
35. Esta organização está comprometida com o seu propósito	1	2	3	4	5	6	7
36. O que esta organização proporciona aos seus clientes é bem diferente da oferta de outras organizações similares	1	2	3	4	5	6	7

B. As perguntas seguintes são essenciais para que possamos tratar os dados. São respostas pessoais, mas nunca serão analisadas individualmente. O ISCTE-IUL é responsável por **assegurar a total confidencialidade** da informação.

A sua empresa/instituição

- Aproximadamente, quantas pessoas trabalham na sua empresa/instituição? _____
- Esta empresa/instituição pertence ao sector: Público Privado Social/sem fins lucrativos
- Como descreveria a atividade principal da sua organização?
 - Faz **produtos**
 - Presta **serviços**
 - Faz **produtos e serviços**
- Qual o sector de atividade da empresa, empresa/instituição?
 - Administração pública Banca e seguros Indústria transformadora Hotelaria e turismo
 - Construção civil Comércio e serviços Comunicações e transportes Saúde
 - Agricultura/pesca Outro, qual? _____

Você próprio(a)

- Sexo: M F
- Idade: _____ anos
- Qual o seu nível de escolaridade? até 9º ano 10º/11º/12º Curso médio ou superior Pós-licenciatura
- Atualmente, que função desempenha? _____
- Há quanto tempo desempenha esta função? _____ anos
- Trata-se de uma função de chefia? Sim Não
- Há quanto tempo trabalha nesta empresa/instituição? _____ anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO