

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O FENÓMENO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUTOS PARA A SUA EXPLICAÇÃO

**Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Doutor em Psicologia Social e Organizacional  
Especialidade em Comportamento Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor António Caetano

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

Co-Orientador:

Prof. Doutor Daan van Knippenberg

Rotterdam School of Management, Erasmus University of Rotterdam

Maio de 2007



**RESUMOS**

---



## RESUMO

---

Esta dissertação tem como objectivo analisar o fenómeno da identificação organizacional tendo em conta: (a) o enquadramento teórico do construto da identificação organizacional; (b) a compreensão do processo de desenvolvimento e manutenção, ou mudança, da identificação organizacional ao longo do tempo; (c) a construção e validação de um possível modelo de preditores da identificação organizacional; e (d) a análise das consequências da identificação organizacional para os indivíduos e para o conteúdo da troca social que o indivíduo estabelece com a organização. Para tal, este trabalho será dividido em quatro partes. Numa primeira parte procederemos à apresentação de uma revisão de literatura com o objectivo de clarificar conceptualmente o construto da identificação organizacional, delimitar as suas fronteiras e perceber as funções que esta forma de vinculação pode desempenhar para o indivíduo. Esta primeira parte culmina numa proposta de modelo conceptual de análise do processo de desenvolvimento, expressão, manutenção e mudança da identificação organizacional ao longo do tempo e das situações vivenciadas pelo indivíduo. Na segunda parte descreveremos os estudos empíricos desenvolvidos com o objectivo de construir e validar um modelo integrado de preditores contextuais da identificação organizacional. Já na terceira parte desta dissertação descreveremos os estudos empíricos que levámos a cabo com o propósito de examinarmos algumas consequências da identificação organizacional. Nesse sentido, centraremos a nossa atenção na análise de algumas consequências da identificação organizacional para o bem-estar dos indivíduos, mais especificamente nos seus potenciais efeitos nefastos para a harmonização entre o trabalho e a vida familiar do trabalhador. Ainda nessa terceira parte examinaremos o impacto da identificação no conteúdo das trocas sociais que ocorrem em contexto organizacional. Por último, na quarta parte desta dissertação, desenvolveremos algumas conclusões gerais a retirar deste trabalho.

**Palavras-chave:** identificação organizacional, estudos transculturais, práticas de gestão de recursos humanos, percepção de suporte organizacional, conflito trabalho-família, troca social, intenção de retirada organizacional, comportamentos extra-papel.

**Códigos de classificação** (*American Psychological Association*):

**3660** Comportamento Organizacional; **3650** Atitudes e Satisfação com o Trabalho

## ABSTRACT

---

This thesis aims to analyse the organizational identification (OI) phenomenon regarding: (a) the clarification of the concept; (b) the comprehension of the process of its development, maintenance and change through time; (c) the development and validation of a possible OI predictors' model; and (c) the analysis of organizational identification consequences' for the individuals and for the content of the social exchange they establish with the organization. Therefore, this work will be divided in four main parts. In the first part we will present a literature review aimed to theoretically clarify the IO construct, delineate its conceptual borders and understand the main functions that this type of attachment assumes for the individual. This first part culminates with a proposal of a conceptual model of analysis of the process of development, maintenance and change of organizational identification through time and in the different situations people experiment in their life. In the second part, we will describe the set of empirical studies developed in order to construct and validate an integrated model of contextual IO predictors'. Already in the third part of this dissertation we will describe the empirical research developed in order to explore some of the IO consequences'. Therefore, we will evaluate some of the consequences of being identified with the working organization to the well-being of the individuals. More specifically, we will focus on its potentially negative effects to the balance people are able to reach between their work and their family life. Still in the third part, we will examine organizational identification's impact in the content of the social exchanges that take place in organizational contexts. Lastly, in the fourth part we will draw some overall conclusions of this work.

**Keywords:** organizational identification, cross-cultural studies, human resources management practices, perceived organizational support, work-to-family conflict, social exchange, turnover intention, extra-role behaviour.

**Classification Codes** (*American Psychological Association*):

**3660** Organizational behaviour; **3650** Personnel Attitudes & Job Satisfaction

Este trabalho foi financiado pelo PRODEP III, no âmbito da Acção 5.3, de Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior e foi parcialmente financiado pela FCT no âmbito do projecto “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional” (POCTI/PSI/46792/2002).







*Para ti Mãe. Para ti Francisca. Para ti Vasco. Para ti Marta.*



## AGRADECIMENTOS

---

A concretização deste trabalho só foi possível porque contei com a colaboração e o apoio de algumas instituições e de muitas pessoas, às quais quero agradecer. De uma forma mais especial:

Ao Prodep e à FCT, por terem financiado este projecto e terem acreditado no seu potencial.

Ao Departamento e ao ISCTE, por me terem possibilitado usufruir de tempo para a realização desta tese.

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

Ao Prof. António Caetano, pela partilha de um desejo de saber aprender sempre mais, por me ter ensinado o valor da resiliência e ter confiado na minha capacidade de levar a bom porto este navio.

Ao Prof. Daan van Knippenberg, pela disponibilidade que sempre demonstrou e pelo apoio constante às decisões que fui tomando.

À Kalpna, à Susana e à Leonor, que contribuíram de formas variadas e em diferentes fases deste projecto, recolhendo e inserindo os dados, fazendo bases bibliográficas, procurando artigos, formatando o produto final, etc.. Sem elas tudo teria sido bem mais complicado.

À Teresa Sousa, que, de forma paciente, me serviu de farol para navegar no mar das burocracias que todo este processo implicou.

À minha colega e amiga Sílvia, que esteve sempre presente.

Aos meus amigos próximos, de quem preciso para que o ar se torne respirável.

À AnaBerta e ao André, por me terem dado refúgio e me permitirem aceder a um lugar de eremitagem onde, à força da ausência de estimulação outra, me impus uma disciplina férrea na escrita deste trabalho.

À Teresa Maria, à Fáta, à Rosarinho e ao Jorge, pelo apoio sempre pronto que permitiu almofadar as minhas impossibilidades junto da família.

Ao Avô Zé Maria e à Avó Isabel, pelo carinho, cuidado e atenção constantes comigo e pela disponibilidade triplicada para com a Francisca, o Vasco e a Marta quando a tese me manteve ausente.

Aos meus irmãos, por os saber sempre lá.

Ao meu pai, por me ter ensinado a ser rigorosa, persistente e exigente comigo própria.

À minha Mãe, por me ter ensinado o valor da amizade, da atenção e da dedicação ao Outro, da harmonia, do compromisso com a Vida, do estabelecimento de prioridades e da paciência. Que saudades...

Aos meus filhos, a quem também dedico este trabalho, e que foram nascendo e crescendo ao sabor desta caminhada conferindo-lhe sentidos outros ou, por vezes, acentuando a falta deles.

Ao Miguel, por ter a generosidade de ser incondicionalmente meu.

**ÍNDICE**

---



## INDICE

---

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO GERAL.....   | 5         |
| <b>PARTE I. UM OLHAR SOBRE O FENÓMENO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>   |           |
| <b>Introdução à parte I.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>Capítulo 1. Roteiro da identificação organizacional: Enquadramentos teóricos que contribuem para o desenvolvimento do construto.....</b> | <b>19</b> |
| Identificação organizacional vista pela Teoria da Identidade Social.....  | 19        |
| Identificação organizacional: o que a Teoria da Auto-categorização acrescenta.....  | 22        |
| Identificação organizacional: os contributos das Teorias Sociológicas da Identidade Social..  | 29        |
| <b>Capítulo 2. O território da identificação organizacional: De que falamos quando falamos em identificação organizacional?.....</b>        | <b>35</b> |
| Definição do conceito de identificação organizacional: O caminho percorrido.....  | 35        |
| Fronteiras da identificação organizacional no terreno da vinculação do indivíduo à organização.....   | 61        |
| <i>Identificação organizacional e internalização.....</i>   | <i>62</i> |
| <i>Identificação organizacional e compromisso organizacional.....</i>   | <i>65</i> |
| <b>Capítulo 3. Motivações para a identificação: porquê identificar-se com a organização?71</b>  | <b>71</b> |
| Razões para a identificação com a organização... que às vezes a própria razão desconhece..  | 72        |
| <i>Motivos de auto-enaltecimento.....</i>   | <i>75</i> |
| <i>Motivos de distintividade óptima.....</i>  | <i>76</i> |
| <i>Motivos de redução da incerteza subjectiva.....</i>  | <i>77</i> |
| <i>Motivos de procura de significados.....</i>  | <i>80</i> |

## **Capítulo 4. Processo de identificação organizacional: uma proposta de modelo**

|  |     |
|--|-----|
| <b>conceptual</b> .....  | 87  |
| Identificação organizacional: um estado e um processo .....                                | 87  |
| Proposta de modelo conceptual explicativo do processo de identificação organizacional..... | 89  |
| <i>Mecanismos de identificação organizacional</i> .....                                    | 90  |
| <u>Atractividade da identidade organizacional</u> .....                                    | 91  |
| <u>Validação da identificação organizacional</u> .....                                     | 94  |
| <u>Aprendizagem e desempenho dos papéis</u> .....  | 95  |
| <i>Expressão da identificação organizacional</i> .....                                     | 96  |
| <i>Estratégias de gestão da identificação organizacional</i> .....                         | 98  |
| <u>Gestão descendente da identificação organizacional</u> .....                            | 98  |
| <u>Gestão ascendente da identificação organizacional</u> .....                             | 100 |
| <i>Síntese do modelo proposto</i> .....  | 100 |
| <br>   |     |
| <b>Conclusões da parte I</b> .....   | 107 |

## **PARTE II. PREDITORES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introdução à parte II</b> .....   | 127 |
| Preditores da identificação organizacional: Uma breve revisão da literatura .....  | 127 |
| Uma proposta de enquadramento dos estudos empíricos sobre os preditores da identificação organizacional.....               | 134 |
| Estudos empíricos sobre os preditores da identificação organizacional desenvolvidos no âmbito da presente dissertação..... | 137 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo 5. A identificação organizacional em quatro países com valores culturais distintos: um estudo transcultural dos seus preditores</b> ..... | 141 |
| Importância dos estudos transculturais.....   | 141 |
| Relação entre a cultura e as atitudes e comportamentos do indivíduo na organização.....   | 143 |
| O estudo transcultural da identificação organizacional.....   | 144 |
| O presente estudo.....  | 146 |
| <i>A escolha dos países a comparar e o modelo dos valores contrastantes</i> .....   | 147 |
| <i>País como proxy da cultura</i> .....   | 150 |
| <i>Hipóteses do presente estudo: Níveis de identificação organizacional e seus preditores nos quatro países analisados</i> .....                      | 152 |
| <u>Identificação organizacional e características do trabalho</u> .....   | 153 |
| <u>Identificação organizacional e condições de trabalho</u> .....   | 155 |
| <u>Identificação organizacional e práticas de gestão dos recursos humanos</u> .....   | 157 |
| Método.....   | 159 |
| <i>Participantes</i> .....  | 159 |
| <i>Instrumento e procedimento de recolha de dados</i> .....   | 161 |
| <i>Medidas</i> .....  | 161 |
| Resultados.....   | 162 |
| <i>Estatística descritiva das variáveis do modelo hipotetizado</i> .....  | 162 |
| <i>Teste das hipóteses</i> .....  | 164 |
| <u>Equivalência das médias da identificação organizacional em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia</u> .....                                       | 164 |
| <u>Equivalência do padrão de preditores da identificação organizacional em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia</u> .....                          | 165 |
| Análise por país.....   | 166 |
| Análise multi-amostra.....  | 168 |
| Discussão.....  | 172 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo 6. O que pode condicionar a identificação organizacional? O papel das características do trabalho, das práticas de gestão dos recursos humanos, da justiça distributiva e do suporte organizacional percebido</b> ..... | 183 |
| Identificação organizacional e características do trabalho.....   | 184 |
| Identificação organizacional e práticas de gestão dos recursos humanos.....   | 184 |
| O papel mediador da justiça distributiva.....   | 186 |
| O papel mediador do suporte organizacional percebido.....   | 189 |
| Método.....   | 192 |
| <i>Participantes</i> .....  | 192 |
| <i>Medidas</i> .....  | 193 |
| Resultados.....   | 194 |
| <i>Teste das hipóteses</i> .....  | 195 |
| Discussão.....  | 199 |
| <br>  |     |
| <b>Conclusões da parte II</b> .....   | 205 |
| Objectivos.....   | 205 |
| Resultados.....   | 206 |
| Contributos.....  | 208 |
| Limitações.....   | 211 |
| Pesquisas futuras.....  | 214 |
| <br>  |     |
| <b>PARTE III. CONSEQUÊNCIAS DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>   |     |
| <br>  |     |
| <b>Introdução à parte III</b> .....   | 223 |
| Consequências da identificação organizacional para o funcionamento da organização: Uma breve revisão da literatura .....  | 223 |
| Consequências da identificação organizacional para o bem-estar do indivíduo: Uma breve revisão da literatura .....  | 227 |
| Os “espinhos” da identificação organizacional.....  | 228 |
| Uma proposta de enquadramento dos estudos empíricos sobre as consequências da identificação organizacional.....   | 229 |
| Estudos empíricos sobre as consequências da identificação organizacional desenvolvidos no âmbito da presente dissertação.....   | 232 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 7. Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família .....</b> | <b>237</b> |
| Conflito trabalho-família.....   | 238        |
| Identificação organizacional e o conflito trabalho-família: O presente estudo.....   | 240        |
| <i>Identificação organizacional e dedicação ao trabalho.....</i>   | <i>241</i> |
| <i>Dedicação ao trabalho e conflito trabalho-família.....</i>  | <i>242</i> |
| <i>O papel mediador da dedicação ao trabalho.....</i>  | <i>242</i> |
| Método.....  | 243        |
| <i>Participantes.....</i>  | <i>243</i> |
| <i>Medidas.....</i>  | <i>243</i> |
| Resultados.....  | 244        |
| Discussão.....   | 247        |
| <i>Limitações e pesquisas futuras.....</i>   | <i>248</i> |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 8. Diz-me o que tens para a troca, dir-te-ei quem és: Consequências da identificação organizacional para o conteúdo da troca social.....</b> | <b>253</b> |
| A troca social e o comportamento do indivíduo na organização.....  | 254        |
| A identificação organizacional e o comportamento do indivíduo na organização.....  | 256        |
| O impacto da identificação organizacional no conteúdo da troca: O presente estudo.....   | 259        |
| Estudo 1.....  | 267        |
| Método.....  | 267        |
| <i>Participantes.....</i>  | <i>267</i> |
| <i>Medidas.....</i>  | <i>268</i> |
| Resultados.....  | 269        |
| Estudo 2.....  | 273        |
| Método.....  | 273        |
| <i>Participantes.....</i>  | <i>273</i> |
| <i>Plano experimental.....</i>   | <i>274</i> |
| <i>Procedimento.....</i>   | <i>274</i> |
| <i>Variáveis dependentes.....</i>  | <i>275</i> |
| <i>Verificação da manipulação.....</i>   | <i>276</i> |

|  |            |
|--|------------|
| Resultados.....  | 276        |
| <i>Verificação da manipulação.....</i>   | 276        |
| <i>Efeitos de ordem.....</i>   | 277        |
| <i>Teste das hipóteses.....</i>  | 278        |
| Discussão geral.....   | 280        |
| <i>Contributos teóricos.....</i>   | 283        |
| <i>Contributos práticos.....</i>   | 284        |
| <i>Limitações .....</i>  | 285        |
| <i>Pesquisas futuras.....</i>  | 287        |
| <br>   |            |
| <b>Conclusões da parte III.....</b>  | <b>291</b> |
| <br>   |            |
| <b>PARTE IV. CONCLUSÕES GERAIS.....</b>  | <b>303</b> |
| Tipos de identificação organizacional.....   | 304        |
| Distinção de outros conceitos: Internalização e compromisso organizacional.....              | 306        |
| Contributos das teorias psicológicas e das teorias sociológicas da identidade social.....    | 307        |
| Motivação para a identificação organizacional.....   | 310        |
| Identificação organizacional: Estado e processo.....   | 311        |
| Proposta de modelo conceptual descritivo do processo de identificação organizacional.....    | 312        |
| <i>Fontes de influência intervenientes no fenómeno da identificação organizacional...313</i> |            |
| <i>Alavancas e mecanismos específicos de identificação organizacional.....315</i>            |            |
| <i>Estratégias de gestão descendente e ascendente da identificação organizacional...317</i>  |            |
| Preditores da identificação organizacional.....  | 318        |
| Consequências da identificação organizacional.....   | 323        |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>333</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>363</b> |
| <b>Anexo 1. Controlo de potenciais problemas metodológicos no estudo transcultural....</b>  | <b>367</b> |
| <b>Anexo 2. Procedimentos analíticos gerais referentes ao estudo transcultural dos<br/>preditores da identificação organizacional.....</b>                | <b>371</b> |
| Análise da comparabilidade dos construtos estudados.....  | 371        |
| Teste das hipóteses.....  | 373        |
| Índices de ajustamento.....   | 374        |
| <b>Anexo 3. Matrizes de correlação entre as variáveis analisadas no estudo<br/>transcultural.....</b>   | <b>379</b> |
| <b>Anexo 4. Equivalência de medida da identificação organizacional em Portugal, Japão,<br/>EUA e Suécia.....</b>  | <b>383</b> |
| Análise preliminar por país.....  | 383        |
| Testes multi-amostras.....  | 384        |
| <b>Anexo 5. Equivalência de medida do conjunto das variáveis latentes em Portugal, Japão,<br/>EUA e Suécia.....</b>                                       | <b>389</b> |
| Análise preliminar por país.....  | 389        |
| Testes multi-amostras.....  | 390        |
| <b>Anexo 6. Procedimentos analíticos gerais referentes ao estudo sobre o impacto da<br/>identificação organizacional no conteúdo da troca social.....</b> | <b>395</b> |



**" - Não serve de nada tentar. - disse Alice. - Uma pessoa não consegue acreditar em coisas impossíveis. - Permito-me afirmar que não tem tido muita prática - disse a Rainha. - Quando eu tinha a sua idade, treinava sempre meia hora por dia. Chegou-me a acontecer ter acreditado em pelo menos seis coisas impossíveis antes do pequeno-almoço."**

*Alice no país das maravilhas, de Lewis Carroll*





## **INTRODUÇÃO GERAL**

---



## INTRODUÇÃO GERAL

---

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a sofrer várias mutações. A um *nível macro* regista-se uma crescente complexidade e velocidade de mudança da envolvente, com altas taxas de inovação tecnológica, uma pressão para a globalização da actividade económica, e a emergência de novos mercados, como sejam os gerados pelo advento da Web. Para responderem a estas pressões e oportunidades, as organizações de hoje deparam-se com o desafio de repensar as suas *identidades* tendo em conta as reformuladas noções de cooperação e de competição organizacional. Assim, tem-se assistido, não só ao surgimento de novas formas organizacionais, mais orgânicas, assentes numa maior tolerância à diversidade no que respeita às suas identidades, como também à própria complexificação destas mesmas identidades (por ex., com o aumento do trabalho em equipa e da sub-contratação ao nível das competências secundárias).

A um *nível micro*, a pressão para as múltiplas formas de flexibilidade organizacional como factor competitivo e a alteração registada no que concerne à constituição da força laboral (nomeadamente aos percursos académicos e profissionais dos actuais membros das organizações) traduziram-se na emergência de novos valores, expectativas, e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as organizações. A evolução dos contratos psicológicos estabelecidos entre os trabalhadores e as entidades patronais e o re-equacionar das carreiras profissionais são algumas das mudanças que têm vindo a afectar a *identificação* dos indivíduos com as organizações.

A complexidade, dinamismo e heterogeneidade que actualmente marca o terreno da identidade organizacional fomenta um interesse acrescido para o estudo dos processos de identificação do indivíduo com a organização em que trabalha e um re-equacionar do papel dos laços de vinculação à organização nas teorias e práticas organizacionais.

Já em 2000, Albert, Ashforth, e Dutton, na introdução a um número especial da *Academy of Management Review* sobre identidade e identificação organizacional, afirmavam que “nem a identidade, nem a identificação são construtos novos na literatura organizacional. Porém, há várias razões para que ambos sejam particularmente importantes para a vida organizacional contemporânea” (p. 13). De facto, a literatura do comportamento organizacional tem considerado a *identificação organizacional* como um construto de importância crítica para a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo na organização em que este trabalha.

Para além do acima referido, a relevância do estudo deste construto advém da centralidade que a identificação com a organização tem para *formação da identidade individual*<sup>1</sup>; das funções que esta vinculação assume para o indivíduo; das consequências para a organização; e da relação desta variável com outros tópicos de estudo no âmbito do Comportamento Organizacional (Ashforth, Harrison, e Corley, 2008, p. 334).

A identificação organizacional (IO), sendo “uma forma específica de identificação social” (Ashforth e Mael, 1989, p. 22), relaciona-se directamente com a identidade do indivíduo, ou seja providencia uma resposta parcial à pergunta “Quem sou eu?” (*ibid.*, p. 21).

Ora, a identidade<sup>2</sup> é um dos conceitos nucleares do estudo das cognições, afectos e do comportamento humano, ajudando a captar a essência de quem as pessoas são e, nesse sentido, a perceber a razão de ser do seu comportamento. Weick (1995) sugere que as identidades são as lentes através das quais nós compreendemos o que nos rodeia, e lhe atribuímos sentido. Em contexto organizacional, a identidade do indivíduo é um aspecto central para a compreensão do que leva as pessoas a vincularem-se e a desvincularem-se a uma organização, do modo como as pessoas se relacionam com o seu trabalho e da forma como interagem com outras no seu emprego.

A identificação organizacional permite a *expansão dos significados* da identidade do indivíduo de duas formas: através do estabelecimento de um sentido de ordem e de *mapeamento social* associado ao processo de categorização social; e pelo acesso a *estruturas interpretativas* asseguradas pela apropriação ou reconhecimento de similitude com os protótipos organizacionais, os quais prescrevem aos membros da organização, cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção. É a procura de significados associados à IO que estabelece o *conteúdo da identidade* social do indivíduo enquanto membro da organização (“quando eu me defino enquanto membro desta organização isso significa que eu sou...”).

Concomitantemente, o estudo da identificação organizacional evidencia alguns dos factores que condicionam o processo de auto-definição do indivíduo e da constituição do seu Eu, a forma como este comunica essa definição aos outros que o rodeiam, e, conseqüentemente, o impacto que essa auto-definição poderá ter nas restantes dimensões da sua vida.

---

<sup>1</sup> Ashforth e Mael (1989) referem-se inclusive à identificação organizacional como uma forma de “procura de identidade” por parte do indivíduo assente em motivações existenciais (p. 22), ou ainda como uma “identidade partilhada” (p. 23) entre o indivíduo e a organização.

<sup>2</sup> “A identidade constitui o que, de alguma forma, é o núcleo do meu ser (...) ao longo do tempo, e o que, de alguma forma, me distingue idiossincraticamente de uma miríade de outras pessoas” (Gioia, 1998, p. 19).

Como dissemos anteriormente, a identificação organizacional desempenha funções importantes, não só para a organização, mas também para o indivíduo. É de notar, porém, que diferentes indivíduos podem identificar-se com a organização em que trabalham por razões específicas distintas. Para além disso, em diferentes situações e momentos do tempo, o que leva especificamente um mesmo indivíduo a identificar-se com a organização pode variar (cf. Deaux, 1996; Vignoles, Regalia, Manzi, Gollidge, e Scabini, 2006).

No entanto, podemos dizer que, de uma forma geral, um indivíduo se sente motivado a identificar-se com a organização em que trabalha sempre que esta lhe permita: a) poder pensar em si próprio de uma forma positiva (*auto-enaltecimento*); b) alcançar um equilíbrio óptimo entre as suas necessidades de inclusão, afiliação e pertença e as suas necessidades de diferenciação, recusando-se a identificar-se com organizações que sejam percebidas como demasiado assimiladoras ou demasiado diferentes (*distintividade óptima*); c) ter uma acção planeada e prever o seu comportamento e o comportamento dos outros através do acesso do indivíduo aos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção (*redução da incerteza subjectiva*); d) extrair informação auto-confirmatória sobre a sua própria identidade, satisfazendo assim as suas necessidades de auto-verificação, de continuidade e de consistência ao longo do tempo e das situações (*auto-conhecimento*).

Transversal a estas funções específicas, está a contribuição da identificação organizacional para os processos mais gerais de *atribuição de sentido* à pertença organizacional e de *procura de significados* para a construção do auto-conceito do indivíduo. As pessoas procuram compreender o *sentido* das suas vidas (Weick, 1995) e a identificação organizacional é uma forma de atribuírem *significados* e conteúdo existencial à sua pertença organizacional. Como afirma Weick (2001), as escolhas de vinculação que nós fazemos podem afectar retrospectivamente a percepção que temos das tarefas que nos atraem, das razões que nos movem, dos valores que temos, dos objectivos que tentamos realizar, das pessoas com quem nós estabelecemos alianças e das pessoas com quem nós nos comparamos.

Relativamente às consequências da identificação organizacional, podemos dizer que estas se manifestam tanto ao nível organizacional como ao nível individual. A identificação organizacional prevê e explica muitas das atitudes e do comportamento do indivíduo na organização uma vez que ela afecta fortemente as cognições do indivíduo (orientando a sua atenção e interpretação dos acontecimentos, focalizando-o nos interesses da organização), os seus estados afectivos (nomeadamente ao fundir os seus interesses com os interesses da organização, ao influenciar o que é valorizado pelo indivíduo, e ao aumentar a auto-eficácia

percebida), e o seu comportamento (encorajando comportamentos consistentes com essa identificação) (Ashforth e Mael, 1996, p. 19-20).

Na perspectiva da organização, a identificação organizacional tem sido descrita como estando positivamente associada à coesão e à cooperação no seio da organização, à motivação, ao desempenho e à exibição de comportamentos extra-papel do indivíduo, estando, por sua vez, negativamente associada aos comportamentos de retirada organizacional (cf. a meta-análise de Riketta, 2005).

A percepção de unicidade com a organização faz com que o indivíduo pense, sinta e aja como um membro organizacional exemplar (Ashforth, 2001), funcionando a IO como um instrumento de controlo organizacional (e.g., Barker e Tompkins, 1994; Bullis, 1991; Bullis e DiSanza, 1995; Bullis e Tompkins, 1989; Cheney, 1983a, 1983b, 1991; Cheney e Tompkins, 1987; Tompkins e Cheney, 1983, 1985). Existe por isso a ideia de que “as organizações têm de favorecer a identificação de forma a facilitarem o seu próprio funcionamento” (Pratt, 1998, p. 171), sendo a identificação vista pelos gestores como um resultado desejável e normativamente esperado.

O estudo da identificação organizacional ajuda-nos ainda a perceber melhor os processos de influência mútua envolvidos na relação indivíduo-organização (Cheney, 1983a) e a explicar o impacto de uma grande variedade de políticas e práticas organizacionais, incluindo as práticas de gestão dos recursos humanos: práticas de selecção, socialização (tanto formal como informal), formação, oportunidades de promoção, a comunicação organizacional, etc..

No que concerne às consequências desta vinculação para o indivíduo podemos afirmar que a identificação organizacional aumenta o controlo que o indivíduo sente no contexto organizacional e a sensação de pertença, expandindo a imagem que este tem de si próprio através dos significados associados à identificação (Ashforth, 2001).

Para além das consequências positivas, alguns autores chamaram a atenção para o que apelidaram de “o lado negro da identificação” (e.g., Dukerich, Kramer, e Parks, 1998; Elsbach, 1999; Michel e Jehn, 2003). Esta perspectiva centra a sua atenção para os potenciais efeitos negativos da identificação, tanto para as organizações como para os indivíduos. Se para as organizações, a homogeneidade interna resultante de níveis elevados de identificação da maioria dos seus membros se pode traduzir numa incapacidade de monitorização adequada da envolvente e de consequente adaptação eficaz à mudança, já para os indivíduos, um excesso de identificação com a organização pode por ex., conduzir à perda da identidade individual por alienação.

Por último, o estudo da identificação organizacional também é interessante pelas suas ligações a outros construtos-chave para o estudo do comportamento organizacional, como sejam a justiça organizacional percebida (e.g., Tyler e Blader, 2000, 2003), a liderança (e.g., Hogg, 2001), os contratos psicológicos (e.g., Kreiner e Ashforth, 2004) e o compromisso organizacional (e.g., Meyer, Becker, e van Dick, 2006).

Como afirmaram recentemente Ashforth e colegas (2008, p. 359), apesar de parecer estranho falar em identificação numa altura de turbulência e erosão das relações indivíduo-organização, é precisamente por isso, e porque a motivação para a procura de significado e de sentido se impõe cada vez mais, que se torna importante compreender as dinâmicas, os riscos e o potencial da identificação organizacional para os indivíduos e para as organizações de hoje.

Assim, nesta dissertação analisaremos o fenómeno da identificação organizacional tendo em conta: (a) a sua clarificação conceptual e a compreensão do processo de desenvolvimento e manutenção, ou mudança, da identificação organizacional ao longo do tempo; (b) a construção e validação de um possível modelo de preditores da identificação organizacional; e (c) a análise das consequências da identificação organizacional para os indivíduos e para o conteúdo da troca social que o indivíduo estabelece com a organização.

Para tal, este trabalho será dividido em quatro partes. Numa primeira parte apresentaremos uma revisão de literatura sobre a identificação organizacional, a qual culmina numa proposta de modelo conceptual de análise do processo de desenvolvimento, expressão, manutenção e mudança da identificação organizacional ao longo do tempo e das situações vivenciadas pelo indivíduo. Na segunda parte descreveremos os estudos empíricos desenvolvidos com o objectivo de construir e validar um modelo integrado de preditores contextuais da identificação organizacional. Já na terceira parte desta dissertação descreveremos os estudos empíricos que levámos a cabo com o propósito de estudarmos algumas consequências da identificação organizacional. Nesse sentido, centraremos a nossa atenção no estudo de algumas consequências da identificação organizacional para o bem-estar dos indivíduos, mais especificamente aos seus potenciais efeitos nefastos para a harmonização entre o trabalho e a vida familiar do trabalhador. Ainda nessa terceira parte analisaremos o impacto da identificação no conteúdo das trocas sociais que ocorrem em contexto organizacional. Por último, na quarta parte desta dissertação, desenvolveremos algumas conclusões gerais a retirar deste trabalho.





**PARTE I: UM OLHAR SOBRE O FENÓMENO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---



**“ Um nome pode ser uma condenação. Alguns arrastam o nomeado, como as águas lamacentas de um rio após as grandes chuvadas, e, por mais que este resista, impõem-lhe um destino. Outros, pelo contrário, são como máscaras: escondem, iludem. A maioria, evidentemente, não tem poder algum. Recordo sem prazer, sem dor também, o meu nome humano. Não lhe sinto a falta. Não era eu.”**

*O nascimento de José Buchmann,*  
In “O vendedor de passados”, José Eduardo Agualusa



## INTRODUÇÃO À PARTE I

---

Nesta parte da dissertação procederemos à apresentação de uma revisão de literatura com o objectivo de enquadrar teoricamente o construto da identificação organizacional.

Com esse propósito, no Capítulo 1 começaremos por salientar os principais contributos das teorias psicológicas (Teoria da Identidade Social e Teoria da Auto-categorização) e sociológicas da identidade social (Teoria da Identidade do Papel, de McCall e Simmons, 1978, e a Teoria da Identidade, de Stryker, 1980) para a compreensão do fenómeno da identificação organizacional.

No Capítulo 2, recorrendo à literatura específica da identificação organizacional, analisaremos os diferentes elementos deste fenómeno que foram alvo de atenção ao longo destes últimos 30 anos. Optaremos por uma abordagem temporal e focalizar-nos-emos sobretudo nos autores que originaram algum debate ou que, de alguma forma, foram protagonistas, a seu tempo, de novas formas de olhar para a identificação organizacional tendo introduzido novidade no campo de estudo deste construto. Terminaremos este capítulo com uma clarificação conceptual no que respeita à relação entre a identificação organizacional e dois construtos com os quais a identificação organizacional partilha fronteiras, nem sempre claramente definidas na literatura: a internalização e o compromisso organizacional.

No Capítulo 3 centraremos a nossa atenção a tentar responder às perguntas: “Porque motivos os indivíduos se identificam com a organização em que trabalham? Que funções cumpre a identificação organizacional para o indivíduo?”.

Por último, no Capítulo 4 apresentaremos uma proposta de modelo conceptual explicativa do processo de formação, manutenção ou mudança da identificação organizacional ao longo do tempo e das diferentes situações com que o indivíduo se confronta em contexto organizacional. Esta proposta resulta da integração da literatura revista nos três capítulos anteriores sendo um dos pontos de chegada desta dissertação.









**ROTEIRO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
ENQUADRAMENTOS TEÓRICOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO CONSTRUTO**

---

A identificação organizacional (IO) surge na literatura do comportamento organizacional como um elemento central para a compreensão da identidade do trabalhador e para a explicação das suas atitudes e comportamentos em contexto laboral (Haslam, 2001; Tavares, 2001). Como mencionámos anteriormente, esta forma de vinculação dos indivíduos à organização tem sido descrita como “uma forma específica de identificação social” (Ashforth e Mael, 1989, p. 22).

Uma grande parte da literatura sobre a identificação organizacional baseia-se nos princípios enunciados pelas teorias da identidade social (TIS) e da auto-categorização (TAC). Alguns autores recorreram também às perspectivas sociológicas sobre a identidade social para a explicação de certos elementos do fenómeno da identificação organizacional. Assim, vamos começar por fazer uma breve apresentação dos contributos de cada uma destas teorias para a compreensão do fenómeno da identificação organizacional, centrando-nos depois (no Capítulo 2) na literatura específica da identificação organizacional.

**Identificação Organizacional Vista pela Teoria da Identidade Social**

A teoria da identidade social (e.g., Tajfel, 1978, Tajfel e Turner, 1979) está centrada na análise do desenvolvimento e formação psicológica do grupo e dos efeitos que o aspecto “subjectivo” da pertença grupal tem no comportamento do indivíduo num contexto intergrupar, nomeadamente na competição e diferenciação intergrupar e na discriminação dos exo-grupos face ao grupo de pertença do indivíduo.

Apesar da análise dos processos de identificação organizacional não se situar a um nível intergrupar, têm sido usados alguns dos pressupostos que subjazem a esta tradição teórica para estudar a vinculação dos indivíduos à organização; por exemplo o conceito de identidade social, o conceito de identificação com o endo-grupo como aspecto “subjectivo” da pertença grupal (Tajfel e Turner, 1979, p. 34), os seus preditores e consequências.

A expressão *identidade social*<sup>3</sup> exprime os aspectos da auto-imagem do indivíduo que derivam das categorias sociais às quais este percebe que pertence.

À luz da TIS, a identificação com a organização diz respeito à *auto-definição* de um indivíduo por referência ao contexto organizacional e é uma consequência da sua pertença à organização (cf. Tajfel, 1978, p. 63). Assim, a IO é entendida, à luz da TIS, como a *internalização da pertença organizacional como um aspecto do auto-conceito do indivíduo* (cf. Tajfel e Turner, 1979, p. 41). Deste modo, a identificação organizacional dirá respeito a uma parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do *conhecimento* que este tem da sua pertença à organização, juntamente com o *valor e significado emocional* que o indivíduo associa a essa pertença (cf. Tajfel, 1978, p. 63).

Seguindo a TIS, a *percepção de pertença* à organização resulta de um processo de *categorização social* usado pelo indivíduo para sistematizar, segmentar, classificar e simplificar o ambiente, o qual tem um papel fundamental na ordenação do ambiente social do indivíduo e constitui um guia de acção para este, funcionando como um sistema de orientação auto-referencial que ajuda a criar e a definir o lugar do indivíduo na sociedade (Tajfel e Turner, 1979, p. 40).

A teoria da identidade social chama ainda a atenção para o papel dos *processos de comparação social* na avaliação que o indivíduo faz da identidade social que lhe é conferida pela sua pertença à organização. Esta avaliação da identidade social tem duas dimensões. Uma das dimensões relaciona-se com a *conotação de valor* (positivo ou negativo) associada à identidade organizacional e com o *estatuto* que é atribuído à organização enquanto categoria social. A outra dimensão relaciona-se com a *importância* que o indivíduo atribui à sua pertença à organização.

Para avaliar o estatuto da organização, o indivíduo estabelece comparações inter-organizacionais em função das características, dos atributos e das dimensões da *identidade organizacional* que têm significado avaliativo para si (Tajfel, 1959). Ou seja, este processo implica uma selecção por parte do indivíduo de quais são os atributos da identidade

---

<sup>3</sup> Alguns autores sugerem que devemos falar em “identidades colectivas” e não em “identidades sociais” (e.g., Ashmore, Deaux e McLaughlin-Volpe, 2004; Brewer e Gardner, 1996; Sedikides e Brewer, 2001; Simon, 1997; Simon e Klandermans, 2001; Lawler, 2003). Apesar de concordarmos com Simon (1997) quando este afirma que todos os aspectos do self são alvo de influência social adquirindo o seu significado e importância apenas no contexto das relações sociais que se estabelecem entre as pessoas (p. 321), sendo a identidade pessoal e relacional também inerentemente sociais na sua origem (Ashmore *et al.*, 2004, p. 81), nesta dissertação manteremos a denominação de “identidade social” para nos referirmos à parte da identidade do indivíduo que advém da sua pertença a colectivos, apenas por razões pragmáticas de consistência com a denominação mais frequente na literatura.

organizacional que este valoriza e considera relevantes para o estabelecimento da comparação (Tajfel e Turner, 1979, p. 41)<sup>4</sup>.

Este processo de comparação social entre as diversas organizações de referência desempenha ainda um papel importante na *validação social* das percepções (cf. Festinger, 1954) que o indivíduo tem sobre a identidade organizacional (*identidade organizacional percebida*; cf. Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994). Assim, a avaliação da identidade organizacional é estabelecida tendo também em conta a percepção que o indivíduo tem das opiniões que os Outros, que para ele são significativos, preconizam acerca da organização (*imagem externa construída*; cf. Dutton *et al.*, 1994).

É à luz destas comparações que as organizações providenciam aos seus membros *significados* associados à sua pertença organizacional e *conteúdo* à sua identidade social enquanto membros da organização, o que se traduz em *emoções* associadas a esta. Estas comparações permitem definir o indivíduo como sendo semelhante a, ou diferente de, como sendo “melhor” ou “pior” do que, os membros de outras organizações (cf. Tajfel e Turner, 1979, p. 40) relativamente a atributos da organização que o indivíduo valoriza e considera relevantes numa dada situação.

Como referimos acima, na linha dos pressupostos da TIS, a par da dimensão cognitiva e emocional, a identificação do indivíduo com a organização tem na sua base, uma outra dimensão relacionada com a *importância* que o indivíduo atribui à sua pertença organizacional. Esta importância atribuída, pelo indivíduo, à sua pertença organizacional resulta também ela de um processo comparativo que envolve, agora não comparações inter-organizacionais, mas comparações intra-individuais, tendo em conta as várias esferas da vida do indivíduo, nomeadamente, a centralidade da identificação com a organização face a outras facetas da sua identidade social. Porém, relativamente a este aspecto, a TIS não é muito explícita (originando, mais tarde, algumas ambiguidades na operacionalização desta dimensão avaliativa da identificação).

A teoria da identidade social defende que um critério essencial para a formação psicológica de um grupo é o de que “os indivíduos se definam a si próprios e sejam definidos pelos Outros como membros desse grupo” (Tajfel e Turner, 1979, p. 40). Podemos então dizer que a auto-definição do indivíduo tendo em conta a sua pertença organizacional será condicionada pelo reconhecimento que os Outros (considerados significativos pelo indivíduo)

---

<sup>4</sup> De acordo com Tajfel e Turner (1979, p. 41) nem todas organizações terão o mesmo grau de comparabilidade, sendo a semelhança, a proximidade e a saliência situacional algumas das variáveis que determinam a potencialidade de uma organização para ser alvo de comparação.

fazem dessa mesma pertença subjectiva. Neste sentido, um dos factores que condiciona a identificação organizacional é a *validação social* que Outros (nomeadamente outros membros da organização) fazem da pertença subjectiva do indivíduo à organização.

Podemos então dizer que os *significados emocionais* da pertença organizacional para o indivíduo dependem da *avaliação comparativa* que este faz da organização respeitante ao estatuto relativo desta (incluindo a *validação social dessa avaliação*), bem como da *validação social da sua pertença subjectiva* à organização -estatuto do indivíduo no seio da organização.

De facto, um dos elementos importantes para a internalização da pertença à organização no auto-conceito do indivíduo é a garantia de que esta pertença contribui de forma positiva para a imagem que o indivíduo tem de si próprio. Conceptualizando a identidade social como “os aspectos da auto-imagem do indivíduo que derivam das categorias sociais às quais este percebe que pertence”, Tajfel e Turner (1979, p. 40) defendem que quanto mais a pertença à organização contribuir positivamente para a imagem que a pessoa tem de si própria, mais esta se identificará com a organização, uma vez que os indivíduos tentam manter ou aumentar a sua auto-estima, procurando ter um auto-conceito positivo.

Resumindo, na linha dos pressupostos da TIS, para que o indivíduo se identifique com a organização é necessário que este tenha *consciência* da sua pertença à organização, que a *valorize* e que atribua *significados emocionais positivos* a essa pertença. Os *processos de comparação social* são mecanismos importantes de identificação com a organização ao condicionarem: a) o estabelecimento do *conteúdo da identidade organizacional*, atribuindo significado à pertença organizacional; b) a avaliação que o indivíduo faz da organização em termos da *conotação de valor* que associa à identidade organizacional (*validação social da avaliação da identidade organizacional*), influenciando as emoções que o indivíduo associa à pertença organizacional; e c) a *atribuição de importância à pertença* do indivíduo à organização através da *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização, influenciando, também desta forma, os afectos associados a esta.

### **Identificação Organizacional: O que a Teoria da Auto-categorização Acrescenta**

A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1978, Tajfel e Turner, 1979) e a Teoria da Auto-categorização (Turner, 1982, 1985) “são teorias diferentes e complementares, que assentam na mesma meta-teoria e invocam o mesmo conceito de identidade social” (Turner, 1999, p. 7). A Teoria da Auto-categorização (TAC) representa uma expansão da tradição

começada pela teoria da identidade social, mas apresenta um modelo mais contextualizado e mais individualizado da identidade social, elaborando e ampliando a ideia de que os processos de identificação social são fundamentais para a compreensão do comportamento colectivo, a formação de estereótipos e a cognição social.

Embora haja semelhanças entre a TIS e a TAC, e a aplicação destas à leitura do fenómeno da identificação organizacional (por ex., ambas recorrem aos processos de comparação social e de categorização para explicarem a formação da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização), também existem diferenças entre elas. Nomeadamente, enquanto os contributos da TIS se focalizam nas relações inter-organizacionais como uma *consequência da identificação* com a organização (por ex., competição e conflito inter-organizacional), a perspectiva assumida pela TAC enfatiza as relações intra-organizacionais como um resultado da auto-categorização (centrando a sua atenção nos fenómenos de coesão e cooperação organizacionais e na atracção entre os membros da organização, nomeadamente nos fenómenos de liderança, etc.).

Estas duas teorias diferem ainda nas *bases motivacionais* a que recorrem para explicar a IO e o comportamento do indivíduo sustentado na sua pertença à organização. Os autores que, de algum modo, recorrem à TIS para a compreensão da IO referem a necessidade do indivíduo em percepcionar uma *distintividade positiva* da organização a que pertence, aliada a elevados níveis de *auto-estima* individual, como mecanismos explanatórios para o seu comportamento na organização. Já a TAC considera que a identificação com a organização assentará numa motivação para a *redução* da tensão provocada pela *percepção de incerteza* (e.g., Hogg, 2000a; Hogg e Abrams, 1993): numa dada situação, o indivíduo auto-categoriza-se como membro da organização porque isso lhe permite aceder a um guia de acção para orientação do seu comportamento e prever o comportamento dos outros através do acesso aos protótipos organizacionais<sup>5</sup>, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção aos membros organizacionais.

Os autores que, de algum modo, recorrem à TAC para a compreensão da identificação organizacional defendem a *despersonalização*<sup>6</sup> (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, e Wetherell, 1987) como o mecanismo cognitivo através do qual, numa dada situação, os indivíduos pensam e agem de uma forma que é característica da organização a que pertencem.

---

<sup>5</sup> I.e., a representação cognitiva das características que descrevem a organização (Hogg e Terry, 2000, p. 123).

<sup>6</sup> Quando a categorização social em causa está psicologicamente saliente, as pessoas categorizam-se a si próprias e aos outros, e atribuem automaticamente atributos prototípicos a si próprios e aos outros. De acordo com Hogg (2005), “a despersonalização representa uma redefinição contextual do self em termos do grupo: vemo-nos a nós próprios e sentimo-nos como membros do grupo, e experienciamo-nos, percepcionamos, pensamos, sentimos, e comportamo-nos em termos dos atributos que definem o grupo e as suas relações com outros grupos” (p. 208).

Para além da TAC sugerir bases motivacionais distintas para a identificação organizacional e se focalizar em consequências diferenciadas, ela centra-se em aspectos distintos do fenómeno da identificação social. Enquanto o contributo da TIS para a compreensão da identificação organizacional se centra na *conceptualização* deste tipo específico de identificação social, apontando para três *dimensões* distintas constitutivas desta ligação do indivíduo à organização – dimensão cognitiva, dimensão emocional e dimensão avaliativa –, a TAC focaliza a sua atenção na *expressão relativa desta identificação* face a outras facetas da identidade do indivíduo num determinado contexto social.

Inicialmente, a TAC (Turner, 1982, 1984) recorreu à distinção entre a *identidade pessoal* (auto-definição do indivíduo em termos dos seus atributos pessoais ou idiossincráticos, ou seja em termos do que o torna único e diferente relativamente a outras pessoas do endo-grupo) e a *identidade social* (auto-definições do indivíduo em termos das suas pertenças a diferentes categorias sociais, ou seja refere-se às auto-categorias que o indivíduo usa para se definir em termos das semelhanças partilhadas com os membros de certas categorias sociais em contraste com outras) para explicar a distinção entre o *comportamento interpessoal* e o *comportamento intergrupar*, afirmando que a identificação social é “o mecanismo cognitivo que torna o comportamento grupal possível” (Turner, 1984, p.527). Porém, mais tarde esta concepção foi revista (Turner, 1985; Turner *et al.*, 1987; Turner e Oakes, 1989).

A conceptualização da identidade pessoal e social como sendo dois pólos opostos de um contínuo bipolar foi substituída pela noção de que estas representam níveis distintos de *inclusividade* da auto-categorização<sup>7</sup>. Assim, o indivíduo pode auto-categorizar-se (i.e., autodefinir-se numa determinada situação social específica<sup>8</sup>) recorrendo a diferentes níveis da sua identidade e os factores que são responsáveis pela saliência destes diferentes níveis não têm de estar inversamente relacionados (Turner, 1999, p.11).

Deste modo, de acordo com a TAC, numa situação social específica é a *saliência relativa* dos diferentes níveis de auto-categorização (identidade pessoal ou identidade social) que determina o grau no qual o comportamento do indivíduo expressará diferenças individuais (personalização e comportamento interpessoal) ou semelhanças colectivas (despersonalização e comportamento intergrupar).

---

<sup>7</sup> Apesar de tendencialmente terem efeitos opostos na auto-percepção, produzindo, respectivamente, personalização e despersonalização.

<sup>8</sup> Na TAC a auto-categorização não é sinónimo de identificação com a categoria social, correspondendo antes a uma *expressão situada* desta identificação.

Assim, transpondo estes pressupostos para a análise do fenómeno da identificação organizacional, podemos dizer que a *auto-categorização* que um indivíduo assume numa dada situação social específica depende directamente da *saliência relativa* da identificação organizacional face a outras dimensões da identidade do indivíduo nesse contexto (nomeadamente no que respeita à possível identificação com a profissão, com o departamento, com os colegas, ou com outras dimensões da vida do indivíduo).

Note-se que, para a TAC, o termo “auto-categorização” diz respeito à forma como o indivíduo se auto-define explícita ou implicitamente num dado contexto específico, o que é diferente da mera percepção de pertença à organização (auto-categorização referida pela TIS como a dimensão cognitiva da identificação social) e também do conceito de identificação, enquanto internalização da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo. Turner (1999, p.10) traça então uma distinção clara entre “identificação” com o grupo social e “saliência” dessa identidade social numa situação social específica, semelhante à distinção entre auto-conceito “armazenado” e o auto-conceito “de trabalho” (Markus e Wurf, 1987; Turner, 1982).

A TAC procura assim responder às perguntas: “numa dada situação que faceta da sua identidade o indivíduo escolhe dar voz? Quais são os factores que condicionam a escolha de uma determinada dimensão da identidade do indivíduo em detrimento de outra? O que é que é necessário para que o indivíduo aja em função da sua identificação organizacional?”

Seguindo a teoria da auto-categorização (Turner *et al.*, 1987; Turner, Oakes, Haslam, e McGarty, 1994), a escolha da identidade que mais se apropria a uma dada situação, dentro do reportório de múltiplas identidades que constituem a identidade social do indivíduo, faz-se com base na *saliência relativa* dessa categoria social face às restantes.

Para a TAC a *saliência*<sup>9</sup> de uma categoria social para auto-categorização do indivíduo depende da *interacção* entre a *acessibilidade* cognitiva dessa categoria e o *ajustamento comparativo e normativo* das especificações dessa categoria à realidade do estímulo a ser representado (Oakes, 1987).

A *acessibilidade relativa da categoria* reflecte uma “selectividade activa do percepcionador na prontidão para usar as categorias que são relevantes, úteis e que têm elevadas probabilidades de serem confirmadas pela evidência da realidade” (Turner, 1999,

---

<sup>9</sup> Note-se porém que, na literatura da identidade social, o termo “saliência” é usado para fazer referência a conceitos distintos (Ashmore *et al.*, 2004). Para Stryker e Serpe (1982), a saliência refere-se à probabilidade de uma dada identidade ser invocada numa determinada situação (p. 206), a que corresponde o conceito de “acessibilidade crónica” de Fiske e Taylor (1991, pp. 264-265), ou a noção de “importância implícita” da identificação, de Ashmore *et al.* (2004, p. 87), ou ainda, o conceito de “acessibilidade” da categoria social para a auto-categorização, de Oakes (1987).

p.13). Turner (1999) afirma que um factor importante que afecta a prontidão da pessoa em usar uma categoria social para sua auto-definição em situações específicas é o grau da sua *identificação* com essa categoria (*ibid.*, p. 13). A acessibilidade relativa da categoria pode ser influenciada tanto pela experiência passada do indivíduo, como pelos acontecimentos presentes em termos das suas expectativas actuais, das suas motivações e necessidades, dos seus valores e dos seus objectivos (*ibid.*, p. 11).

O *ajustamento comparativo* refere-se ao cálculo do rácio de *meta-contraste* (Turner, 1985), i.e., existe ajustamento comparativo quando o grau de diferenças entre os membros da categoria social em questão é menor do que as diferenças existentes entre os membros dessa categoria e os membros da categoria de comparação.

Para que haja *ajustamento normativo* (Oakes, 1987) é necessário que as semelhanças e as diferenças entre os grupos comparados sejam consistentes com as crenças normativas do indivíduo acerca do significado social da categoria usada (Oakes, Turner, e Haslam, 1991; Turner *et al.*, 1994), ou seja, que as categorizações efectuadas expliquem os comportamentos que são específicos ao contexto em que ocorrem.

Pode então dizer-se que a forma como o indivíduo se auto-define numa dada situação (auto-categorização) é flutuante sendo vivida como um processo dinâmico e dependente do contexto, determinado pelas relações comparativas que se estabelecem nesse contexto específico (Turner, 1999, p. 13). Diferentes contextos tornam salientes diferentes aspectos do Eu. Estes diferentes aspectos do *self* referem-se não só ao *nível da identidade* que o indivíduo usa para fundamentar o seu comportamento social (identidade pessoal ou identidade social), mas também ao seu *conteúdo*.

De acordo com Turner (1999), quando confrontado com determinada situação, o indivíduo incorre num processo activo de avaliação/julgamento no qual são conferidos *significados* e formas específicas à auto-categoria usada em função do conjunto particular de relações que estão a ser representadas. Em função do contexto social em que a comparação ocorre, bem como das motivações, dos valores, das expectativas, do conhecimento anterior e das teorias do indivíduo, assim o indivíduo *seleccionará activamente dimensões ou atributos* distintos da sua identidade enquanto membro da organização que sejam relevantes, úteis e que tenham elevadas probabilidades de serem confirmadas pela evidência da realidade na situação em que se encontra.

Turner (1999) descreve então a auto-categorização como “um processo de julgamento activo, interpretativo, que reflecte uma interacção complexa e criativa entre as motivações, as



expectativas, o conhecimento do indivíduo e a realidade” (p. 31), resultando da interacção entre as características da pessoa e as características da situação.

Na Figura 1.1 apresentamos um resumo dos factores que influenciam a expressão da identificação organizacional num dado contexto social específico, à luz da TAC.

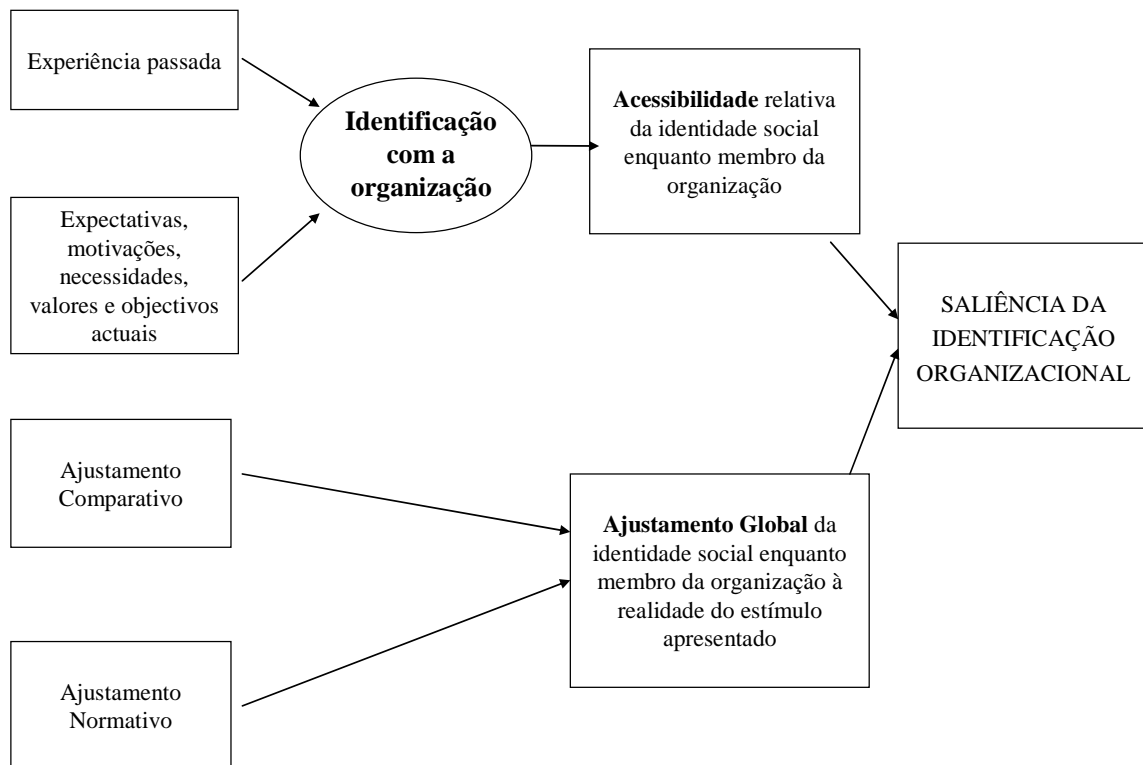


Figura 1.1. Resumo dos contributos da teoria da auto-categorização para a compreensão da expressão da identificação organizacional numa situação específica.

Haslam, Postmes, e Ellemers (2003) afirmam que esta abordagem nos permite prever quando é que, numa organização, as pessoas se auto-percepcionam e agem como indivíduos, ou enquanto membros dos departamentos ou das equipas de trabalho a que pertencem, ou ainda, em termos da sua pertença à organização como um todo. Acrescentaríamos nós que esta abordagem nos permite também perceber que, em diferentes contextos, diferentes serão os atributos organizacionais invocados pelo indivíduo para expressar a sua identificação com a organização.

Embora os autores da TAC defendam que a identificação social é dinâmica, os seus pressupostos não explicam a *evolução* da IO ao longo do tempo, nem em termos do seu *grau*

ou *magnitude*, nem em termos da *forma* como o indivíduo deriva o seu auto-conceito a partir da relação que estabelece com a organização. A afirmação de que a auto-categorização em que o indivíduo incorre é um processo dinâmico, variável e dependente do contexto diz respeito à *versatilidade* da auto-categorização, e não ao *como* ocorre a identificação, ou seja ao entendimento do *processo* de identificação.

Assim, este dinamismo reporta à *contingencialidade* da escolha que o indivíduo faz sobre a categoria que usa para se auto-definir numa determinada situação, fazendo apelo à sua identidade pessoal ou à sua identidade social (a que correspondem níveis de inclusividade distintos; Turner, 1985; Turner *et al.*, 1987; Turner e Oakes, 1989), e às mudanças nos protótipos da identidade grupal percebidos como relevantes para a compreensão da situação (correspondentes às características da identidade organizacional percebidas como relevantes para descrever aquela organização em comparação com outras) sempre que o contexto social imediato torna salientes outros grupos de comparação (Hogg e Terry, 2000, p. 124), ou ainda, ao uso flexível que o indivíduo faz das diferentes dimensões da categoria em causa (em termos do seu significado) nas diferentes situações em que se encontra.

Resumindo, podemos então dizer que, de acordo com esta abordagem, para que numa dada situação específica o indivíduo manifeste a sua identificação organizacional é necessário que: a) ela esteja cognitivamente acessível (quanto mais o indivíduo se identifica com a organização, ou seja, quanto mais elevada for a centralidade desta identidade social do indivíduo enquanto membro da organização para o seu auto-conceito, maior é a prontidão que o indivíduo tem em usar a pertença à organização para sua auto-definição em situações específicas); b) e que a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização se ajuste melhor à compreensão da realidade e conseqüente acção do indivíduo nesse contexto, do que outras possíveis identidades sociais do indivíduo, permitindo reduzir a incerteza deste tanto no que se refere ao que se espera dele como ao que ele espera dos outros com quem irá interagir.

É de notar ainda que, apesar dos pressupostos da TAC não darem conta da possibilidade de *mudança* no *estado* de identificação do indivíduo (identificação, desidentificação, identificação ambivalente ou identificação neutral; cf. *Modelo Expandido da Identificação*, Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004) ao longo do tempo ou em resposta às diferentes situações vividas por este, eles permitem perceber que o indivíduo recorre a diferentes identidades sociais para se auto-definir em função do contexto situacional em que este se encontra, e que o contexto da interacção em que o indivíduo se encontra condiciona a

saliência dos protótipos que são accionados (Hogg e Terry, 2000), ou seja, as características da identidade organizacional que ficam salientes.

Ora, os atributos da identidade organizacional que estão num determinado momento salientes para o indivíduo condicionam o conteúdo da sua identificação organizacional. Podemos então dizer que o conteúdo da identificação organizacional do indivíduo é multifacetado em termos do seu significado. Ou seja, o que significa identificar-me com esta organização depende do contexto em que estou e das situações de interacção em que me encontro (identifico-me com que aspecto da identidade organizacional? Com a relação que esta organização tem com os clientes, com o seu posicionamento face ao ambiente, com a forma que tem de lidar com a diversidade, etc.).

Por isso, quando os autores que protagonizam a TAC dizem que a identificação social é dinâmica estão a referir-se à *versatilidade* do conteúdo da identificação que é exibido e não à possível *evolução* da forma de identificação ao longo do tempo. Consequentemente, mais do que dizer que, de acordo com a TAC, a identificação organizacional é um *processo* dinâmico, seria mais correcto dizer que a TAC sugere que a identificação organizacional é *multifacetada* e que o seu *conteúdo* é *contingencialmente situado*.

### **Identificação Organizacional: Os Contributos das Teorias Sociológicas da Identidade Social**

Para além da TIS e da TAC, outra abordagem teórica que tem sido importante para a conceptualização da identificação organizacional, e sobretudo para a compreensão da sua expressão na organização tem sido o Interaccionismo Simbólico (Mead, 1934; Goffman, 1959) e as abordagens sociológicas da identidade social (Teoria da Identidade do Papel, de McCall e Simmons, 1978, e a Teoria da Identidade, de Stryker, 1980), embora poucos tenham sido os autores que explicitam este contributo (vd. trabalhos mais recentes de Ashforth para algumas excepções: Ashforth, 2001 e Ashforth *et al.*, 2008).

Tendo estabelecido comparações entre estas tradições teóricas (a perspectiva psicológica e a perspectiva sociológica da identidade social) nas quais se enfatizaram as suas semelhanças e as suas diferenças (Deaux, 1996; Deaux e Martin, 2003; Hogg, Terry, e White, 1995; Stets e Burke, 2000; Terry, Hogg, e White, 1999; Thoits e Virshup, 1997), alguns autores expressaram dúvidas acerca da possibilidade de integração destas duas perspectivas

sobre a identificação social (e.g., Hogg, Terry, e White, 1995), enquanto outros advogaram a possibilidade de ligação entre elas (e.g., Deaux e Martin, 2003; Stets e Burke, 2000).

A TIS, a TAC e as Teorias da Identidade (TI) partilham o pressuposto de que as características do ambiente influenciam as relações que o indivíduo estabelece através de processos de identificação (Deaux e Martin, 2003, p. 102). As diferenças entre estas teorias emergem, em parte, da diferença nos níveis do contexto social em que se diz que os processos de identificação ocorrem (*ibid.*, p. 102). A TIS focaliza-se nos *processos de comparação intergrupala*, analisando o comportamento do indivíduo a partir da pertença partilhada deste a determinadas categorias sociais ou grupos. A TAC centra-se nos *processos de comparação intra-individual* e na explicação do comportamento do indivíduo com base na saliência relativa dos múltiplos níveis de inclusividade da auto-categorização deste numa dada situação. Já a TI, focaliza-se nos *processos de comparação intra-grupais* ou *interpessoais*, enfatizando a interdependência entre os actores sociais no desempenho dos papéis mutuamente complementares (e.g. empregador-empregado) e as expectativas que lhes estão associadas.

Por outro lado, tal como na TIS/TAC, a identidade social é vista como sendo comparativa e relativa, mas agora, não por *oposição* a outras identidades (de outros grupos, na TIS; ou de outros níveis de inclusividade da auto-categorização, na TAC), mas sim por *complementaridade* com outras (as identidades dos papéis complementares): “ao seleccionar um dado papel o indivíduo está simultaneamente a colocar-se numa posição definida relativamente [por referência a] aos outros que têm papéis complementares” (Deaux, 1996, p. 778). Embora sejam fortemente estruturais, as identidades de papel só podem ser agidas e afirmadas conjuntamente com outros e, neste sentido, elas próprias são tarefas conjuntas que emergem no quadro do *conjunto de papel* (Lawler, 2003, p.137).

Outra das diferenças relevantes assenta no facto das teorias psicológicas da identidade social, TIS/TAC, serem relativamente mudas quanto ao *conteúdo da identidade* social (apesar de Turner (1999) afirmar que o conteúdo da identidade social depende do contexto em que o indivíduo se encontra), sendo que as teorias sociológicas centram muito da sua atenção precisamente no conteúdo e significados dessa identidade. Por ex., Stryker e colegas (2000) definiram a identidade como “um conjunto internalizado de significados associados ao papel desempenhado numa rede de relações sociais” (p. 6). São os *significados* e as *expectativas* associadas a uma identidade particular que levam o indivíduo a comportar-se de uma forma consistente com essa identidade sempre que ela é invocada numa dada situação (Burke, 2003, p. 4).

Seguindo Burke (2003, p. 2), existem várias bases para a apreensão dos *significados de uma identidade*: as *características pessoais* do indivíduo, que não são necessariamente partilhadas com os outros, e as suas próprias *experiências pessoais* com os papéis; as várias *categorias sociais* a que o indivíduo pertence e que providenciam *significados simbólicos* para a sua auto-definição; o conhecimento (partilhado) da cultura e das *normas sociais* por parte do indivíduo e a negociação dos significados através das *interacções* com os seus parceiros de papel (conjunto de papel).

De acordo com esta abordagem, o comportamento social emerge através do processo de construção dos papéis, o qual envolve negociar, modificar, desenvolver, e modelar as expectativas do indivíduo através da interacção. Deste modo, as identidades de cada pessoa são modeladas de forma única pelas experiências e interacções da pessoa com os Outros (*ibid.*, p. 2).

Assim, uma terceira diferença significativa entre as teorias psicológicas e as teorias sociológicas da identidade social repousa na importância atribuída à *interacção* para o processo de desenvolvimento e manutenção das identidades sociais do indivíduo (Thoits e Virshup, 1997). Enquanto as teorias psicológicas da identidade social referem que a identificação com a categoria social não implica necessariamente que haja interacção, dando primazia aos processos cognitivos; já nas tradições sociológicas, a interacção social é tipicamente vista como sendo a base, tanto para a definição da identidade (por ex., na teoria do papel; McCall e Simons, 1978), como para o próprio estabelecimento da saliência relativa da identidade (p. ex., na teoria da identidade, de Stryker, 1980).

Deaux e Martin (2003) apresentam um modelo de identificação social que integra as perspectivas psicológicas e sociológicas da identidade social, acima apresentadas. Este modelo pressupõe uma interacção entre a pertença do indivíduo a categorias sociais alargadas e as suas identidades de papel na expressão quotidiana da sua identificação social.

Aplicando este modelo à análise da identificação organizacional poderemos dizer que, na linha do defendido por Deaux e Martin (2003, pp. 106-108), a *pertença à organização* cria um contexto para a identificação com esta, não só porque providencia uma “etiqueta” que *classifica cognitivamente* o indivíduo ao situá-lo em termos de outras organizações, providenciando um enquadramento avaliativo e comparativo da sua *posição social*, mas também porque lhe permite aceder a um conjunto de *significados* que caracterizam a identidade organizacional e que se traduzem em atributos pessoais dos seus membros e implicações comportamentais para estes, consistentes com essa pertença.

Para além disso, a pertença à organização coloca potencialmente o indivíduo em *redes interpessoais* constituídas por outras pessoas que partilham essa pertença, e modela a sua participação nessas redes de interacção quotidiana. De facto, as identidades sociais do indivíduo são *agidas* no contexto das redes interpessoais em que o indivíduo está integrado na sua vida diária. É também no contexto destas redes interpessoais no seio da organização que se desenvolvem os *papéis sociais* interdependentes que o indivíduo desempenha (por exemplo, o papel de profissional, o papel de colega, o papel de supervisor, etc.). As interacções concretas que se dão entre o indivíduo e os membros destas redes sociais permitem uma *interpretação mais dinâmica* dos significados da sua identidade enquanto membro da organização num contexto local.

O desempenho dos papéis inerentes à pertença organizacional providencia ainda estrutura e *suporte* adicional à identidade baseada na pertença organizacional, contribuindo para a solidificação (ou não) da identificação organizacional do indivíduo: dependendo do grau em que, no seio das redes em que o indivíduo participa, a sua prototypicalidade (semelhança deste com a ideia que os indivíduos têm do membro ideal da organização) é reconhecida pelos outros e o indivíduo é aceite como membro legítimo, esta identidade mais alargada (resultante da identificação organizacional) pode ser reforçada ou, alternativamente, desvalorizada e eventualmente abandonada. Ou seja, as pessoas com quem os indivíduos se relacionam enquanto membros da organização *validam* a sua identificação organizacional ao assumirem papéis recíprocos, sejam eles simétricos ou complementares.

As redes interpessoais a que o indivíduo tem acesso através da sua pertença organizacional podem ainda reforçar positiva ou negativamente a sua identificação organizacional ao providenciarem, ou não, o contexto para a *satisfação das várias funções da identificação*<sup>10</sup>.

Resumindo, o modelo integracionista de Deaux e Martin (2003) pode ser então um instrumento valioso para a compreensão do dinamismo do fenómeno da identificação organizacional, nomeadamente para a compreensão da sua *expressão quotidiana* e da *multiplicidade de significados* que lhe pode estar associada.

---

<sup>10</sup> Vide mais à frente no Capítulo 3 desta dissertação, sobre as motivações para a identificação.







## O TERRITÓRIO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DE QUE FALAMOS QUANDO FALAMOS EM IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

---

Embora encontremos na literatura trabalhos sobre a identificação organizacional que remontam a praticamente meio século atrás (e.g., Brown, 1969), a análise do fenómeno da identificação organizacional intensificou-se nos últimos 20 anos, sobretudo desde a publicação em 1989 do artigo de Ashforth e Mael. Desde então, a maioria dos autores baseou-se, explícita ou implicitamente nos ensinamentos das teorias psicológicas da identidade social (TIS e TAC), sendo que alguns aliaram esses contributos aos gerados pelas teorias sociológicas da identificação social (e.g., Ashforth, 2001, e Ashforth *et al.*, 2008), para a compreensão do desenvolvimento da identificação organizacional.

Embora pudéssemos ser levados a pensar que a utilização mais ao menos generalizada destas teorias como quadro de referência para a análise da identificação organizacional (IO) poderia imprimir uniformidade à forma como os diferentes autores definem o construto, ou argumentam sobre a sua base motivacional, ou sobre o processo que está na base do seu desenvolvimento, isso, no entanto, não se verifica. De facto, várias têm sido as definições de identificação organizacional apresentadas na literatura, as suas operacionalizações (cf. Edwards, 2005 para uma revisão das diferentes definições e operacionalizações da identificação organizacional), as motivações referidas como estando na base desta identificação, e a forma de a conceber – como um estado/produto ou como um processo.

Nesta parte da dissertação vamos apresentar uma revisão de *literatura específica* sobre a IO, dando a conhecer os diferentes elementos do fenómeno da identificação organizacional, analisados ao longo destes últimos 30 anos. Optando por uma abordagem temporal, tivemos como objectivo apresentar as inovações ou os contributos mais relevantes de um conjunto de autores para a literatura da IO. Assim, focalizámo-nos sobretudo nos autores que originaram algum debate ou que, de alguma forma, foram protagonistas, a seu tempo, de novas formas de olhar para a identificação tendo introduzido novidade no campo de estudo da identificação organizacional.

### **Definição do Conceito de Identificação Organizacional: O Caminho Percorrido**

O primeiro artigo empírico sobre a identificação organizacional remonta a 1969. Nesse artigo, Brown refere-se à IO como um factor intra-pessoal que está dependente de variáveis

situacionais (p. 346). O autor recorre à definição de identificação preconizada por Kelman (1958) enquanto “resposta auto-definidora dada no contexto de uma relação específica” (p. 53) e defende que esta *representação* que o indivíduo constrói da sua relação com a organização (Brown, 1969, p. 347) é um *modo específico de envolvimento* nesta (*ibid.* p. 346).

De acordo com Brown (1969), para que o indivíduo se identifique com uma organização é necessário que a pertença a esta lhe garanta a satisfação das suas *motivações simbólicas* e a realização dos seus *objectivos pessoais*, sendo importante que “aos indivíduos seja permitido estabelecerem uma ligação à estrutura social podendo considerar-se a si próprios parte integrante da organização” (p. 354), ou seja, que, de alguma forma, a organização *valide* esta pertença subjectiva.

Assim, o trabalho de Brown lança desde logo algumas ideias-pista para desenvolvimentos futuros da análise do fenómeno da identificação organizacional. Nomeadamente: (a) a ideia de que a identificação organizacional, ao ser definida como uma *resposta* do indivíduo a um contexto relacional específico, é *contingencial*, o que, aliada à ideia de que a *validação social* da pertença do indivíduo como membro legítimo, por parte da organização, é importante para o desenvolvimento e manutenção da IO, abre portas para uma abordagem *dinâmica* deste fenómeno enquanto *processo*; (b) a ideia de que a identificação tem uma *base motivacional* instrumental que assenta na satisfação de certas necessidades (simbólicas) do indivíduo e da realização dos seus objectivos; (c) a ideia de que a identificação se refere a um *tipo específico de envolvimento* com a organização, o que abre a porta a outras possíveis formas de envolvimento (vejam-se os desenvolvimentos deste pressuposto no “modelo expandido da identificação” apresentado por Kreiner e Ashforth, 2004); (d) a ideia de que a *frequência* com que o indivíduo recorre à pertença organizacional para se auto-definir contribui para que esta se transforme numa *estrutura psicológica* (p. 347), o que, de alguma forma, representa um dos factores importantes para a passagem de uma *identificação situada* para uma *identificação profundamente estruturada*, tal como foi proposto, 29 anos mais tarde, por Rousseau e colegas (Riketta, van Dick, e Rousseau, 2006; Rousseau, 1998); (e) a ideia de que a identificação organizacional é a *representação* que o indivíduo constrói da sua relação com a organização, abrindo portas para as abordagens que apresentam a IO como uma *narrativa* construída pelo indivíduo sobre a sua relação com a organização (e.g., Cardador e Pratt, 2006; Scott, Corman, e Cheney, 1998; Humphreys e Brown, 2002; Larson e Pepper, 2003), ou que referem a construção de narrativas como processos ascendentes de negociação da identificação organizacional por parte do indivíduo (e.g., Ashforth *et al.*, 2008; Bartel e Dutton, 2001; Larson e Pepper, 2003); e, finalmente, (f) a

ideia de que a identificação organizacional é um construto *multidimensional*, referindo a existência de quatro componentes da identificação: a referência à *pertença organizacional* como fazendo parte do auto-conceito do indivíduo, a *consistência entre os objectivos* individuais e os objectivos organizacionais (componentes cognitivos), a *atração* à organização (componente emocional), e a *lealdade* à organização (componente comportamental).

Um ano depois, Patchen (1970) mantém uma conceptualização multifacetada da IO, com referência implícita a componentes cognitivos, afectivos e comportamentais, mas as dimensões a que se refere têm conteúdos ligeiramente diferentes da anterior. São elas: a percepção de *partilha de características comuns aos outros membros* da organização, nomeadamente interesses e objectivos (p. 157); o *sentimento de “pertença à, de unicidade com a, e de fazer parte da”* organização (*ibid.*, p. 155); e as *atitudes e comportamentos de apoio à organização*, em que o indivíduo defende publicamente os objectivos e as políticas organizacionais e demonstra lealdade para com a organização.

Assim, esta definição, partilhada posteriormente por outros autores (e.g., Lee, 1971; Rotondi, 1974, 1975), para além da componente comportamental semelhante à mencionada por Brown (1969) e partilhada, mais tarde, por van Dick (2001; van Dick, Wagner, Stellmacher, e Christ, 2004a), envolve a percepção de semelhanças entre a identidade do indivíduo e a identidade dos outros membros organizacionais (e não entre o indivíduo e a organização como um todo) e a referência a um sentimento de pertença, de fazer parte da organização ou de fusão com esta, ausente na definição de Brown.

Estes últimos elementos da definição de IO – sentimento de pertença, de fusão ou unicidade, e de “fazer parte” - são várias vezes mencionados na literatura (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Edwards, 2005; Mael e Ashforth, 1992, 1995; Mael e Tetrick, 1992; Rousseau, 1998) mas são geralmente englobados na *dimensão cognitiva da identificação* (excepção para Edwards, 2005). Como observa Edwards (2005), alguns autores cognitivamente orientados, apesar de pretenderem apresentar uma imagem “seca e computacional do fenómeno” da identificação, ao descreverem a IO fazendo uso deste tipo de elementos, recorrem a termos bastante emocionais (p. 216). Assim, estes elementos da definição de IO foram por nós classificados como correspondendo a uma dimensão emocional da IO, embora muitas vezes sejam apresentados implicitamente como estando inscritos numa dimensão cognitiva desta vinculação do indivíduo à organização (vide Quadros 2.1a, 2.1.b e 2.2).

Nos Quadros 2.1a e 2.1b e 2.2 apresentamos as principais definições de IO encontradas na literatura tendo em conta as suas diferentes dimensões: cognitiva (Quadros 2.1a e 2.1b), emocional, avaliativa, e comportamental.

Quadro 2.1a. *Principais Definições da Identificação Organizacional: Dimensão Cognitiva*<sup>11</sup>

| DIMENSÃO COGNITIVA  | Autores   |
|---|---|
| <b>Auto-definição</b> em função da pertença à organização   | Ashforth e Mael (1989); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Brown (1969); Dutton <i>et al.</i> (1994); Edwards (2005); Kelman (1958); Mael e Ashforth (1992, 1995) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estado cognitivo de auto-categorização do indivíduo enquanto membro da organização: conhecimento e auto-consciência da pertença à organização</li> </ul>           | Bergami e Bagozzi (2000); Edwards (2005); van Dick (2001)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>estado psicológico em que o indivíduo se percebe a ele próprio como sendo parte da organização, e que resulta de uma expansão cognitiva do <i>self</i></li> </ul>  | Rousseau (1998)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>congruência entre o Eu no trabalho e uma concepção mais alargada do Eu</li> </ul>  | Rousseau (1998): identificação profundamente estruturada  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação do auto-conceito do indivíduo à organização</li> </ul>   | Dutton <i>et al.</i> (1994)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo</li> </ul>   | Ashforth <i>et al.</i> (2008)   |
| <b>Representação</b> que o indivíduo constrói da relação que tem com a organização  | Brown (1969)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação do indivíduo a elementos da cena social em contexto organizacional</li> </ul>  | Cheney (1983a)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>percepção de que a relação do indivíduo com a organização forma um “nós”</li> </ul>  | Rousseau (1998): identificação situada  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, com significado</li> </ul>  | Edwards (2005)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação visceral e fundamental entre o indivíduo e a organização: o indivíduo torna-se um microcosmos da organização</li> </ul>                                    | Ashforth <i>et al.</i> (2008)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação entre o indivíduo e a organização expressa através da narrativa que o indivíduo constrói sobre a sua relação com a organização</li> </ul>                  | Scott <i>et al.</i> (1998)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-percepção da ligação activa e positiva entre a <i>auto-narrativa</i> do indivíduo e a <i>narrativa dominante</i> sobre a identidade organizacional</li> </ul> | Humphreys e Brown (2002)  |

Na linha do já defendido por Brown (1969), Hall, Schneider, e Nygren (1970) apresentam a *congruência dos objectivos*, individuais e organizacionais, como um elemento fundamental do *processo* da identificação organizacional e apontam para a importância da *satisfação das necessidades do indivíduo* como base motivacional para a IO. Inclusive, aqueles autores, reportando a uma conversa pessoal com Argyris, sugerem que haja dois tipos de identificação organizacional - a *identificação orientada para o crescimento* e a

<sup>11</sup> Esta classificação das diferentes definições de IO presentes na literatura nem sempre espelha a classificação que os autores usaram em termos das dimensões, sendo uma proposta de leitura da nossa responsabilidade.

*identificação orientada para a deficiência* -, dependendo do tipo de necessidades que o indivíduo satisfaz através da sua pertença organizacional. Na identificação orientada para o crescimento, os objectivos da organização são congruentes com a satisfação das necessidades de ordem superior (autonomia, auto-estima e auto-realização) do indivíduo. Na identificação orientada para a deficiência, os objectivos da organização são congruentes com a satisfação das necessidades de ordem inferior (segurança, dependência, e evitamento da ameaça) do indivíduo (p. 187).

Quadro 2.1a. Principais Definições da Identificação Organizacional: Dimensão Cognitiva<sup>11</sup> (continuação)

| DIMENSÃO COGNITIVA  | Autores  |
|---|--|
| <b>Sobreposição</b> das identidades   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido subjectivo de conformidade e sobreposição entre a <i>identidade</i> do indivíduo e a identidade organizacional</li> </ul>  | Bergami e Bagozzi (1996, 2000)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><i>crenças</i> que o indivíduo tem acerca da organização são auto-referenciais ou auto-definidoras</li> </ul>  | Pratt (1998): identificação por afinidade                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>utilização de <i>características</i> da identidade organizacional para auto-definição</li> </ul>   | Dutton <i>et al.</i> (1994)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>partilha de <i>características</i> com <i>outros membros</i></li> </ul>  | Lee (1971); Patchen (1970); Rotondi (1974; 1975)                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>auto-percepção baseada numa ligação activa entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional e numa categorização relacional positiva do próprio e da organização</li> </ul> | Elsbach (1999)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>auto-definição, pelo menos em parte, em termos daquilo que o indivíduo pensa que a organização representa</li> </ul>   | Kreiner e Ashforth (2004)  |
| <b>Congruência</b> entre características do indivíduo e características organizacionais   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>consistência entre os <i>objectivos</i> do indivíduo e os objectivos organizacionais</li> </ul>  | Brown (1969); Edwards (2005)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>congruência entre os <i>valores</i> do indivíduo e os valores da organização</li> </ul>  | Edwards (2005); Hall <i>et al.</i> (1970); Hall e Schneider, 1972; Lee, (1971) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>congruência entre as <i>necessidades</i> do indivíduo e os objectivos organizacionais</li> </ul>   | Hall <i>et al.</i> (1970)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>percepção de <i>interesses</i> comuns com a organização</li> </ul>   | Rousseau (1998) e Riketta <i>et al.</i> (2006): identificação situada          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>percepção de <i>destino</i> comum com a organização</li> </ul>   | Ashforth e Mael (1989); Mael e Ashforth (1992, 1995); Mael e Tetrick (1992)    |

Posteriormente, a definição que Schneider e colegas (1971) apresentam introduz três elementos do fenómeno da identificação organizacional que, de certo modo, remetem para questões que têm gerado algum debate na literatura: o *papel das emoções* no fenómeno da IO (um antecedente da identificação, uma dimensão deste construto, ou uma consequência), o *estatuto da internalização* (uma dimensão deste construto, um mecanismo processual para o

desenvolvimento da IO, ou um resultado desta), e os *mecanismos* que explicam as dinâmicas inerentes ao desenvolvimento e manutenção da IO.

Embora as definições anteriores refiram implicitamente a existência de uma dimensão emocional da IO, Schneider e colegas (1971) explicitam-na, apresentando a IO como “o grau no qual o indivíduo aceita os valores e os objectivos da organização como seus e, por isso, se torna emocionalmente vinculado à organização” (p. 397). Vinte e cinco anos depois, Bergami e Bagozzi (1996) voltam a explicitar a existência de uma dimensão emocional da identificação organizacional.

Quadro 2.2. Principais Definições da Identificação Organizacional: Dimensão Emocional Avaliativa e Comportamental<sup>11</sup>

| DIMENSÃO EMOCIONAL   | Autores   |
|--|---|
| Sentimento de <b>pertença/ fazer parte</b>   | Ashforth e Mael (1989); Edwards (2005); Lee (1971); Mael e Ashforth (1992, 1995); Patchen (1970); Rotondi (1974; 1975); Rousseau (1998) |
| <b>Percepção de fusão/unicidade</b> com a organização  | Ashforth e Mael (1989); Lee (1971); Mael e Ashforth (1992); Mael e Tetrick (1992); Patchen (1970); Rotondi (1974; 1975);                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência directa ou vicariante dos <i>sucessos e insucessos</i> organizacionais</li> </ul>   | Ashforth e Mael (1989); Mael e Ashforth (1992, 1995); Mael e Tetrick (1992)   |
| <b>Associação de afectos positivos à pertença organizacional</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Atracção</i> pela organização</li> </ul>   | Brown (1969)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Vinculação afectiva</i></li> </ul>   | Schneider <i>et al.</i> (1971)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuição de <i>sentimentos/afectos positivos</i> à pertença organizacional</li> </ul>   | Ashforth <i>et al.</i> (2008); Harquail (1998); Van Dick (2001); van Dick <i>et al.</i> (2004a)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Associada à percepção de sobreposição entre a identidade do indivíduo e a identidade da organização estão as <i>reações emocionais</i> que conferem significado avaliativo à identificação</li> </ul> | Bergami e Bagozzi (1996)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Associação do sentimento de pertença a uma <i>vinculação afectiva</i></li> </ul>  | Edwards (2005)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Conotação valorativa</i> (negativa ou positiva) atribuída à organização</li> </ul>   | van Dick (2001)   |
| <b>DIMENSÃO AVALIATIVA</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Valor</i> atribuído pelo indivíduo à sua pertença organizacional: “é importante para mim”</li> </ul>   | Ashforth <i>et al.</i> (2008)   |
| <b>DIMENSÃO COMPORTAMENTAL</b>   |   |
| <b>Atitudes e comportamentos</b> de apoio à organização  | Lee (1971); Patchen (1970); Rotondi (1974; 1975)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lealdade à organização</li> </ul>   | Brown (1969)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamentos que ilustram a identificação e que o indivíduo exhibe quando em interacção com outros</li> </ul>   | Scott <i>et al.</i> (1998)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Participação do indivíduo em acções que sejam relevantes para a organização</li> </ul>  | van Dick (2001), van Dick <i>et al.</i> (2004a)   |

Por outro lado, para estes autores, a identificação com a organização implica, não uma mera congruência ou sobreposição dos atributos individuais e organizacionais, mas uma *internalização dos valores e objectivos* da organização no auto-conceito do indivíduo, posição que veio a ser defendida igualmente por outros autores (e.g., Cheney, 1983b; Mael e Ashforth, 1995; Pratt, 1998, quando refere o processo de identificação por emulação; e Meyer *et al.*, 2006, quando se referem à identificação profundamente estruturada) apesar de não ser consensual<sup>12</sup>.

Por último, Schneider e colegas (1971, p. 401) acrescentam a referência a alguns mecanismos importantes para o desenvolvimento da identificação organizacional, como sejam o *desempenho do papel* enquanto profissional na organização (associado à sua identificação do indivíduo com o papel, aos sucessos e insucessos no seu desempenho, e à socialização como profissional no seio da organização), mais tarde referido também como mecanismo central para o desenvolvimento da identificação com a profissão por Ibarra (1999) e Pratt, Rockmann, e Kaufmann (2006). Schneider e colegas (1971) referem ainda a utilização, por parte da organização, do que mais tarde foi chamado por Cheney (1983a, 1983b) de táticas de retórica organizacional (ou *gestão simbólica da IO*), como forma de indução da IO dos seus trabalhadores, com o apelo à existência de um inimigo comum, o apelo à existência de objectivos supra-ordenados, e o uso de símbolos organizacionais.

Vindo de outra tradição teórica, a da comunicação e retórica organizacional, a formulação que Cheney (1983a, 1983b; Cheney e Tompkins, 1987) faz da IO baseia-se no trabalho de Burke (1950), o qual defende que a identificação funciona como um mecanismo compensatório da divisão social, englobando tanto aspectos de “congregação” como de “segregação” (Burke, 1973). Assim, a concepção que Cheney tem da IO está em conformidade com a *teoria da distintividade óptima*, apresentada mais tarde por Brewer (1991, 2003)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Vide secção desta dissertação dedicada à distinção entre identificação organizacional e internalização no Capítulo 2.

<sup>13</sup> Seguindo esta teoria, podemos dizer que a identificação do indivíduo com uma organização resulta dos ajustamentos que o indivíduo faz da sua identidade social no contexto da relação que estabelece com a organização tendo em conta a obtenção de um equilíbrio óptimo entre a *assimilação* - satisfazendo as suas necessidades de inclusão - e a *diferenciação* - satisfazendo as suas necessidades de distintividade. A identificação do indivíduo com a organização é assim um processo dinâmico, sujeito a “correções” permanentes, de gestão da distância e da proximidade psicológica do indivíduo face à organização tendo em conta a manutenção de uma distintividade óptima da identidade social do indivíduo, sendo condicionada pelo contexto social em que ocorre a interacção ao longo do tempo (Brewer, 2003).

Por outro lado, Cheney e Tompkins (1987) argumentam que a identificação com a organização não é um estado estático que o indivíduo alcança. Antes, a identificação é um *processo* activo através do qual os indivíduos se apropriam e reapropriam continuamente dos *símbolos organizacionais com significado*.

Nesta linha, a IO pode ser vista como um *processo* simbólico tanto *de auto* como de *hetero-indução* (Cheney 1983b, p. 146). A organização “inicia” o *processo de hetero-indução* exercendo a sua influência social através do uso de táticas de gestão simbólica da identificação dos indivíduos (comunicação, retórica, e linguagem organizacional), ou seja comunicando os seus valores, objectivos, e informação na forma de linhas de acção para os indivíduos e para o colectivo, as quais aumentam a *saliência* da organização enquanto alvo de identificação. Por seu lado, o indivíduo poderá “completar” o processo adoptando ou adaptando os interesses da organização (processo simbólico de apropriação e reapropriação dos símbolos organizacionais com significado organizacional, ou *processo de auto-indução* da identificação). À medida que os indivíduos agem as suas identidades sociais enquanto membros da organização, eles alcançam um grau do que Burke (1950, p. 21) apelida de “consustancialidade” (Cheney, 1983b). A consustancialidade representa uma área de “sobreposição” – quer real quer percebida – entre o indivíduo e a organização. Em termos específicos, sugere-se que o indivíduo se vê a ele próprio como tendo ideias, atitudes ou intenções semelhantes à organização, ou que age de forma semelhante ao protótipo organizacional (semelhança com o conceito de *despersonalização* apresentado pela TAC).

Assim, o trabalho de Cheney destaca-se da abordagem positivista da IO que tem vindo a dominar este campo, estando na base de um ramo da literatura da identificação organizacional que se focaliza no papel central que a *procura e construção de significados* e a *atribuição de sentido* têm para o desenvolvimento e manutenção da IO: quer no sentido *descendente*, quer no sentido *ascendente*.

No Quadro 2.3 apresentamos um pequeno resumo das táticas organizacionais de gestão da identificação referidas na literatura pelos vários autores. No sentido *descendente*, a organização emprega táticas organizacionais de influência social e de persuasão dos indivíduos com o objectivo de fomentar a sua identificação (cf. autores apresentados no Quadro 2.3). No sentido *ascendente*, o indivíduo edifica uma *representação* da sua relação com a organização com base: (a) na construção de uma narrativa relativa à sua identidade enquanto membro da organização (cf. Scott *et al.*, 1998; Humphreys e Brown, 2002; Ashforth *et al.*, 2008); (b) na apropriação dos símbolos organizacionais (e.g., Pratt e Rafaeli 1997, 2001; Rafaeli, Dutton, Harquail, e Mackie-Lewis, 1997; Cardador e Pratt, 2006); e (c) no



recurso a táticas de auto-apresentação e de gestão da impressão como forma de afirmação da legitimidade da sua identidade enquanto membro da organização (e.g., Bartel e Dutton, 2001).

Quadro 2.3. *Síntese das Táticas Organizacionais de Gestão da Identificação Organizacional Referidas na Literatura*

| Gestão da IO por parte da organização  | Autores  |
|--|--|
| <b>Ruptura de sentido e providência de significados</b>  | Pratt (2000)   |
| <b>Gestão simbólica</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retórica organizacional</i>. Por ex., técnica do terreno comum; utilização de um “inimigo comum” (identificação por antítese); o “nós” assumido ou transcendente; apelo à existência de objectivos supra-ordenados.</li> </ul> | Cheney (1983a, 1983b); Riketta <i>et al.</i> (2006); Schneider <i>et al.</i> (1971)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estratégias de gestão simbólica</i>. Por ex., formas de apresentação e de comunicação da identidade organizacional aos múltiplos constituintes.</li> </ul>   | Ashforth e Mael (1996)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Socialização institucionalizada</i>. Por ex., táticas colectivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura.</li> </ul>  | Ashforth e Saks (1996); Ashforth e Mael (1989)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uso de símbolos organizacionais unificadores</i></li> </ul>  | Cardador e Pratt (2006); Cheney (1983b); Cheney e Tompkins (1987); Elsbach (2003); Pratt e Rafaeli 1997, 2001); Rafaeli e Pratt (1993); Schneider <i>et al.</i> (1971) |
| <b>Gestão substantiva</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providência de recursos: materiais, simbólicos, sociais e políticos</li> </ul>  | Ashforth e Mael (1996); Bartel e Dutton (2001)   |

Bartel e Dutton (2001) referem-se a este processo como um jogo de negociação da identificação entre o indivíduo e a organização, em que em causa está a “co-criação de uma identificação situada” (p. 128), e apresentam a identificação organizacional como uma “forma de aquisição social” (*ibid*, p. 129) do indivíduo.

Como já referimos, a publicação, em 1989, do artigo de Ashforth e Mael, assinalou um marco importante na história do estudo da IO. Argumentando que a identificação organizacional “é uma forma específica de identificação social” (p. 22), os autores fazem uma aplicação *parcial* da TIS e dos seus pressupostos para a definição da IO.

Apesar de repetidamente se afirmar que nos últimos 20 anos a Teoria da Identidade Social tem dominado a maior parte do pensamento acerca da identificação organizacional, verifica-se que a maioria dos investigadores, fazendo eco da definição de IO oferecida por Ashforth e Mael, se apropria apenas de *parte* da definição de identificação social protagonizada pela TIS – a *dimensão cognitiva* da identificação (para algumas excepções vide Bergami e Bagozzi, 1996; van Dick, 2001; Ashforth *et al.*, 2008).

Assim, Ashforth e Mael (1989; Mael e Ashforth, 1992; Mael e Tetrick, 1992; Mael e Ashforth, 1995) definem a IO como um construto perceptivo-cognitivo, que não está necessariamente associado a estados afectivos, a dimensões avaliativas ou a comportamentos

do indivíduo, sendo estes elementos vistos como potenciais antecedentes ou consequências da identificação (Ashforth e Mael, 1989, p. 20). Porém, esta abordagem não está isenta de contradições.

Por um lado, apesar dos autores afirmarem que a identificação descreve apenas a auto-definição do indivíduo em termos da sua pertença à organização e a “cognição de unicidade” do indivíduo com a organização (e não aspectos afectivos, avaliativos ou comportamentais), mais à frente no texto Ashforth e Mael afirmam que “embora a literatura da TIS indique que a categorização é suficiente para que a identificação ocorra, a omnipresença dos grupos formais e informais nas organizações sugere que raramente a categorização é o único factor de identificação” (*ibid.*, p. 25).

Por outro lado, a própria forma como definem o construto - *auto-definição* do indivíduo em termos da organização em que trabalha aliada à percepção de *unicidade* do indivíduo com a organização, à percepção de que o indivíduo *faz parte* da organização enquanto membro actual ou simbólico desta, à percepção de *destino comum* com a organização, e a uma experiência directa ou vicariante dos *sucessos* e *insucessos* da organização (pp. 21 - 22) – não é puramente cognitiva, envolvendo elementos emocionais, como sejam o carácter fusional desta definição (já presente em Patchen, 1970; Lee, 1971; e Rotondi, 1974, 1975) e a vivência dos sucessos e insucessos organizacionais como seus.

A somar ao já referido, a própria operacionalização que mais tarde Mael e Ashforth (1992) apresentam da IO – e que é a medida de IO mais usada na literatura até hoje<sup>14</sup> – inclui itens que se referem a elementos afectivos da identificação (Bergami e Bagozzi, 2000; Edwards, 2005; van Dick, 2001). Bergami e Bagozzi (2000) afirmam que esta medida de IO “mede mais do que a mera consciência de pertença à organização, incluindo potenciais causas, efeitos e correlatos de identificação” (p. 559)<sup>15</sup>. Van Dick (2001) chega mesmo a extremar a sua posição referindo-se a Mael e Ashforth (1992, 1995) dizendo que “isto mostra que, no seu trabalho empírico, o aspecto cognitivo da auto-categorização é totalmente negligenciado” (p. 271).

---

<sup>14</sup> Vide Bergami e Bagozzi (2000), Edwards (2005) e Riketta (2005) para algumas revisões de literatura sobre modos de operacionalização da identificação organizacional.

<sup>15</sup> De acordo com Bergami e Bagozzi (2000, p. 559), 3 itens da escala reflectem respostas emocionais: “quando alguém critica esta organização, sinto isso como se fosse um insulto pessoal”, “quando alguém diz bem desta organização, sinto isso como se fosse um elogio pessoal” e “se uma notícia nos *media* criticar esta organização, eu sinto-me embaraçado”; e dois itens parecem medir variáveis que podem modelar ou ter impacto na identificação: “eu estou muito interessado naquilo que os outros pensam desta organização” e “os sucessos desta organização são também os meus sucessos”. Segundo estes autores, só um item desta escala reflecte ou é uma consequência da auto-categorização: “quando eu falo desta organização, geralmente digo “nós” e não “eles””.

Ashforth e Mael (1989) enfatizam que a identificação organizacional “não é um fenómeno de tudo ou nada” (p. 21). Neste sentido, ao defenderem que o grau no qual um indivíduo se identifica com a organização é variável, estes autores sublinham o *carácter dinâmico* e *contingencial* da identificação, já referido por Brown (1969).

Os autores sustentam ainda que o processo de identificação organizacional é um processo relacional e comparativo, definindo o indivíduo por relação (muitas vezes por oposição) a outras categorias. Ashforth e Mael (1989) propõem que a IO emerge e se desenvolve através das *interacções simbólicas*, verbais e não verbais, que ocorrem em contexto organizacional e que conferem *significado* à sua experiência organizacional e à sua identidade social enquanto membro da organização. De acordo com Ashforth e Mael (1989), a *interacção frequente* e a *comparação social* com os colegas, a *observação* das chefias e dos *modelos de papel*, a *tutoria* e o *reforço* das chefias, modelam lentamente os interesses, as capacidades, as auto-concepções do indivíduos e a sua compreensão dos paradigmas, dos valores, das normas e das escolhas que fazem na organização (p. 27).

Podemos dizer que, de alguma forma, o mecanismo de identificação sugerido por estes autores – *interacção simbólica com outros actores organizacionais* – faz eco das propostas de Brown (1969) e de Schneider *et al.* (1971) para explicar o *como* é que a IO se desenvolve, se mantém ou se altera ao longo do tempo. De acordo com Brown (1969), a par da satisfação das necessidades do indivíduo e da realização dos seus objectivos pessoais, a *validação social da pertença* do indivíduo por parte dos restantes actores organizacionais desempenha um papel preponderante no processo de identificação. Já Schneider *et al.* (1971) referem, a par da *gestão simbólica da identificação* por parte da organização, o *desempenho do papel*, o auto-conhecimento que lhe está associado e a consequente *validação experiencial*, como mecanismos importantes para o desenvolvimento e manutenção da identificação do indivíduo com a organização. Qualquer uma destas acções é necessariamente fruto das interacções simbólicas que o indivíduo estabelece no seio das suas relações interpessoais em contexto organizacional.

Tanto a relevância atribuída às relações interpessoais para o processo de identificação, como a referência à *hierarquização da saliência* (Stryker e Serpe, 1982) como forma de resolução do conflito potencial entre as múltiplas identidades<sup>16</sup> que o indivíduo pode ter

---

<sup>16</sup> “Em diferentes alturas do tempo e em diferentes situações, identidades distintas podem vir a jogo, exercitando a sua prioridade mas não negando a existência das restantes identidades” (Deaux, 1996, p. 779). Assim, alguns teóricos (e.g., Stryker e Serpe, 1982, 1994; McCall e Simmons, 1978) propõem a existência de hierarquias de saliência como forma de organização das múltiplas identidades do indivíduo. De acordo com Stryker e colegas (Stryker e Serpe, 1982, 1994; Stryker e Statham, 1985) a saliência de uma dada identidade depende do nº de

enquanto membro da organização (Ashforth e Mael, 1989, p. 30), fazem apelo às abordagens sociológicas da identificação social.

A ênfase colocada por Ashforth e Mael (1989) no facto da organização providenciar múltiplas pertenças grupais ao indivíduo e todas estas pertenças se apresentarem como potenciais alvos de identificação deu origem, mais tarde, a toda uma linha de investigação (e.g., Ashforth e Johnson, 2001; Bartels, Pruyn, Jong, e Joustra, 2007; Christ, van Dick, Wagner, e Stellmacher, 2003; Riketta e van Dick, 2005; Scott *et al.*, 1998, 1999; van Dick, Wagner, Stellmacher, e Christ, 2004a; van Knippenberg e van Schie, 2000; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, e Lloyd, 2006) sobre os *múltiplos focos*, ou *alvos*, de identificação em contexto organizacional (p. ex., identificação com o grupo de trabalho, com o departamento, com o supervisor, com os colegas, com os clientes, etc.)<sup>17</sup>.

A gestão individual do conflito entre as múltiplas identidades (Ashforth e Mael, 1989); a análise de como estas múltiplas identidades se relacionam entre si (Scott *et al.*, 1998) e dos factores que condicionam a saliência específica de cada uma delas, ou a sua saliência simultânea (Ashforth e Johnson, 2001); o contributo da identificação com um alvo específico (por ex. a identificação com o grupo de trabalho ou com o departamento) para a identificação com a organização como um todo (e.g., Bartels *et al.*, 2007); a importância relativa da identificação com cada alvo específico para a previsão das atitudes e comportamentos do indivíduo na organização (e.g., Christ *et al.*, 2003; Scott *et al.*, 1999; van Knippenberg e van Schie, 2000; Riketta e van Dick, 2005; van Dick *et al.*, 2004a); são algumas questões que têm alimentado a investigação ou a produção teórica nesta área.

Outros dois contributos importantes de Ashforth e Mael (1989) para a literatura, resultam do apelo à distinção entre *identificação organizacional* e *internalização*<sup>18</sup> e ainda à distinção entre IO e *compromisso organizacional*<sup>19</sup>.

Cinco anos depois, Dutton e colegas (1994) contribuíram de forma valiosa para a literatura da IO ao explicitarem a relação entre este construto e o construto de identidade

---

peças que conhece essa identidade do indivíduo e da importância que essas peças têm para o indivíduo. Segundo estes autores, nem todos os indivíduos têm consciência da sua hierarquia de saliências e a relação da saliência com a importância pessoal da identidade para o indivíduo (*centralidade psicológica*, de acordo com os termos de Stryker) pode variar (Stryker e Serpe, 1994).

<sup>17</sup> cf. Ashforth *et al.* 2008, para uma revisão de literatura recente sobre o trabalho efectuado nesta área de investigação.

<sup>18</sup> cf. mais à frente nesta dissertação na secção 2.3.1. dedicada à diferenciação entre a IO e a internalização.

<sup>19</sup> cf. mais à frente nesta dissertação na secção 2.3.2. dedicada à diferenciação entre a IO e o compromisso organizacional.

organizacional<sup>20</sup>, introduzindo o conceito de *atractividade da identidade organizacional* como mecanismo explicativo do desenvolvimento e manutenção da identificação do indivíduo com a organização.

De acordo com Dutton e colegas (1994), a identificação organizacional é uma forma de vinculação psicológica assente num processo de *auto-definição* em que o indivíduo desenvolve uma ligação cognitiva com a organização ao adoptar as características definidoras desta como características que o definem a si próprio (p. 242). Estes autores defendem que para que uma pessoa esteja fortemente identificada com a organização é necessário que a sua identidade enquanto membro da organização (ou seja, o conteúdo do auto-conceito relacionado com a organização e com a pertença organizacional) esteja mais *saliente* do que as restantes identidades do indivíduo (Gergen, 1968; Stryker e Serpe, 1982); a IO seja *frequentemente usada* como base para a auto-definição do indivíduo (Kramer, 1991); e o seu auto-conceito tenha as mesmas características que a pessoa acredita definirem a organização enquanto grupo social (p. 242).

O modelo explicativo do processo de identificação organizacional proposto por Dutton *et al.* (1994) assenta no pressuposto de que as *imagens* que o indivíduo tem da identidade organizacional condicionam directamente a sua identificação com a organização. Elas derivam, por um lado, daquilo que o indivíduo considera serem os atributos distintivos, centrais e duradouros da organização (*identidade organizacional percebida*) e, por outro lado, da crença que o indivíduo tem sobre aquilo que os indivíduos externos à organização pensam sobre esta (*imagem externa construída*).

Para além das imagens da identidade organizacional variarem *inter-individualmente* - os indivíduos geralmente variam na sua percepção do que é a essência da identidade organizacional (Ashforth *et al.*, 2008, p.328) -, elas também variam *intra-individualmente*, uma vez que a saliência dos vários atributos da identidade organizacional é função do contexto no qual as comparações ocorrem (Turner *et al.*, 1994).

Neste sentido, Ashforth e Mael (1996) afirmam que a identidade organizacional não existe de um modo fixo e absoluto (p. 25). Em conformidade, estas imagens podem coincidir, ou não, respectivamente, com a *identidade organizacional colectiva* - ou seja, as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre quais são as características distintivas,

---

<sup>20</sup> De acordo com Dutton e Dukerich (1991), a identidade organizacional refere-se à forma como as organizações se definem e se descrevem a elas próprias, aos clientes, empregados, fornecedores, e investidores, e também a forma como os clientes, empregados e outros constituintes desenvolvem uma imagem da organização, relativamente aos atributos organizacionais considerados centrais, distintivos e duradouros (cf. Albert e Whetten, 1985; Whetten, 2006).

centrais, e duradouras da organização (cf. Albert e Whetten, 1985) – e com a *reputação organizacional* - i.e., a imagem que os elementos externos à organização têm dela, ou, aquilo a que Whetten (2006, p. 229) chamou as “atribuições organizacionais”.

De acordo com Dutton e colegas (1994), a imagem externa construída providencia informação sobre a avaliação social da organização (em termos do seu estatuto e das conotações de valor associadas à identidade organizacional) e sobre o valor social da afiliação do indivíduo à organização (p. 250).

O grau no qual a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída afectam a identificação com a organização depende da *atractividade* dessas imagens para o indivíduo, o que requer uma avaliação subjectiva da sua parte. A atractividade da identidade organizacional depende então do grau em que os atributos organizacionais percebidos como centrais, distintivos e duradouros, bem como a percepção que o indivíduo tem sobre a avaliação social da identidade organizacional, satisfazem as *necessidades* de auto-continuidade, auto-distintividade, e do auto-enaltecimento do indivíduo (*ibid.*, p. 244)<sup>21</sup>.

Em coro com Ashforth e Mael (1989), Dutton e colegas (1994, p. 253) sugerem também que uma consequência da IO é o reforço dos seus antecedentes, abrindo caminho para um *ciclo mutuamente reforçador* que condicionará a manutenção da identificação organizacional ao longo do tempo.

Do trabalho de Dutton e colegas (1994) relevam dois aspectos fundamentais: um, o de que a IO pode ser vista como uma *forma de auto-conhecimento*, uma vez que a identificação com a organização envolve a adopção das características definidoras desta como características que o definem a si próprio; e o outro, o de que estes autores consideram que a IO é mais do que um fenómeno *meramente intra-pessoal*.

O papel central que Dutton e colegas (1994) atribuem à relevância das impressões dos Outros para a modelação da atractividade da identidade organizacional (em termos da conotação de valor associada a esta identidade) e para o auto-conhecimento do indivíduo (em termos da avaliação social da afiliação do indivíduo à organização), torna a IO um *processo social e interpessoal* (p. 257), o que, de alguma forma já era sugerido por Ashforth e Mael (1989) com a referência à importância das interacções simbólicas como mecanismo de identificação.

O modelo proposto por Dutton e colegas (1994) pressupõe então dois *mecanismos* centrais para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional: a *interacção social* (real ou simbólica) como mecanismo nuclear para a construção das imagens que o

---

<sup>21</sup> Vide mais à frente nesta dissertação no Capítulo 3 dedicado à motivação para a identificação.

indivíduo tem sobre a identidade organizacional e a *satisfação das necessidades* de auto-continuidade, auto-distintividade e auto-enaltecimento como mecanismo de base para a avaliação subjectiva da atractividade da organização enquanto alvo de identificação.

Bergami e Bagozzi deram um contributo importante para a literatura da IO. No âmbito empírico, estes autores propuseram e validaram uma medida visual da IO que mede o grau de sobreposição global da identidade do indivíduo e a identidade organizacional. No âmbito conceptual, o seu contributo é importante mas ambivalente.

Em 1996, Bergami e Bagozzi definem a IO como uma *estrutura de conhecimento* que pressupõe uma *sobreposição global* entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional.<sup>22</sup>

Associadas a esta estrutura de conhecimento, e dependendo das experiências anteriores do indivíduo e da centralidade desta identificação para a pessoa, dizem os autores, estão as reacções emocionais que conferem significado à identificação organizacional. É este *conteúdo emocional* que motiva o indivíduo a agir em consonância com a sua identificação, uma vez que “ as cognições são necessárias para agir mas não têm conteúdo motivacional” (*ibid.* p. 5). Os autores sugerem também que é importante distinguir entre as emoções que conferem directamente significado à identificação organizacional, e que por isso fazem parte da estrutura de conhecimento da identificação organizacional, das emoções que influenciam ou são influenciadas por essa identificação.

Embora Bergami e Bagozzi (1996) se destaquem na literatura por fazerem menção à componente emocional da identificação juntamente com outros autores (e.g., Ashforth *et al.*, 2008; Edwards, 2005; Harquail, 1998; Schneider *et al.*, 1971; van Dick, 2001; van Dick *et al.*, 2004a), eles apresentam a identificação organizacional primariamente como um construto cognitivo, com o afecto/emoções a providenciarem um significado avaliativo apenas de uma forma subordinada à cognição, ou num plano secundário. Mais tarde, em 2000, Bergami e Bagozzi voltam atrás na sua proposta e apresentam a IO apenas como um estado cognitivo de auto-categorização, o qual expressa o grau de sobreposição global entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional. Afirmando que “é possível que a auto-categorização tenha impacto nas respostas afectivas, avaliativas e comportamentais” do indivíduo (p. 557), os autores apresentam agora os aspectos afectivos como resultados ou possíveis consequências da identificação cognitiva.

---

<sup>22</sup> Estes autores consideram que Dutton e colegas (1994) propõem uma conceptualização “atomista” desta sobreposição das identidades uma vez que fazem referência aos atributos ou características específicas, definidoras da organização, e não a uma percepção “molecular” ou global da sobreposição entre as identidades (Bergami e Bagozzi, 1996, p. 2).

Em 1998, Whetten e Godfrey editam um livro marcante na literatura da identidade e da identificação organizacionais. Num capítulo desse livro, Pratt apresenta uma revisão de literatura sobre as questões centrais no estudo da identificação organizacional, mantendo, algumas destas questões, elevada actualidade 20 anos depois. Assim, Pratt revê a definição da IO, faz uma distinção com outros construtos (internalização, compromisso organizacional e ajustamento indivíduo-organização), explicita as bases motivacionais da identificação organizacional, os seus antecedentes, os benefícios e as desvantagens organizacionais da IO, e refere alguns mecanismos de identificação.

Gostaríamos de destacar dois elementos deste trabalho de Pratt. Por um lado, a importância que o autor atribuiu aos processos de interpretação da realidade e de *atribuição de sentido* para a formação e manutenção da identificação, ideia que desenvolve e analisa empiricamente dois anos mais tarde. Por outro lado, a proposta deste autor de que a identificação organizacional pode ocorrer através de dois processos distintos – *por afinidade e por emulação*.

Pratt (1998) sugere que a identificação organizacional é um *processo permanente e retrospectivo* que assenta na construção da identidade do indivíduo, envolvendo a extracção de pistas contextuais, no qual “as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras” (p. 172).

De acordo com este autor, o desenvolvimento da IO tem na sua base dois caminhos (ou processos) diferentes: um processo auto-referencial, de *invocação do auto-conceito*, em que se dá o reconhecimento, por parte do indivíduo, de que a organização partilha valores semelhantes aos da própria pessoa (*identificação por afinidade*); ou um processo de *mudança do auto-conceito*, de forma a tornar os valores e crenças do indivíduo mais semelhantes aos da organização (*identificação por emulação*) (*ibid.*, p. 175).

Cada um destes caminhos reflecte diferentes *significados* para a identificação (p. 174). Usando este esquema conceptual, a *internalização* dos atributos da identidade organizacional no auto-conceito do indivíduo seria um dos modos através dos quais ocorreria a identificação, sendo o outro um processo de *reconhecimento de similitude* entre a ideia que o indivíduo faz de si próprio e a percepção que tem da identidade organizacional.

Em 2000, Pratt desenvolve um estudo etnográfico sobre a identificação organizacional em distribuidores da Amway. Neste estudo, o autor verifica que a organização recorre a práticas de *ruptura de sentido* e de *providência de significados* como formas cíclicas de gestão da IO dos seus membros. Em resultado deste estudo, Pratt reafirma que a IO está ancorada em *processos de atribuição de sentido e de procura de significados* por parte do



indivíduo, baseando-se na construção da identidade do indivíduo através de um processo social, permanente e retrospectivo, de *interpretação* da realidade em contexto organizacional (p. 483).

O processo de desenvolvimento da identificação organizacional envolve a *interacção* com outras pessoas (membros organizacionais e não membros), por forma a dar sentido à pertença do indivíduo à organização. O resultado final (mas ciclicamente revisto) do processo de identificação, uma identidade social enquanto membro da organização, pode ser, tanto um resíduo dos processos de atribuição de sentido, como uma lente para os desenvolver (*ibid.*, p. 483).

A importância dos processos de atribuição de sentido/significados para o desenvolvimento, manutenção, reforço ou extinção da identificação organizacional revela um aspecto importante da identificação, já mencionado anteriormente por Brown (1969), por Ashforth e Mael (1989) e por Dutton e colegas (1994): o *desenvolvimento de relações interpessoais*. “Formar uma identificação com a organização é mais do que criar uma ligação com uma organização abstracta, é também atribuir sentido ao Eu através da relação com os outros membros ou com Outros não membros, ou ambos” (*ibid.*, p. 483).

Também em 1998, Rousseau argumenta que a identificação organizacional resulta de uma *expansão cognitiva do self* e é um estado psicológico em que o indivíduo se auto-percepciona como sendo parte da organização (p. 217).

Rousseau (1998) é secundarizada por Riketta *et al.* (2006) e Meyer *et al.* (2006) na afirmação de que a identificação organizacional pode assumir duas formas básicas, revelando-se a dois níveis: a *identificação situada* e a *identificação profundamente estruturada*<sup>23</sup>.

A *identificação situada* é uma forma elementar de identificação organizacional, de curta duração, que ocorre quando, num dado contexto, as pistas situacionais presentes apontam para a existência de *interesses em comum* com a organização, ou de *resultados partilhados*, integrativos e não distributivos (p. ex., tarefas interdependentes, objectivos comuns, símbolos da pertença organizacional, etc.; cf. Sherif e Sherif, 1969), fazendo com que o indivíduo considere que ele e a organização formam um “*nós*” (Rousseau, 1998, pp. 217-218). A identificação situada manter-se-á enquanto as pistas contextuais persistirem, reflectindo assim uma *resposta* aos estímulos ambientais imediatos. A identificação situada dá

---

<sup>23</sup> Ao contrário de Rousseau (1998) e de Riketta *et al.* (2006), que consideram a IO um construto meramente cognitivo, Meyer *et al.* (2006) propõem que, tanto a identificação situada, como a identificação profundamente estruturada, incluam elementos cognitivos, afectivos e avaliativos, apesar destes elementos poderem diferir em conteúdo e magnitude (p. 670).

conta dos resultados obtidos experimentalmente com grupos mínimos (eg., Brewer e Gardner, 1996; Brown, 1978; Tajfel, Flament, Billig, e Bundy, 1971).

Riketta *et al.* (2006) propõem alguns métodos que a organização pode usar para induzir ou aumentar a *identificação situada* dos seus empregados. São eles: aumentar a saliência dos sucessos da organização, aumentar a saliência das organizações com as quais a organização em causa se compara; aumentar a saliência da comunalidade entre as características do indivíduo e as características da organização; e enfatizar a distintividade pessoal e grupal. Estes métodos correspondem, em larga medida, às táticas de retórica organizacional que Schneider *et al.* (1971) e Cheney (1983b) já tinham referido como instrumentos de *gestão simbólica* da IO.

Uma vez ocorrendo identificação situada, a *interacção continuada* entre o indivíduo e os diferentes elementos do contexto de trabalho pode fazer com que emergja um nível mais profundo de identificação. Porém, sendo a identificação situada uma condição necessária para que a identificação profundamente estruturada aconteça, ela não é suficiente (Rousseau, 1998, p. 221).

A *identificação profundamente estruturada* ocorre a um nível mais profundo, implicando uma *alteração duradoura do modelo mental* que o indivíduo tem de si próprio de forma a incorporar a pertença à organização no seu auto-conceito (p. 221), ou seja, quando a auto-definição com base na pertença organizacional se transforma numa “estrutura psicológica” do indivíduo, tal como é sugerido por Brown (1969, p. 347).

Assim, o termo identificação profundamente estruturada é usado por Rousseau para referir o esquema cognitivo formado num contexto laboral, que perdura no tempo e é transversal aos papéis que o indivíduo desempenha nesse contexto e às situações com que nele é confrontado nas diferentes alturas do tempo, conduzindo à congruência entre o Eu no trabalho e uma versão mais alargada do auto-conceito (p. 218).

Uma vez estabelecidos estes esquemas mentais, são necessárias poucas pistas contextuais para accionar a resposta por parte do indivíduo; ou seja, a identificação profundamente estruturada torna a pertença organizacional cronicamente acessível (Higgins, 1996).

Alguns dos factores que têm sido apontados na literatura (e.g., Rousseau, 1998; Riketta *et al.*, 2006; Meyer *et al.*, 2006) para o desenvolvimento da identificação profundamente estruturada são então: a) uma *exposição repetida* ao longo do tempo aos factores que afectam a identificação situada; b) *variáveis de personalidade*, as quais podem condicionar a probabilidade do indivíduo se identificar fortemente com a organização, tais

como a necessidade de afiliação e a disposição para a lealdade grupal (James e Cropanzano, 1994); c) uma *relação de troca de recursos particularísticos* (amor, estatuto e informação, cf. Foa e Foa, 1974) prolongada no tempo, em que empregado e entidade empregadora agem de forma a se beneficiarem mutuamente; e d) a presença de factores que contribuem para a *satisfação de*, ou que sinalizam a probabilidade do indivíduo vir a satisfazer, as suas *necessidades* a longo-prazo.

A distinção entre identificação situada e identificação profundamente estruturada é muito importante porque “ela sugere que, contrariamente ao que está implícito na TIS/TAC, a identificação pode ser vista como uma qualidade mais ou menos estável que transcende situações específicas” (Ashforth *et al.*, 2008, p. 332).

Igualmente em 1998, Scott, Corman, e Cheney descrevem a IO como uma ligação entre o indivíduo e a organização baseada na *percepção de pertença do indivíduo à organização* e nos *comportamentos* que produzem essa pertença e são produzidos devido a ela. A identificação é então vista como um construto fluido, relativo ao *processo* dinâmico de emergência da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização.

Tal como outros autores já tinham sugerido, implícita ou explicitamente (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Brown, 1969; Dutton *et al.*, 1994; Pratt, 2000), também Scott e colegas (1998) consideram que a *interacção social* é essencial para o *desenvolvimento e expressão* da identificação organizacional. Os contextos de interacção social (*actuais*, *hipotetizados* ou *reflexivos*; i.e., relativos à presença de outros actores sociais, na antecipação desta presença, ou ainda por reflexo a outros indivíduos) são tidos como preponderantes, tanto para a formação da IO, como para a sua expressão (p. 305).

As *actividades e rotinas* que o indivíduo desenvolve quotidianamente na organização moldam as suas interacções em contexto organizacional e são, reciprocamente, moldadas por estas. Assim, são estas rotinas e actividades diárias que providenciam o contexto para a sua identificação com a organização. Por sua vez, elas são reproduzidas (reforçadas) através da *expressão* dessa identificação. A expressão da identificação organizacional é modelada pela identidade do indivíduo mas também a modela, variando em função da situação em que o indivíduo se encontra (*ibid.*, p. 323).

A identificação organizacional é expressa através da *narrativa* retrospectiva que o indivíduo constrói sobre a sua relação com a organização e através dos comportamentos que exhibe nas interacções que desenvolve nos seus vários contextos de actuação. De acordo com Scott e colegas (1998), a história que contamos sobre nós próprios quando em interacção (real ou simbólica) com outros é a essência da identificação (p. 305).

Assim, estes autores sublinham o papel da *interacção social* na formação e manutenção da IO, consideram que a IO é um processo que assenta na *representação simbólica* e na *construção de narrativas*, e integram uma *dimensão comportamental* na definição que fazem da identificação - a par do que já tinha sido sugerido por outros autores (e.g., Brown, 1969; Patchen, 1970; Lee, 1971; Rotondi, 1974, 1975) e do que foi reforçado mais tarde por van Dick (2001; van Dick e colegas, 2004a).

Na Figura 2.1 apresentamos um modelo resumido das ideias propostas por Scott e colegas (1998).

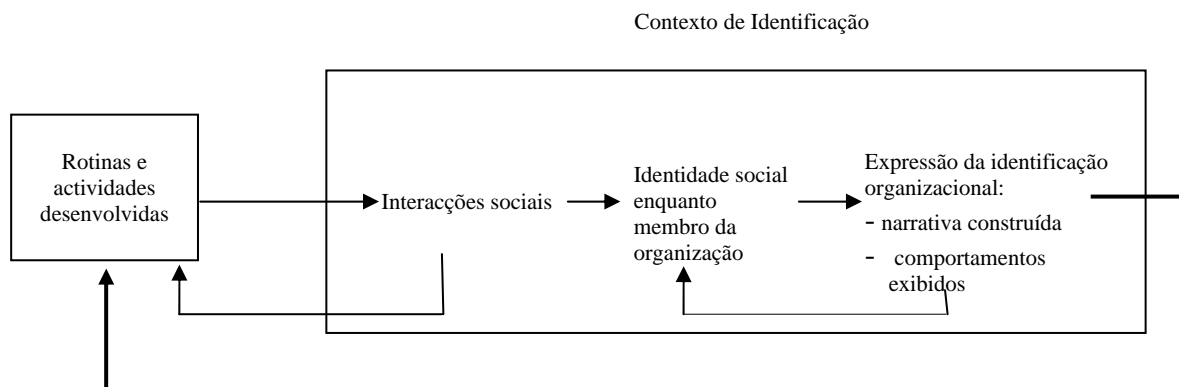


Figura 2.1. Modelo resumido de identificação organizacional elaborado a partir de Scott e colegas (1998).

Utilizando a definição que Tajfel (1978, p. 63) faz de identidade social, van Dick (2001, 2004; van Dick *et al.*, 2004a) expandiu a conceptualização da IO de forma a incluir as três componentes da identificação social mencionadas pela TIS. Para além da *componente cognitiva* - referente à auto-classificação do indivíduo enquanto membro da organização -, e da *componente afectiva* - referente à atribuição que o indivíduo faz de sentimentos positivos à sua pertença organizacional -, van Dick argumentou que a IO tem também uma *componente avaliativa*.

O autor define esta componente como a “conotação valorativa” atribuída à organização (ou seja, a avaliação que o indivíduo faz da organização) e inclui a avaliação, positiva ou negativa, que outros indivíduos (quer eles sejam membros da organização ou não) fazem das características da organização. Ora, a percepção que o indivíduo tem da avaliação que os Outros fazem da identidade organizacional corresponde ao conceito de *imagem externa construída*, apresentado por Dutton *et al.* (1994). Ou seja, corresponde a uma componente da imagem que o indivíduo tem da identidade organizacional e não a uma componente da identificação organizacional. Assim, se, por um lado, esta conceptualização

tridimensional da IO introduz uma nova matiz no estudo da identificação organizacional, por outro, a definição que van Dick faz da componente avaliativa da identificação não está, no entanto, isenta de críticas.

Tal como Ashforth e colegas (2008, p. 360), também nós argumentamos que uma avaliação do estatuto relativo da organização não deve ser considerada uma componente intrínseca da identificação organizacional. Como já referimos, nem sempre a avaliação que um indivíduo faz da identidade organizacional coincide com a avaliação que outros fazem desta. Por outro lado, a pesquisa empírica sugere que os indivíduos são capazes de se identificarem com colectivos ou papéis que são altamente estigmatizados pela sociedade (Ashforth e Kreiner, 1999; Crocker e Major, 1989).

Da leitura que fazemos da afirmação de Tajfel (1978, p. 63), de que a identidade social é a “parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do conhecimento que este tem da sua pertença a um (ou mais) grupo(s) social(is), juntamente com o valor e significado emocional associado a essa pertença”, consideramos estar implícito que o significado emocional e o valor associado à pertença são *atribuições do individuo* e não atribuições socialmente partilhadas, e ainda, que este *valor* se relaciona com a *importância subjectiva* (ou centralidade) que essa pertença grupal tem para o indivíduo e para o seu auto-conceito e não com a avaliação do estatuto relativo da organização.

De facto, Tajfel (1978, p. 62) afirma que as categorizações estão associadas a diferenciais de valor (ou seja a avaliações positivas ou negativas dessas categorias), e que estes diferenciais de valor tendem a aumentar as diferenças subjectivas entre as categorias em certas dimensões e as semelhanças subjectivas no seio dessas categorias (e.g., Doise, 1976; Eiser e Stroebe, 1972; Tajfel, 1959, 1972). Ou seja, a percepção que o indivíduo tem da avaliação social da organização em termos do seu estatuto relativo é importante para que se estabeleça a categorização, i.e., para que a organização surja como uma categoria social distinta de outras ao olhar do indivíduo. Por outras palavras, é importante para a percepção que o indivíduo tem do *conteúdo da identidade* organizacional (cf. Dutton *et al.* (1994): identidade organizacional percebida e a imagem externa construída).

De acordo com Dutton e colegas (1994) esse conteúdo condicionará a identificação do indivíduo apenas se este se revelar atractivo para o indivíduo, ou seja, se ele garantir os princípios de auto-continuidade, auto-distintividade e auto-enaltecimento que orientam a auto-definição dos indivíduos. Assim, podemos dizer que a avaliação relativa aos diferenciais de valor associados à identidade organizacional condiciona a identificação organizacional mas não é uma componente intrínseca deste processo de vinculação à organização, ao contrário do

que acontece com a *importância subjectiva da pertença organizacional* para o auto-conceito do indivíduo<sup>24</sup>.

Só podemos dizer que um indivíduo se identifica com a organização em que trabalha se este tiver consciência de que *faz parte* da organização, se associada a essa consciência o indivíduo sentir *emoções positivas* (independentemente das avaliações positivas ou negativas que outros indivíduos façam da organização e da consciência que o indivíduo tenha dessa avaliação) e se essa pertença, e a vivência dessas emoções associadas à pertença organizacional, forem *importantes/centrais* para o indivíduo e para a sua auto-definição enquanto pessoa.

A estas três componentes da identificação organizacional, van Dick (2001) acrescenta uma quarta: uma *componente “conativa”* (p. 270) ou *comportamental*, a qual descreve a prontidão do indivíduo em comportar-se de forma apoiante face à organização e em participar em acções que sejam relevantes para a organização, tais como a exibição de comportamentos normativamente esperados por esta.

A pesquisa empírica tem demonstrado que a identificação organizacional está positivamente associada a uma série de comportamentos de apoio à organização<sup>25</sup>. Porém, tal como referem Ashforth e colegas (2008, p. 331), vários factores podem atenuar a relação entre a identificação organizacional e o comportamento baseado nesta identificação, tais como a existência de constrangimentos situacionais, identificações com outros alvos, preocupações com a gestão da impressão, etc..<sup>26</sup>

Assim, apesar de considerarmos que o comportamento a favor da organização é uma manifestação da IO e que o “agir” da identificação pode ter um impacto retroactivo na manutenção desta, defendemos que, a par do reiterado por outros autores (Edwards, 2005; Ashforth *et al.*, 2008), o comportamento deverá ser considerado um “resultado probabilístico da identificação e não necessariamente uma componente desta” (Ashforth *et al.*, 2008, p. 331).

Em 1999, Elsbach propõe um *modelo expandido da identificação organizacional* que mais tarde é empiricamente testado por Kreiner e Ashforth (2004). Este modelo pressupõe

---

<sup>24</sup> Para ilustrar empiricamente as diferenças conceptuais acima mencionadas, entre a avaliação (positiva ou negativa) que o indivíduo faz do grupo a que pertence, a avaliação que os outros fazem desse grupo e a importância subjectiva da pertença grupal para o auto-conceito do indivíduo, Crocker e colegas (Crocker, Luhtanen, Blaine, e Broadnax, 1994; Luhtanen e Crocker, 1992) propuseram e validaram uma escala a que chamaram de “Collective Self-Esteem Scale” constituída por três sub-escalas. Respectivamente, uma sub-escala a que chamaram de “private regard”, outra a que chamaram de “public regard”, e por fim, uma terceira a que chamaram de “identity subscale”.

<sup>25</sup> Cf. na Parte III desta dissertação dedicada às consequências da IO.

<sup>26</sup> veja-se o Capítulo 8 desta dissertação referente à interacção entre a IO e a percepção de suporte organizacional na previsão das intenções de saída organizacional e dos comportamentos extra-papel de dedicação ao trabalho.

que o indivíduo pode definir-se a ele próprio por relação à organização em que trabalha de várias *formas* (e.g., Ashforth, 2001; DiSanza e Bullis, 1999; Dukerich *et al.*, 1998; Elsbach, 1999; Elsbach e Bhattacharya, 2001; Kreiner e Ashforth, 2004; Pratt, 2000; Pratt e Doucet, 2000). Assim, os autores (Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004) advogam que existem quatro formas, teórica e empiricamente distintas, de vinculação do indivíduo à organização, ou seja em que este pode derivar a sua identidade social a partir da sua pertença à organização (ou representar a sua ligação à organização): a *identificação organizacional*, a *desidentificação*, a *identificação ambivalente* e a *identificação neutral*.

Diz-se que os indivíduos se *identificam* com a organização em que trabalham quando eles se auto-definem, pelo menos em parte, em termos daquilo que pensam que a organização representa (Kreiner e Ashforth, 2004, p. 2). O indivíduo pode estar *globalmente* identificado com a organização ou apenas com *aspectos específicos* da identidade organizacional (*ibid.*, p. 2).

A *desidentificação* ocorre quando os indivíduos se definem a eles próprios como não tendo os mesmos atributos ou princípios que acreditam serem definidores da organização. A desidentificação implica uma *separação activa* da identidade organizacional e representa um estado psicológico conceptualmente distinto da identificação (Ashforth, 2001; DiSanza e Bullis, 1999; Dukerich *et al.*, 1998; Elsbach, 1999, 2001; Kreiner e Ashforth, 2004; Pratt, 2000).

Na *identificação ambivalente* (também chamada de identificação *esquizo* ou *em conflito*) o indivíduo pode simultaneamente identificar-se com alguns aspectos ou dimensões da identidade organizacional e desidentificar-se com outros.

Quando a auto-percepção do indivíduo face à sua pertença organizacional se baseia na ausência explícita tanto de identificação como de desidentificação, estamos perante a *identificação organizacional neutral*. A identificação neutral não corresponde à ausência de identificação; corresponde a um estado específico no qual os indivíduos deliberadamente mantêm uma posição de imparcialidade (Elsbach, 1999, p. 177). É, assim, importante distinguir a identificação neutral, intencional, da apatia correspondente à “não identificação” (*ibid.*, p. 179).

Kreiner e Ashforth (2004) desenvolveram medidas de desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutral, com base na operacionalização da identificação organizacional levada a cabo por Mael e Ashforth em 1992 e verificaram que estas formas de vinculação, apesar de relacionadas, são empiricamente distintas e têm diferentes preditores. Os resultados sugerem que a identificação organizacional está negativamente correlacionada

tanto com a identificação ambivalente como com a identificação neutral, enquanto a desidentificação está positivamente associada a estas variáveis.

Tendo em vista os resultados encontrados no que concerne aos preditores de cada uma destas formas de vinculação, Kreiner e Ashforth (2004) acabam por sugerir que a identificação ambivalente pode ser um precursor da desidentificação e que a identificação neutral, embora pareça ser mais um reflexo do indivíduo do que da situação, pode não ser tão neutral quanto isso, estando mais associada à desidentificação do que à identificação (p. 19).

A definição que Foreman e Whetten (2002) apresentam da identificação organizacional destaca-se das restantes ao introduzir as *expectativas* do indivíduo como um factor preponderante para o desenvolvimento da identificação. De acordo com estes autores, o mecanismo central para o desenvolvimento da IO assenta no estabelecimento de comparações cognitivas entre a identidade organizacional percebida e a expectativa que o indivíduo tem sobre a identidade da organização (*identidade organizacional “preferida”, “esperada”, ou “ideal”*), actuando esta última essencialmente como uma extensão da identidade do indivíduo (Foreman e Whetten, 2002, p. 619).

Em 2005, Edwards apresentou uma revisão de literatura exaustiva sobre a conceptualização e operacionalização da identificação organizacional sublinhando alguns dos debates que têm existido na literatura da IO, nomeadamente no que respeita ao equacionar da *multidimensionalidade* da identificação organizacional e à discussão em torno do papel das *emoções* para o processo de identificação, à relação da IO com *outros construtos*, mais especificamente com o compromisso organizacional, e às múltiplas *operacionalizações* da IO.

Assim, Edwards (2005) definiu a identificação organizacional como uma ligação psicológica, com *significado*, entre o indivíduo e a organização, em que o indivíduo sente um profundo laço auto-definidor, cognitivo e afectivo, com a organização enquanto entidade social (p. 227). No seu artigo de 2007, conjuntamente com Peccei, Edwards propõe e valida uma nova operacionalização da IO tendo em conta a multidimensionalidade deste construto.

Já muito recentemente, Ashforth *et al.* (2008) apresentaram também um trabalho de sistematização da literatura da identificação organizacional em torno de quatro questões fundamentais relativas à *conceptualização* da IO e à sua *diferenciação* de outros construtos (nomeadamente do construto de *compromisso organizacional*), às *consequências* da IO, ou às suas *funções*, para os indivíduos e para as organizações, à *multifocalização* da IO, e ao *processo de desenvolvimento e manutenção* da identificação organizacional.

Gostaríamos aqui de assinalar dois dos principais contributos deste texto, os quais julgamos virem a marcar a investigação empírica, bem como conceptual, que se venha a fazer



futuramente na área da identificação organizacional, tornando-o um texto de referência obrigatória. Um desses contributos reside na *conceptualização* da identificação organizacional e o outro reside no modelo proposto para descrever o *processo de desenvolvimento* da identificação.

Quanto à conceptualização da identificação organizacional, Ashforth e colegas (2008) enfatizam uma formulação *multidimensional* da IO, com base na definição integral que Tajfel (1978) fez de identidade social. Assim, a definição que os autores propõem de identificação organizacional, e por nós partilhada, inclui a *cognição da pertença* organizacional, as *emoções positivas* associadas a essa pertença e o *elevado valor atribuído* a esta pelo indivíduo.

Quando Ashforth e colegas (2008) apresentam a sua conceptualização da identificação tendo em consideração um nível de identificação correspondente à *identificação profundamente estruturada* (Rousseau, 1998) e não a um nível meramente instrumental e contingencial da identificação: “a identificação é mais do que o indivíduo considerar-se membro da organização (identificação situada); a IO é o grau no qual o indivíduo inclui a pertença à organização no seu auto-conceito” (Sluss e Ashforth (no prelo), cit. por Ashforth *et al.*, 2008, p. 332). Também nós quando nos referirmos, ao longo desta dissertação, à IO estamos a conceptualizá-la como correspondendo ao que Rousseau definiu como *identificação profundamente estruturada*.

A IO reflecte uma ligação fundamental e *visceral* entre o indivíduo e a organização, tornando-se o indivíduo um *micro-cosmos* da organização, pronto para agir a sua identidade social enquanto membro da organização e actuar tendo em conta os melhores interesses da organização (Ashforth *et al.*, 2008, p. 359).

De acordo com os autores, para que se forme uma “ligação visceral” do indivíduo à organização, este tem de valorizar a sua identidade social enquanto membro da organização, o que sugere que essa identidade social despoleta também afectos no indivíduo e investimento emocional na consciência de pertença e nas avaliações que o indivíduo faz dessa pertença (*ibid.*, p. 329). Tal como Harquail (1998) argumentou, “a identificação envolve mais do que a auto-categorização cognitiva e os nossos cérebros, ela envolve os nossos corações” (p. 224).

Ashforth e colegas (2008) defendem que a cognição e os afectos reforçam reciprocamente a identificação. Embora a identificação envolva afecto, a forma específica que este assume depende da situação e do conteúdo da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização (p. 329).

Na formulação que propõem da identificação organizacional<sup>27</sup>, “Eu sou X, eu valorizo X (é importante para mim), e eu sinto acerca da X” são os atributos nucleares da IO (*ibid.*, p. 327).

O modelo proposto por Ashforth e colegas (2008) para descrever o processo de desenvolvimento, flutuação ou mudança da identificação, focaliza-se nos momentos que descrevem *episódios intensos de identificação* e que, de algum modo, podem ser pontos de viragem da identificação (Bullis e Bach, 1989) e de transformação da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização, ou antes, servir para solidificar essa mesma identidade. Segundo os autores, estes momentos são seguidos de largos períodos de estabilidade e de ausência de processamento da identidade.

Ashforth e colegas (2008) afirmam que estes episódios de identificação ocorrem de forma cíclica e centram-se no *agir* da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização<sup>28</sup> e na interpretação que este faz das respostas que recebe da organização (ou dos seus múltiplos constituintes; cf. Connolly, Conlon, e Deutsch, 1980) a estas acções. As organizações reforçam este agir providenciando feedback ao indivíduo através da utilização de *práticas de ruptura de sentido* e de *providência de significados* (Pratt, 2000). Por seu lado, os indivíduos constroem uma narrativa sobre a sua identificação como forma de ligar estes vários episódios ao longo do tempo, gerando uma “história que integra “quem eu sou” com “quem eu tenho sido”, enquanto sugere “quem eu me posso tornar”” (*ibid.*, p. 340).

Neste modelo, as tácticas de ruptura de sentido e de providência de significados dão conta dos *processos descendentes de identificação organizacional* (Bartels *et al.*, 2007), ou seja de como as organizações tentam influenciar a IO dos seus membros; enquanto o agir da identidade, a atribuição de sentido e a construção de uma narrativa identitária enfatizam os *processos ascendentes de identificação organizacional*, focalizando-se nos pensamentos, sentimentos e acções que o indivíduo usa para negociar a construção da sua identidade social enquanto membro da organização (e.g., Bartel e Dutton, 2001; Harquail, 1998).

---

<sup>27</sup> Ashforth e colegas (2008) referem a existência de formulações da IO mais abrangentes encontradas na literatura, as quais incluem, na definição de identificação organizacional, a partilha de atributos entre a identidade do indivíduo e a organização (ou seja, o conteúdo da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização – “o que significa ser X”), e algumas, também, os comportamentos enquanto expressão da identificação (e.g., Brown, 1969; Lee, 1971; Patchen, 1970; Schneider, Hall, e Nygren, 1971; van Dick, 2001; van Dick *et al.*, 2004a). Porém, estes autores optam por uma definição mais restrita, incluindo apenas a dimensão cognitiva, emocional e avaliativa da auto-definição do indivíduo em termos da sua pertença organizacional.

<sup>28</sup> Ashforth e colegas (2008) usam o termo “agir a identidade” para captar, de uma forma geral, a confluência do comportamento, cognição e afecto. O agir da identidade serve assim como indicador da força da identificação organizacional do indivíduo (p. 344).

A *ruptura de sentido* acontece quando o auto-conceito do indivíduo é posto em causa, criando-se um vazio que tem de ser preenchido (Pratt, 2000, p. 464). A ruptura de sentido acentua então a percepção de hiatos no auto-conhecimento do indivíduo, o que motiva um repensar da sua identidade e das suas identificações. Pode haver ruptura de sentido, por exemplo, quando existe uma incongruência entre o Eu actual e o Eu ideal (Pratt, 2000) ou quando a identidade do indivíduo enquanto membro da organização não é socialmente validada (Brown, 1969). A comunicação organizacional e as tácticas de retórica organizacional (vide Quadro 2.2) são formas da organização providenciar significados à pertença organizacional do indivíduo.

De acordo com Ashforth e colegas (2008), as formas iniciais do *agir da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização são formas de exploração e de improvisação (Ashforth, 1998; Ibarra, 1999) que combinam elementos das experiências passadas do indivíduo (reportório acumulado de conhecimentos, aptidões e capacidades do indivíduo) com elementos dos seus novos ambientes de trabalho (cf. Beyer e Hannah, 2002; Pratt *et al.*, 2006), ajudando os indivíduos a actuar de forma apropriada no contexto organizacional, por ex. através da *customização* da sua identidade enquanto membro organizacional (função *pragmática* da identificação; cf. Pratt *et al.*, 2006, p. 258). Porém, para que os indivíduos possam integrar a nova identidade nas suas narrativas identitárias é necessário que recebam feedback social positivo sobre a expressão da sua identificação (validação social da identificação) (Ashforth *et al.*, 2008, p. 345).

Resumindo, a revisão de literatura aqui efectuada aponta para diferentes elementos do fenómeno da identificação organizacional, analisados ao longo destes últimos 30 anos e para alguma diversidade na forma de conceptualizar a identificação organizacional, nomeadamente no que diz respeito à multidimensionalidade do construto, à existência de diferentes tipos de identificação, aos múltiplos mecanismos envolvidos no processo de identificação e à forma de conceber e analisar a IO.

### **Fronteiras da Identificação Organizacional no Terreno da Vinculação do Indivíduo à Organização**

De forma a clarificarmos um pouco melhor a conceptualização da IO resta-nos ainda distingui-la de outros dois construtos com os quais partilha fronteiras que nem sempre estão claramente definidas na literatura: a *internalização* e o *compromisso organizacional*.

## *Identificação Organizacional e Internalização*

De acordo com Ashforth e Mael (1989, pp. 21 -22; Mael e Ashforth, 1995, p. 105) a internalização refere-se à *incorporação* de atributos prototípicos dos membros da organização, ou da organização enquanto abstracção, no auto-conceito do indivíduo, assumindo-os o indivíduo como princípios auto-orientadores<sup>29</sup>.

Apesar dos conceitos de identificação e internalização terem sido inicialmente tratados em separado (e.g., Kelman, 1961; Aronson, 1992), existe uma grande tensão e ambiguidade quanto à linha que marca a fronteira entre estes dois construtos (Pratt, 1998). Algumas conceptualizações da identificação organizacional presentes na literatura incluem a referência à internalização dos atributos organizacionais no auto-conceito do indivíduo (e.g., Cheney, 1983b; Cheney e Tompkins, 1987; Mael e Ashforth, 1996; Schneider *et al.*, 1971). Porém, outros autores há que advogam que a internalização e a identificação são dois construtos distintos (e.g., Ashforth e Mael, 1989), referindo-se à internalização (auto-atribuição de características prototípicas da organização ao próprio indivíduo) como um antecedente da identificação (Mael e Ashforth, 1995) ou uma consequência desta (e.g., Ashforth e Mael, 1989).

Em vários dos seus trabalhos, Ashforth e Mael afirmam que a identificação e a internalização são *construtos distintos* – defendendo, nomeadamente que ao contrário da internalização, a identificação é específica de uma organização (Ashforth e Mael, 1989, p.23). Porém, estes mesmos autores oscilam, ao longo do tempo, quanto à *natureza da relação* entre a internalização e a IO, acabando por afirmar que “na prática, a identificação e a internalização estão francamente associadas” (Mael e Ashforth, 1992, p. 105).

No seu trabalho mais recente, Ashforth e colegas (2008) defendem uma definição mais restritiva da identificação (relativamente a outras mais abrangentes existentes na literatura), afirmando que os atributos nucleares da identificação estão ancorados nas afirmações “Eu sou A, eu valorizo A (é importante para mim), e eu sinto acerca de A” (p. 328). Porém, alegam que, numa perspectiva mais alargada, identificar-se significa considerar a essência definidora da organização como auto-definidora (p. 329), o que necessariamente implica que o auto-conceito do indivíduo contém os mesmos atributos que a *identidade organizacional percebida*

---

<sup>29</sup> O que está em causa não é a internalização dos atributos que são externamente associados à identidade organizacional mas sim os atributos que são percebidos *pelo indivíduo* como fazendo parte da identidade organizacional, aquilo a que Dutton e colegas (1994) chamaram de *identidade organizacional percebida*.

(Dutton *et al.*, 1994). Ashforth *et al.* (2008) referiram-se a estes atributos (valores, objectivos, crenças, traços estereotípicos e conhecimentos, aptidões e capacidades) como dizendo respeito ao “conteúdo da identidade” do indivíduo enquanto membro da organização: “o que significa ser A” (p. 329). Quanto mais o indivíduo se identifica com a organização, mais ele partilha estes atributos com a organização.

Porém, por um lado, a incorporação da pertença organizacional do indivíduo no seu auto-conceito não significa necessariamente a percepção de partilha da totalidade dos atributos da identidade organizacional percebida (Ashforth *et al.*, 2008). Por ex. Kreiner e Ashforth (2004) referem que um indivíduo pode ter uma identificação “global”, ou uma identificação “molar” com a organização, identificando-se com a globalidade da identidade organizacional ou com aspectos específicos desta (p.2).

Por outro lado, partilhar os atributos da identidade organizacional não significa necessariamente uma *internalização* desses atributos no auto-conceito, mas tão somente a percepção de *sobreposição* dos atributos da identidade do indivíduo com as características da identidade organizacional percebida (e.g., Bergami e Bagozzi, 1996, 2000; Dutton *et al.*, 1994; Pratt, 1998).

De acordo com Pratt (1998), a identificação ocorre "quando as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam auto-referenciais ou auto-definidoras" (p. 172). Este autor sugere que o acto de se “tornar” identificado pode envolver dois processos distintos: o *reconhecimento* de que a pessoa partilha valores semelhantes com a organização (*identificação por afinidade*) ou a *mudança do auto-conceito* de forma a que os valores e crenças do indivíduo se tornem mais semelhantes aos da organização (*identificação por emulação*).

Usando este esquema conceptual, a *internalização* dos atributos da identidade organizacional seria um dos modos através dos quais ocorreria a identificação, sendo os outros, um processo de *reconhecimento de similitude* entre o indivíduo e a organização (*id. ibid.*, p. 176) ou ainda um processo de *auto-expansão* ou *auto-revelação*, em que o indivíduo experimenta uma expansão do seu auto-conceito ao descobrir, na aprendizagem e desempenho da sua função na organização, que tem características ou atributos que até aí desconhecia e que são semelhantes aos atributos da identidade organizacional.

De acordo com Ashforth e colegas (2008, pp. 345-346), a identificação por *afinidade* pressupõe uma sobreposição pré-existente entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional. Desta forma, a afinidade não requer ruptura de sentido e a *atribuição de sentido* é relativamente directa uma vez que a situação *reforça* mais do que revê as narrativas

existentes. O resultado é o de que o indivíduo se sente afirmado (ou confirmado) e o episódio de expressão da identificação é rapidamente integrado na sua narrativa identitária. De forma contrastante à afinidade, a identificação por *emulação* implica necessariamente uma *ruptura de sentido* e a *providência de novos significados*, conferindo uma grande quantidade de informação no que respeita ao como é que a pessoa se pensa, sente e age enquanto membro da organização e geralmente pressupõe uma *customização* da identidade (cf. Pratt *et al.*, 2006). Dar sentido a esta situação resulta, em último caso, numa revisão da narrativa que o indivíduo tem sobre a sua identidade.

Meyer e colegas (2006) sugerem que estes dois processos de identificação – por *afinidade* e por *emulação* - têm uma certa correspondência com as duas formas básicas de identificação organizacional descritos por Rousseau (1998): a *identificação situada* e a *identificação profundamente estruturada*, respectivamente. Porém, nós discordamos parcialmente desta equivalência por considerarmos que os processos descritos por Pratt (1998) se referiam ambos ao desenvolvimento da identificação profundamente estruturada.

A *identificação profundamente estruturada* implica uma incorporação duradoura (e não dependente de pistas contextuais) da pertença à organização e das características centrais, distintivas e duradouras desta, na imagem, ou modelo mental, que o indivíduo tem de si próprio (Rousseau, 1998, p. 218). Ou seja, este nível de identificação implica o que Ashforth e Mael (1989) referiram como “identidade partilhada” (p. 23).

Porém, esta partilha de identidade pode alcançar-se, quer através do *reconhecimento* que o indivíduo faz da *sobreposição* entre as características que o definem enquanto pessoa e os atributos da identidade organizacional percebida (processo “auto-referencial” que ocorre por *afinidade*), quer através da *emulação* por *internalização* destes atributos organizacionais, em que o indivíduo muda para ficar semelhante à organização. A percepção de sobreposição pode ainda assentar num processo de *auto-revelação* experiencial, em que se dá uma expansão do auto-conhecimento do indivíduo através da aprendizagem e desempenho dos papéis que estão associados ao desempenho da sua função em contexto organizacional.

Já a *identificação situada*, caracterizada por ser uma resposta aos estímulos ambientais imediatos e às pistas situacionais que sinalizam a existência de interesses comuns ou de resultados partilhados (Rousseau, 1998, p. 220), não implica uma mudança no auto-conceito, nem o reconhecimento de semelhança entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional; mas antes o reconhecimento de que o indivíduo e a organização têm interesses que, num dado momento, se sobrepõem ou que são congruentes entre si.

Neste enquadramento, podemos então afirmar que a auto-definição do indivíduo enquanto membro da organização não implica necessariamente a alteração do seu auto-conceito com a respectiva *internalização* dos atributos da identidade organizacional percebida ou com a *expansão* do seu *auto-conhecimento* através da descoberta de características ou atributos individuais até aí desconhecidos. A identificação pode ocorrer através de um processo de afinidade, com o mero *reconhecimento* de que existe sobreposição e partilha de identidades, ou tão somente através da percepção de *congruência de objectivos* ou de interesses entre o indivíduo e a organização numa dada situação, no caso da identificação situada.

### *Identificação Organizacional e Compromisso Organizacional*

Definindo o compromisso como “uma força que liga o indivíduo a um alvo (social ou não social) e a um curso de acção de relevância para esse alvo” (Meyer *et al.*, 2006, p. 666), o *compromisso organizacional* é conceptualizado como uma resposta do indivíduo resultante de uma avaliação da situação de trabalho que o liga à organização, “expressando-se ao nível do comportamento no desejo e na vontade que o empregado tem em permanecer na organização” (Aryee e Heng, 1990, p. 230).

Tem havido pouco acordo quanto à distinção entre estes dois construtos e à natureza da relação entre eles, nomeadamente no que concerne à dimensão afectiva do compromisso<sup>30</sup>. Embora alguns autores equacionem a identificação organizacional como uma parte constitutiva do compromisso afectivo<sup>31</sup> (e.g., Dutton *et al.*, 1994; Meyer e Allen, 1991; Mowday, Steers, e Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday, e Boulian, 1974), ou o compromisso afectivo como uma dimensão da identificação<sup>32</sup> (Ashmore, Deaux, e McLaughlin- Volpe, 2004; Bergami e Bagozzi, 2000; Ellemers, De Gilder, e Haslam, 2004; Ellemers, Kortekaas, e Ouwerkerk, 1999); vários autores apontam para a distinção conceptual e empírica entre a IO e

---

<sup>30</sup> Allen e Meyer (1990) apresentaram o compromisso organizacional como um conceito multi-dimensional, argumentando que a natureza da ligação do indivíduo à organização poderia ser variada representando diferentes enquadramentos mentais: “os empregados com um forte *compromisso afectivo* permanecem na organização porque *querem*, os que têm um forte *compromisso de continuidade*, porque *precisam*, e aqueles que têm um forte *compromisso normativo*, permanecem porque *devem*” (p. 3).

<sup>31</sup> Meyer e Allen (1991) definiram a dimensão afectiva do compromisso organizacional como “vinculação afectiva, identificação e envolvimento do empregado com a organização” (p. 67).

<sup>32</sup> Ellemers, Kortekaas, e Ouwerkerk (1999, p. 372), argumentam que a identificação social é composta por três elementos: um componente cognitivo (consciência da pertença a um grupo, i.e., auto-categorização), um componente avaliativo (conotação valorativa associada à pertença ao grupo: auto-estima grupal) e um componente emocional (um sentimento de envolvimento emocional com o grupo, i.e., compromisso afectivo).

o compromisso organizacional, nomeadamente no que se refere à sua dimensão afectiva (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Cole e Bruch, 2006; Gautam, van Dick, e Wagner, 2004; Herrbach, 2006; Mael e Tetrick, 1992; Meyer *et al.*, 2006; Riketta, 2005; Pratt, 1998; van Dick *et al.*, 2004a; van Knippenberg e van Schie, 2000, van Knippenberg e Sleebos, 2006).

A par de outros autores (e.g., Cole e Bruch, 2006; Meyer *et al.*, 2006; Tavares, 2001), também nós consideramos que, apesar de poder haver algum grau de sobreposição entre estes dois construtos, eles reflectem aspectos diferentes da relação de vinculação do indivíduo à organização. Podemos então dizer que a identificação e o compromisso organizacionais diferem no seu significado, nos processos que lhes subjazem e nas consequências que deles advêm para o comportamento do indivíduo<sup>33</sup>.

Assim, enquanto a identificação diz respeito a um processo de auto-definição, ou seja, é um processo *auto-referencial*, já o compromisso se apresenta como uma *atitude* geral face à organização, que contém em si mesma uma dimensão comportamental relacionada com a *intenção em permanecer* na organização. Nesta linha, alguns autores defendem que, enquanto a IO reflecte uma inclusão da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo, o compromisso está mais contingente aos processos de troca social que ocorrem entre o indivíduo e a organização (e.g., Cole e Bruch, 2006; Cole, Schaninger, e Harris, 2002; Mael e Ashforth, 1992; Pratt, 1998; van Knippenberg e Sleebos, 2006).

Já no que concerne às consequências destes dois construtos para o comportamento e atitudes do indivíduo, na sua meta-análise, Riketta (2005) concluiu que a identificação e o compromisso afectivo se correlacionam de forma diferenciada com outros construtos. Quando comparada com o compromisso afectivo, a IO evidencia correlações mais fracas com a satisfação no trabalho e com as intenções e comportamentos de retirada organizacional (abandono da organização e absentismo), sendo, porém, um melhor preditor dos comportamentos extra-papel e do envolvimento do indivíduo no trabalho. Podemos então afirmar que a identificação organizacional e o compromisso afectivo são dois construtos empiricamente distintos (Ashforth e Mael, 1992; Riketta, 2005; van Knippenberg e Sleebos, 2006).

Até muito recentemente, a maior parte das discussões teóricas e empíricas acerca da relação entre a IO e o compromisso organizacional focalizou-se apenas na dimensão afectiva do compromisso organizacional. Em 2006, num número especial do *Journal of*

---

<sup>33</sup> Riketta (2005) verificou que a magnitude da relação entre a IO e o compromisso afectivo e as diferenças nas relações entre estas variáveis e outras variavam em função das medidas de identificação organizacional usadas, nomeadamente se se usava o “Organizational Identification Questionnaire” (Cheney, 1982) ou a escala de identificação organizacional de Mael e Tetrick (1992).



*Organizational Behavior* dedicado a estes dois construtos, Meyer e colegas apresentaram um artigo em que sugeriam um modelo integrativo de análise da identificação e compromisso organizacionais.

Os autores partem da distinção proposta por Rousseau (1998; Riketta *et al.*, 2006) entre *identificação situada* e *identificação profundamente estruturada* para sugerir que os indivíduos com uma identificação situada com a organização têm maiores probabilidades de desenvolverem um *compromisso organizacional baseado na troca* (compromisso de continuidade e sub-dimensão normativa do compromisso relacionada com o que Gellatly, Meyer, e Luchak (2006) chamaram de “obrigação em dívida”, ou seja com o sentimento de obrigação em ir de encontro às expectativas dos outros).

Por outro lado, Meyer e colegas (2006) sugerem que os indivíduos com uma identificação organizacional profundamente estruturada têm maiores probabilidades de desenvolverem um *compromisso organizacional baseado no valor* (compromisso afectivo e sub-dimensão normativa do compromisso relacionada com o que Gellatly *et al.* (2006) chamaram de “imperativos morais”, ou seja com o sentimento de obrigação em alcançar resultados que são valorizados pelo indivíduo).

Estes autores propõem ainda que a relação da identificação situada com os comportamentos externamente regulados e não-discrecionários por parte do indivíduo seja mediada pelo compromisso baseado na troca e que a identificação profundamente estruturada esteja mais relacionada com os comportamentos discrecionários e autonomamente regulados, sendo esta relação mediada pelo compromisso baseado no valor.

Havendo já evidência empírica (e.g., Foreman e Whetten, 2002; van Vugt e Hart, 2004; Herrbach, 2006) consistente com o argumento de que o compromisso afectivo é uma consequência da identificação (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Meyer, Becker, e Vandenberghe, 2004; Meyer *et al.*, 2006; Meyer e Herscovitch, 2001; Pratt, 1998), este modelo levanta a hipótese de que a identificação organizacional possa também contribuir para as outras dimensões do compromisso organizacional para além da dimensão afectiva.

Resumindo, consideramos então que a identificação organizacional e o compromisso organizacional dizem respeito a dois construtos que, embora relacionados, são teórica e empiricamente distintos, sendo a dimensão afectiva do compromisso organizacional entendida como uma consequência da identificação organizacional profundamente estruturada.







## MOTIVAÇÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PORQUÊ IDENTIFICAR-SE COM A ORGANIZAÇÃO?

---

Porque motivos os indivíduos se identificam com a organização em que trabalham?  
Que funções cumpre a identificação organizacional para o indivíduo?

Na organização, os trabalhadores escolhem os seus alvos de identificação a partir de um leque de várias possibilidades; por ex., o grupo de trabalho, o departamento, o supervisor, os colegas, ou a organização. Em cada situação, os indivíduos seleccionam activamente os atributos da identidade organizacional com os quais comparam a imagem que têm de si próprios, descobrindo-se neles, reconhecendo-os como semelhantes aos seus, ou incorporando-os no seu auto-conceito. Assim, a questão de porque é que o indivíduo escolhe identificar-se com um determinado alvo preterindo outros, ou porque é que escolhe umas características da identidade organizacional para se auto-definir em detrimento de outras, é uma questão fundamental para a compreensão do processo de identificação organizacional.

Um pressuposto importante, presente na literatura, é o de que os processos de construção da identidade social são guiados por *motivações* particulares (Breakwell, 1988), quer estas digam respeito a *necessidades* (e.g., Brown, 1969; Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994), a *expectativas* (e.g., Foreman e Whetten, 2002), ou aos *objectivos* do indivíduo (Brown, 1969). Como referimos no primeiro capítulo desta dissertação, Hall, Schneider, e Nygren (1970, p. 187) referem, inclusive, dois tipos de identificação organizacional em função do tipo de necessidades que a pertença à organização satisfaz: a *identificação orientada para o crescimento* - quando, através da pertença organizacional, o indivíduo satisfaz as suas necessidades de ordem superior (auto-estima, autonomia e auto-realização) - e a *identificação orientada para a deficiência* - quando, através da pertença organizacional, o indivíduo satisfaz as suas necessidades de ordem inferior (segurança, dependência, evitamento da ameaça e crescimento).

De acordo com Vignoles, Regalia, Manzi, Golledge, e Scabini (2006, p. 309), as pessoas não estão necessariamente conscientes destes motivos (podendo estes não estar cognitivamente acessíveis). Porém, eles podem ser inferidos a partir das emoções que estão associadas a determinados aspectos da identidade social do indivíduo inerentes à satisfação ou insatisfação de tais motivações, bem como aos desejos e receios que as pessoas têm relativamente às suas identidades futuras ou ideais.

## **Razões Para a Identificação Com a Organização... Que Às Vezes A Própria Razão Desconhece**

Apesar da pertinência evidente do estudo das bases motivacionais para a identificação organizacional, a literatura existente destaca-se por uma grande fragilidade empírica. Vários são os trabalhos teóricos que propõem distintas bases motivacionais para a identificação organizacional (e.g., Ashforth, 2001; Ashforth, Harrison, e Corley., 2008; Dutton *et al.*, 1994; Pratt, 1998).

Porém, raríssimos são os estudos empíricos que analisam directamente a contribuição destes factores motivacionais para a explicação da identificação<sup>34</sup>; ou o papel mediador destes factores motivacionais na explicação do impacto de outras variáveis no desenvolvimento da identificação organizacional<sup>35</sup>. Mesmo quando analisam a relação entre os factores hipotetizados como motivos específicos de identificação e a magnitude da identificação, a generalidade dos estudos empíricos recorre à análise de correlações que em nada nos podem auxiliar no estabelecimento de nexos de causalidade (e.g., Brown, 1969; Hall *et al.*, 1970; Hall e Schneider, 1972; Rotondi, 1976).

Outros estudos há em que a satisfação destas motivações é avançada como possível mecanismo mediador explicativo da relação de outras variáveis predictoras e a identificação organizacional mas não se testa empiricamente essa mediação, sendo esta apenas teoricamente inferida.

Para além de pouco sustentada empiricamente, a literatura da motivação para a identificação caracteriza-se ainda pela sua fragmentação (Vignoles *et al.*, 2006, p.308) e pela grande pulverização em termos do amplo leque de motivos específicos a que recorre para explicar o porquê da identificação do indivíduo com a organização em que trabalha. À parte da necessidade de auto-estima, há pouco consenso acerca do leque de motivos que influencia a construção da identidade social do indivíduo (Vignoles *et al.*, 2006, p.329).

De facto, muitos foram os motivos específicos que nós encontramos descritos na literatura, a maior parte das vezes apresentados de uma forma atomista, como estando na base da identificação dos indivíduos com a organização; apresentamo-los nos Quadros 3.1 e 3.2.

---

<sup>34</sup> Vide Vignoles *et al.* (2006) para um ex. de estudo empírico sobre a análise simultânea dos vários factores motivacionais que podem contribuir para o desenvolvimento da identificação social.

<sup>35</sup> Para uma excepção ver Bartel (2001) que testou a auto-estima colectiva como mediador da relação entre as comparações sociais efectuadas pelo indivíduo e a sua identificação organizacional. Note-se que, mesmo esta autora, não testou a auto-estima do indivíduo mas sim a percepção que este tem do estatuto da organização.

A maior parte dos estudos encontrados enfatiza um único elemento motivacional específico ou, mesmo quando destacam vários motivos específicos como possíveis mecanismos explicativos da identificação organizacional (e.g. Ashforth e Mael, 1989; Ashforth *et al.*, 2008; Bergami e Bagozzi, 1996; Pratt, 1998, 2000), referem-se a cada um deles de forma isolada, não tendo em atenção a sua possível interação na modelação da identidade do indivíduo enquanto membro da organização. Por exemplo, Dutton e colegas (1994, p. 243) sugerem a existência de três princípios de auto-definição - auto-continuidade, auto-distintividade e auto-enaltecimento - que co-ocorrem para dar conta da *atractividade percebida da imagem da identidade organizacional* e que explicam porque é que esta aumenta a identificação com a organização. Contudo, não prevêm explicitamente a sua interação.

Quadro 3.1. *Motivações Específicas Para a Identificação Organizacional: Resumo da Literatura*

| Motivação para a IO             |                      | Autores  |
|---------------------------------|----------------------|--|
| <i>Necessidades específicas</i> |                      |  |
| <b>Auto-Enaltecimento</b>       | Auto-estima          | Ashforth (2001); Ashforth e Mael (1989); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Bergami e Bagozzi (1996); Cheney (1983b); Dutton <i>et al.</i> (1994); Edwards (2005); Hall, Schneider, e Nygren (1970); George e Chattopadhyay (2005); Humphreys e Brown (2002); Kreiner e Ashforth (2004); Mael e Ashforth (1992); Meyer <i>et al.</i> (2006); Pratt |
|                                 | Auto-realização      | Brown (1969); Hall, Schneider, e Nygren (1970)   |
|                                 | Autonomia            | Hall, Schneider, e Nygren (1970)   |
|                                 | Crescimento          | Ashforth <i>et al.</i> (2008); Hall, Schneider, e Nygren (1970)  |
|                                 | Imortalidade         | Ashforth e Mael (1989)   |
|                                 | Poder                | Ashforth e Mael (1989)   |
| <b>Distintividade Ótima</b>     | Distintividade       | Ashforth (2001); Ashforth e Mael (1989); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Dutton <i>et al.</i> (1994) ; Pratt (1998)   |
|                                 | Afiliação            | Ashforth e Mael (1989); Ashforth <i>et al.</i> (2008); George e Chattopadhyay (2005); Kelman (1958); Pratt (1998, 2000); Rousseau (1998)   |
|                                 | Pertença             | Meyer <i>et al.</i> (2006)   |
|                                 | Dependência          | Hall, Schneider, e Nygren (1970)   |
|                                 | Identificação (NOID) | Glynn (1998); Pratt (2000)   |

Ashforth (2001) e outros (e.g., Vignoles *et al.*, 2000; 2006) sugerem que os diferentes motivos para a IO são experienciados em simultâneo, e não sequencialmente; são altamente complementares e tendem a interagir no processo de atribuição de sentido à pertença organizacional e de construção de uma identidade social com significado enquanto membro

da organização. Assim, a identificação com a organização pode satisfazer vários destes motivos em simultâneo<sup>36</sup>. Note-se ainda que a identificação com a organização, enquanto providenciadora de recursos que permitem a satisfação das necessidades simbólicas dos indivíduos, reforça, de forma circular, o valor destas mesmas motivações para o empregado (Ashforth, 2001, p. 73).

Quadro 3.2. *Motivações Específicas Para a Identificação Organizacional: Resumo da Literatura (continuação)*

| Motivação para a IO                                     |                         | Autores   |
|---|-------------------------|---|
| <i>Necessidades específicas</i>                         |                         |   |
| <b>Redução da Incerteza Subjectiva</b>                  | Redução da Incerteza    | Cheney (1983a); George e Chattopadhyay (2005); Pratt (2000)   |
|   | Segurança               | Ashforth <i>et al.</i> (2008); Hall, Schneider, e Nygren (1970) <sup>37</sup> ; Humphreys e Brown (2002) <sup>38</sup> ; Meyer <i>et al.</i> (2006); Pratt (1998, 2000)                                     |
|   | Auto-continuidade       | Ashforth (2001); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Dutton <i>et al.</i> (1994)   |
|   | Auto-consistência       | Ashforth (2001) <sup>39</sup> ; Ashforth <i>et al.</i> (2008) <sup>40</sup> ; Bergami e Bagozzi (1996) <sup>41</sup> ; George e Chattopadhyay (2005) <sup>42</sup> ; Humphreys e Brown (2002) <sup>43</sup> |
| <b>Procura de significado</b>                           | Procura de significado  | Ashforth e Mael (1989); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Bergami e Bagozzi (1996); Cheney (1983a, b); Pratt (1998, 2000)  |
|   | Auto-conhecimento       | Ashforth (2001); Ashforth <i>et al.</i> (2008)  |
|   | Auto-expressão          | Ashforth <i>et al.</i> (2008)   |
|   | Expansão do <i>self</i> | Aron <i>et al.</i> (2004); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Rousseau (1998)   |
| <b>Expectativa de realização de objectivos pessoais</b> |                         | Brown (1969)  |

Na perspectiva das teorias da identidade social (TIS/TAC), a identificação pode ser motivada pelas *necessidades de auto-enaltecimento* (Tajfel e Turner, 1979), de *distintividade óptima* (Brewer, 1991), e de *redução da incerteza* (Hogg, 2000a). Vejamos então alguns dos factores motivacionais que mais têm sido referidos na literatura da identificação organizacional, tendo com referência estas três grandes categorias de potenciais motivos para a identificação organizacional.

<sup>36</sup> Note-se, porém, que “nem todas as necessidades, motivações ou objectivos do indivíduo são motivos para a identificação” (Vignoles *et al.*, 2006, p. 329).

<sup>37</sup> Necessidade de evitamento da ameaça

<sup>38</sup> Necessidade de redução da ansiedade

<sup>39</sup> Necessidade de auto-coerência

<sup>40</sup> Necessidades de auto-consistência e de auto-coerência

<sup>41</sup> Necessidade de coerência

<sup>42</sup> Necessidade de auto-verificação

<sup>43</sup> Necessidade de redução da dissonância



### *Motivos de Auto-Enaltecimento*

Na linha da perspectiva assumida pela TIS, a motivação básica para que um indivíduo se identifique com a organização reside no incremento da sua *auto-estima associada à pertença organizacional*. Por outras palavras, as pessoas identificam-se para poderem pensar nelas próprias de uma forma positiva e para experienciarem crescimento ao terem a possibilidade de se tornarem exemplares de uma identidade que valorizam (Ashforth, 2001, p. 62).

Segundo Sedikides e Strube (1997), o nível de auto-estima de uma pessoa pode ser aumentado directamente através do *auto-enaltecimento*. Ou seja, a motivação para manter ou aumentar a concepção positiva que o indivíduo tem de si próprio (Gecas, 1982, p. 20) conduz o indivíduo a *procurar informação favorável* acerca de quem ele/a é, sendo considerada, por um amplo leque de autores, como a motivação mais poderosa para a busca de auto-compreensão por parte do indivíduo.

Na literatura encontramos referência a necessidades específicas de auto-estima, auto-realização, autonomia, crescimento, imortalidade e poder como estando associadas a esta necessidade mais geral de *auto-enaltecimento* como razão principal para a IO (vide Quadro 3.1).

No enquadramento da TIS, a auto-estima está associada ao processo de comparação social que decorre da avaliação que os indivíduos fazem da sua organização relativamente a outras organizações com quem se comparam. Se a comparação for favorável, os indivíduos estarão motivados a fortalecer a sua pertença organizacional e a sua identificação com esta.

Contudo, a relação entre a auto-estima e a identificação organizacional pode ser vista independentemente dos processos de comparação social que ocorrem num contexto inter-organizacional. Na linha do sugerido por Baumeister e Leary (1995), os indivíduos têm *necessidades de pertença* que, ao serem satisfeitas, conduzem a um aumento da sua auto-estima.

As necessidades de pertença podem ser satisfeitas através da mera pertença continuada à organização, desde que o indivíduo não percepcione esta pertença como fonte de conflito e de afectividade negativa (*ibid.*, p. 500). Assim, independentemente de o indivíduo percepcionar a sua organização como sendo melhor do que outra, a mera consciência de pertença a esta pode satisfazer a sua necessidade básica de auto-estima.

Embora a auto-estima possa, sem dúvida, ser invocada na análise da identificação organizacional, o seu estatuto enquanto força motivacional principal é questionável. De facto,

as preocupações com a auto-estima não são as únicas influências motivacionais na construção da identidade do indivíduo enquanto membro da organização.

No seu estudo sobre as bases motivacionais da identificação social, Vignoles e colegas (2006), controlando os efeitos da motivação de auto-estima, verificaram que as motivações associadas ao significado, à continuidade, à distintividade, à eficácia, e à pertença, tinham, cada uma, efeitos directos e indirectos nas dimensões cognitiva, afectiva e comportamental da identificação social. Da mesma forma, na literatura específica da identificação organizacional encontramos também a indicação de outros motivos para a identificação para além da auto-estima (vide Quadros 3.1 e 3.2).

### *Motivos de Distintividade Óptima*

Tal como referimos acima, a necessidade de pertença é uma “motivação humana fundamental” (Baumeister e Leary, 1995, p. 497) e na literatura encontramos as necessidades de *pertença* (Meyer *et al.*, 2006), de *afiliação* (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Ashforth *et al.*, 2008; George e Chattopadhyay, 2005; Kelman, 1958; Pratt, 1998, 2000; Rousseau, 1998) e de *dependência* (e.g., Hall *et al.*, 1970) como motivos para a identificação do indivíduo com a organização.

Todavia, alguns autores apontam para o papel central da necessidade evolutiva de encontrar um equilíbrio óptimo entre as *necessidades de inclusão* a colectivos alargados e as *necessidades de diferenciação* interpessoal, para o desenvolvimento da identificação com uma categoria social. Assim, os indivíduos estão motivados a adoptarem identidades sociais que os ajudem a alcançar um equilíbrio entre as necessidades de inclusão e as necessidades de diferenciação (e.g., Heider, 1958), ou seja a alcançarem uma *distintividade óptima* (Brewer, 1991, 1993, 2003). A força relativa destas duas necessidades é determinada pelas normas culturais (Breakwell, 1987, 1993), pela socialização do indivíduo, bem como pela sua experiência de vida.

Seguindo a argumentação de Brewer (1991, 1993, 2003), a solução óptima para a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização é aquela em que a *necessidade de inclusão* seja satisfeita no seio da organização - por ex., através do estabelecimento de relações interpessoais no seio das redes sociais existentes no contexto organizacional -, enquanto a *necessidade de distintividade* do indivíduo é satisfeita através das comparações inter-organizacionais. De acordo com a autora, os indivíduos só se definirão

em termos da sua pertença organizacional se esta lhes permitir uma *distintividade óptima*, recusando identificarem-se com organizações que sejam por eles percebidas como demasiado assimiladoras ou demasiado diferentes.

Este nível óptimo de IO é independente das avaliações exteriores do estatuto ou prestígio organizacional, apesar de estar associado a um auto-conceito positivo (Brewer, 1991, 2003). Este equilíbrio é dinâmico e depende do contexto em que o indivíduo se situa (Brewer, 1991, 2003).

Na literatura da IO (vide Quadro 3.2), vários são os autores que apelam para a necessidade de *distintividade* como base motivacional para a identificação do indivíduo com a organização (e.g., Ashforth, 2001; Ashforth e Mael, 1989; Ashforth *et al.*, 2008; Dutton *et al.*, 1994; Pratt, 1998). Por exemplo, partindo da TIS, Ashforth e Mael (1989, p. 24) argumentaram que a distintividade dos valores e práticas organizacionais relativamente aos valores e práticas de outras organizações comparáveis, aumenta a tendência para os indivíduos se identificarem com a organização. Já Dutton e colegas (1994) sugerem que a imagem que os indivíduos têm da identidade organizacional será tanto mais atractiva quanto mais esta lhes providenciar uma sensação, associada à sua pertença organizacional, de serem diferentes e especiais.

### *Motivos de Redução da Incerteza Subjectiva*

Para além do auto-enaltecimento e da procura de uma distintividade óptima, outro factor motivacional apresentado pela literatura da identificação organizacional como fulcral para a construção da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização do indivíduo, é o da *redução da incerteza subjectiva* (e.g., Cheney, 1983a; Pratt, 2000; George e Chattopadhyay, 2005).

A Teoria da Redução da Incerteza (Hogg, 2000a) argumenta que a incerteza subjectiva (que pode, ou não, reflectir a realidade) motiva as pessoas a identificarem-se com grupos/organizações que possam diminuir esta incerteza<sup>44</sup>. De acordo com esta teoria, o

---

<sup>44</sup> A hipótese de que é mais provável que as pessoas se identifiquem com um grupo quando se sentem de alguma forma inseguras tem sido suportada por uma série de estudos (Hogg *et al.*, 2007; vd. Hogg 2000a para uma revisão). Este efeito ocorre independentemente de como a incerteza é causada, mas ele é mais forte quando a dimensão da incerteza é importante para o *self* e quando a categoria social é relevante para a dimensão da incerteza (e.g., Mullin e Hogg, 1998). Alguns autores mostraram empiricamente que o efeito da incerteza na identificação não se deve à associação entre a incerteza e a baixa auto-estima (Reid e Hogg, 2005), demonstrando que o mecanismo de acção da redução da incerteza na identificação não é o auto-enaltecimento.

indivíduo identifica-se com a organização em que trabalha porque isso lhe permite: (a) saber *quem é* (uma vez que a identificação permite ao indivíduo auto-definir-se em termos da sua pertença organizacional e em termos dos atributos centrais, duradouros e distintivos que caracterizam a organização); (b) saber como *deve ver e tratar os Outros* com quem se relaciona no âmbito da realização do seu trabalho; e (c) saber *o que pode esperar* relativamente à forma como os Outros o venham a ver e a tratar no desempenho dos seus papéis enquanto membro dessa organização.

Assim, a identificação organizacional garante ao indivíduo alguma *previsibilidade* no seu comportamento e no comportamento dos outros, permitindo uma *acção planeada*, o *evitamento das ameaças* e o estabelecimento de *relações de confiança* (Hogg, Sherman, Dierselhuis, Maitner, e Moffitt, 2007, p.136). Tal como Pratt e colegas (2006) referem, para além do seu papel para a auto-definição do indivíduo e para a construção do seu auto-conceito, a identificação com a organização tem também uma *função pragmática* para a aprendizagem da função do indivíduo na organização (p. 258), através do acesso que o indivíduo tem aos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção do indivíduo.

Porém, a relação entre a identificação organizacional e a redução da incerteza será tanto maior quanto mais a informação que o indivíduo extrai sobre si próprio for auto-confirmatória, satisfazendo assim as suas *necessidades de auto-verificação* (George e Chattopadhyay, 2005), *de continuidade* (e.g., Ashforth, 2001; Ashforth *et al.*, 2008; Dutton *et al.*, 1994; Foote, 1951) e de *consistência* (Ashforth, 2001; Ashforth *et al.*, 2008; Bergami e Bagozzi, 1996; Foote, 1951; George e Chattopadhyay, 2005; Humphreys e Brown, 2002) ao longo do tempo e das situações (vide Quadro 3.2).

A pesquisa levada a cabo por vários autores (e.g., Shamir, 1990; Steele, 1988; Swann, 1990) mostra que o desejo do indivíduo em se ver como *consistente* ao longo do tempo pode ser mais poderoso do que o desejo de *auto-enaltecimento* para a construção da sua identidade social. Indivíduos com uma auto-percepção negativa procuram mais feedback negativo de forma a confirmarem a imagem que têm de si próprios. Isto pode levar a que se identifiquem com organizações cuja identidade é consonante com as suas características negativas, ou que se identifiquem com os aspectos negativos da identidade da organização a que pertencem.

Assim, a procura de informação que lhes permita ter uma ideia de *estabilidade* do *self* transversal às suas identidades (Stets e Harrod, 2004) pode ser feita: (a) através da selecção dos parceiros de interacção que providenciem um feedback auto-confirmatório; (b) através de estratégias de gestão da impressão e de auto-apresentação (Bartel e Dutton, 2001), interagindo

com os outros de forma a induzir respostas auto-verificadoras da parte destes (Swann, 1990); e ainda (c) através da identificação com grupos sociais que sejam percebidos como tendo identidades com atributos semelhantes aos da identidade do indivíduo.

Esta informação auto-confirmatória garante ao indivíduo a percepção de um consenso social acerca da forma como este interpreta o mundo que o rodeia, ou seja uma *validação social* do seu *self*, reduzindo a incerteza subjectiva sentida. Assim, “a percepção de acordo gera categorias com as quais nós nos identificamos e protótipos que nós internalizamos” (Hogg e Abrams, 1993, p. 186), podendo, nesta perspectiva, a identificação organizacional ser vista como forma de validação social do auto-conceito do indivíduo.

De igual modo, Dutton e colegas (1994, pp. 244-245) sugerem que a semelhança entre o auto-conceito do indivíduo e a imagem que este tem da identidade organizacional aumenta a atractividade da organização como alvo de identificação porque: (a) gera no indivíduo um sentimento de auto-continuidade<sup>45</sup>; (b) porque torna a informação relativa à organização, informação auto-relevante, pelo que o indivíduo tem mais facilidade em reconhecer, processar, e recuperar essa informação<sup>46</sup>; (c) porque providencia ao indivíduo uma oportunidade de auto-expressão (Shamir, 1991) e de agir a sua identidade com autenticidade (Gecas, 1982).

Consequentemente, podemos dizer que a identificação dos indivíduos com organizações cujas características centrais, duradouras e distintivas são percebidas como sendo semelhantes às suas (relativas ao *self* actual ou ao *self* ideal) lhes permite reduzir a *incerteza subjectiva* inerente à tentativa de compreender e explicar a sua pertença organizacional, bem como, de uma forma mais geral, o seu lugar no mundo que o rodeia.

De acordo com Hogg (2005), muitas das motivações específicas apresentadas na literatura como possíveis causas da identificação poderão ser consequências de um processo de redução da incerteza subjectiva. Em resultado da *redução da incerteza subjectiva* através da identificação organizacional, a pessoa pode sentir uma *maior eficácia, poder e controlo* (devido à *função pragmática* da identificação na aprendizagem dos papéis organizacionais), bem como sentimentos de elevada *auto-estima* (devido à função de *validação social do auto-conceito* do indivíduo que a identificação possibilita), e ainda experimentar um incremento do

---

<sup>45</sup> Note-se porém que “a continuidade não exclui a mudança” (Vignoles *et al.*, 2006, p. 310). As pessoas podem manter a continuidade construindo narrativas que incluem progressões e pontos de viragem (Chandler, Lalonde, Sokol, e Hallett, 2003; McAdams, 2001).

<sup>46</sup> De acordo com a literatura, a informação “auto-relevante” (Markus e Wurf, 1987) que é consistente com as auto-concepções prévias do indivíduo (informação auto-confirmatória) é alvo de maior atenção por parte do indivíduo, sendo melhor recordada e interpretada como mais fiável por parte deste (Swann, 1983).

seu *auto-conhecimento* e a *aquisição de significados* associados à sua pertença organizacional, inerentes à expansão do conteúdo da identidade social do indivíduo aquando da sua identificação com a organização.

Note-se que o modelo baseado no princípio da redução da incerteza subjectiva (Grieve e Hogg, 1999; Hogg e Abrams, 1993; Hogg e Mullin, 1999;) pressupõe que a incerteza associada à auto-concepção do indivíduo surge aliada às tentativas mais gerais de compreensão e interpretação das situações em que o indivíduo se encontra, ou seja aos *processos de auto-conhecimento* e de *atribuição de sentido*.

### *Motivos de Procura de Significados*

Em 2000, Albert, Ashforth, e Dutton, no editorial que escreveram, de introdução a um número especial da revista *Academy of Management Review*, sobre *identidade e identificação* organizacionais, sublinharam a pertinência do estudo da identidade e identificação organizacionais dada a “redescoberta da importância do significado e da emoção” (p. 14) nas organizações e nas restantes dimensões da vida social da pessoa.

Muitos autores consideraram a *procura de significado* uma característica essencial da natureza humana (e.g., Weick, 1995). Pratt (1998) apelidou de “holística” (p. 183) a necessidade do indivíduo em encontrar *significado* ou *propósito* para a sua existência, e defendeu que esta necessidade era um dos motivos centrais para que o indivíduo se identificasse com a organização.

A necessidade do indivíduo em procurar significados para compreender melhor a sua identidade está implicada em várias teorias e modelos sobre os processos de identificação organizacional (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Ashforth *et al.*, 2008; Bergami e Bagozzi, 1996; Cheney, 1983a, 1983b; Foote, 1951; Pratt, 1998, 2000), embora os autores nem sempre o refiram explicitamente.

As pessoas procuram compreender o *sentido* das suas vidas (Weick, 1995). A identificação é uma forma de nós atribuirmos *significados* às nossas pertenças, uma vez que as escolhas de vinculação que experienciamos podem afectar retrospectivamente a percepção que temos das tarefas que nos atraem, das razões que nos movem, dos valores que temos, dos objectivos que tentamos realizar, das pessoas com quem estabelecemos alianças e das pessoas com quem nós nos comparamos (Weick, 2001).

A IO é então uma forma de o indivíduo atribuir sentido à sua pertença organizacional através dos significados que ele associa a esta. A associação de significados inerente à identificação organizacional revela-se de três formas: (a) através das *emoções* associadas pelo indivíduo à pertença organizacional (p. ex., “Eu gosto de fazer parte desta organização”); (b) através da *valoração* que o indivíduo faz dessa pertença (“Pertencer a esta organização é importante para mim”); e (c) através da *incorporação* no auto-conceito do indivíduo das características que este julga serem centrais, duradouras e distintivas da organização, ou do *reconhecimento*, por parte do indivíduo, de que partilha estes atributos com a organização, ou ainda da *descoberta* de que estes o caracterizam; justificando os dois aspectos anteriores (“Eu gosto de fazer parte desta organização e isso é importante para mim porque...”).

Assim, a identificação organizacional permite a *expansão dos significados* da identidade do indivíduo de duas formas. Por um lado, através do estabelecimento de um sentido de ordem e de *mapeamento social* associado ao processo de categorização social com consequente estabelecimento de fronteiras entre a organização-alvo e as restantes, percepcionando o indivíduo o que é semelhante e do que é distintivo entre elas. Por outro lado, pelo acesso a *estruturas interpretativas* asseguradas pela apropriação ou reconhecimento de similitude com os protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção.

É a procura de significados associados à IO que estabelece o *conteúdo da identidade* social do indivíduo enquanto membro da organização (“quando eu me defino enquanto membro desta organização isso significa que eu sou...”).

Os processos de atribuição de sentido são permanentes (Weick, 1995, p. 22) e derivam da orientação geral do indivíduo para manter (ou elevar) a sua auto-estima, para se percepcionar como competente e eficaz, para estabelecer e manter um sentido de diferenciação dos outros (Vignoles, Chryssochoou, e Breakwell, 2000), e para se sentir consistente ao longo do tempo e das situações, preservando a integridade da sua auto-imagem.

A noção da importância do sentido/significado é também a ideia-chave que subjaz às abordagens que fazem uso da *narrativa* como mecanismo explicativo da identidade (Baumeister e Wilson, 1996; Gergen e Gergen, 1988; McAdams, 2001). Vários autores argumentam que as narrativas providenciam significado (Gergen e Gergen, 1988; McAdams, 1992) e um sentido de continuidade retrospectivo ao indivíduo e aos Outros com quem ele interage.

Assim, podemos dizer que a procura de significados é uma “meta-motivação” para a identificação organizacional estando na base de todos os motivos específicos anteriormente

descritos. Sendo a motivação principal para a identificação organizacional, a procura de significados atravessa transversalmente todos os outros motivos como sejam: (a) o do auto-enaltecimento e as necessidades com ele associadas (p.ex., necessidades de auto-estima, auto-realização, autonomia, crescimento e poder); (b) o da distintividade óptima e consequentes necessidades de afiliação, pertença e dependência, a par das necessidades de diferenciação; e (c) o da redução da incerteza com todas as necessidades associadas (p. ex., necessidades de segurança, continuidade, consistência, auto-verificação e auto-conhecimento).

Todavia, apesar de esta relação (entre a procura de significado e as necessidades de auto-enaltecimento, de distintividade óptima e de redução da incerteza subjectiva associadas à pertença organizacional) ser dada como garantida por muitos autores, nem sempre ela é estabelecida explicitamente. Por exemplo, se alguns autores associam explicitamente as necessidades de *continuidade* e *consistência* (necessidades relacionadas com a *redução da incerteza subjectiva*) à *procura de significado* para a explicação da identificação do indivíduo (e.g., Ashforth *et al.*, 2008; Bergami e Bagozzi, 1996; Cheney, 1983a; Pratt, 2000), já outros referem a procura de significado e as necessidades de auto-enaltecimento (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Cheney, 1983b; Pratt, 1998) ou as necessidades de distintividade óptima (e.g., Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 1998) como factores motivacionais que explicam de uma forma *cumulativa* a identificação organizacional. Outros ainda, negligenciam a referência à procura de significado a favor da explicitação de necessidades mais específicas. Por exemplo, as necessidades de auto-estima (e.g., Dutton *et al.*, 1994; Edwards, 2005; George e Chattopadhyay, 2005; Hall *et al.*, 1970; Humphreys e Brown, 2002; van Dick, 2001), de auto-realização (e.g., Brown, 1969; Hall *et al.*, 1970), de expansão do *self* (e.g. Rousseau, 1998), de auto-consistência (e.g., Humphreys e Brown, 2002), de auto-continuidade (e.g. Dutton *et al.*, 1994), de distintividade (e.g. Dutton *et al.*, 1994), de afiliação (e.g. George e Chattopadhyay, 2005; Rousseau, 1998), de pertença, etc..

Resumindo, podemos dizer que a *procura de significados* é um “meta-motivo” para a identificação do indivíduo com a organização. Para que um indivíduo se identifique com a organização é necessário que os *significados* providenciados por esta ajudem o indivíduo a estabelecer as fronteiras entre a sua organização e as outras, a manter a sua auto-estima, a assegurar uma distintividade óptima e a reduzir a incerteza associada à interacção em novos ambientes ou à mudança em ambientes familiares (Hogg, 2000a, 2000b, 2005; Hogg e Mullin, 1999), funcionando também como uma fonte para a auto-definição, o refinamento, e o compromisso do indivíduo com determinados valores (cf. Ashforth *et al.*, 2008).



Para concluir, apesar de concordarmos com os autores que afirmam que qualquer modelo unimotivacional para a explicação da identificação organizacional é demasiado limitado (cf. Deaux, 1996 e Vignoles *et al.*, 2006), consideramos que a *procura de significados* funciona como um *meta-motivo* para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional, sendo o processo de desenvolvimento da IO baseado sobretudo na atribuição de sentido à pertença organizacional.

De facto, diferentes indivíduos podem identificar-se com a organização em que trabalham por razões específicas distintas. Por outro lado, em diferentes situações e momentos do tempo (e de fase de vida em que a pessoa se encontra), o que leva especificamente um mesmo indivíduo a identificar-se com a organização pode variar.

Deaux (1996) refere que “o desafio está em determinar que motivos são importantes, para quem, em que ocasiões” (p. 792). Seguindo o raciocínio desta autora, algumas motivações específicas podem ser mais importantes nos *estádios iniciais* da construção da identidade social enquanto membro da organização; outras motivações podem ser mais importantes na *manutenção* de um determinado estado de identificação, ou ainda outras na *resposta* a alguma forma de ameaça à identidade (cf. Deaux, 1996, p. 792). Por ex., Vignoles *et al.* (2006, p. 329) sugerem que as necessidades de auto-estima, continuidade, distintividade e significado são mais relevantes para a *definição* da identidade social, enquanto que as necessidades de auto-estima, eficácia e pertença são mais importantes para o *agir* da identidade em causa. As consequências comportamentais da identificação organizacional também podem variar dependendo da motivação específica que está a ser satisfeita.

Embora consideremos que para a compreensão das bases motivacionais da IO seja necessário o uso de quadros de referência que dêem conta da existência de múltiplas motivações e necessidades específicas do indivíduo, consideramos que os motivos específicos referidos na literatura (vide Quadros 3.1 e 3.2), englobados nas três grandes categorias de motivações para a auto-definição – auto-enaltecimento, distintividade óptima e redução da incerteza subjectiva – concorrem e contribuem a seu modo para os processos gerais de *atribuição de sentido* inerentes ao processo de identificação organizacional. Fará então sentido pensar na procura de significado como uma *meta-motivação* para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional.







## PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL

---

### Identificação Organizacional: Um Estado e Um Processo

Ao longo desta dissertação, o termo *identificação organizacional* (IO) tem vindo a ser usado para nos referirmos a este construto simultaneamente enquanto *estado* e enquanto *processo*. Entendemos que estas duas formas de conceptualizar a identificação organizacional não são mutuamente exclusivas.

Por um lado, ao referirmos a IO como um *estado* retratamos a *condição* de “estar identificado” (Glynn, 1998). Porém, utilizar a IO como um “substantivo” (Ashforth *et al.*, 2008) não significa que se equacione como um *atributo fixo* do indivíduo corporizando um ponto de vista *estático* sobre a identificação organizacional. Traduz sim, uma visão da identificação como elemento constitutivo da identidade do indivíduo, resultante de um *processo activo e interpretativo* de julgamento, de *inferência de significados* e de *atribuição de sentido*, que ocorre de uma forma *continuada* e que é *ciclicamente revisto* quando o indivíduo se encontra em *interacção* com Outros (interacção actual, hipotética ou reflexiva).

Note-se, no entanto, que esta conceptualização da identificação organizacional como *resultado* do processo de vinculação pressupõe que, apesar de dinâmica e variável (tanto em termos da sua magnitude, como em termos do seu conteúdo ou significado), a IO é relativamente estável e transcende situações específicas<sup>47</sup> (Ashforth *et al.*, 2008, p. 332). Ou seja, referimo-nos a um estado de *identificação profundamente estruturada* e não ao estado transitório a que Rousseau e outros apelidaram de *identificação situada* (Meyer *et al.*, 2006; Riketta *et al.*, 2006; Rousseau, 1998).

Nesta linha, entendemos a identificação organizacional como englobando a consciência que o indivíduo tem de que *faz parte* da organização (dimensão *cognitiva* da IO), as *emoções positivas* que este associa a essa pertença (dimensão *emocional* ou *afectiva* da IO), e a vivência dessa pertença como sendo *central* para a sua auto-definição enquanto pessoa e para a imagem que o indivíduo tem de si próprio (dimensão *avaliativa* da IO).

---

<sup>47</sup> Turner (1999) referindo-se às medidas de auto-relato de identificação com o grupo afirma que é um erro “pensar que a identificação expressa um tipo de auto-estrutura fixa e estável, ou de traço de personalidade que esteja cronicamente saliente e seja directamente expresso independentemente do significado social da situação” (p. 23). Quando as teorias da identidade social recusam a ideia da auto-categorização como uma estrutura de *self* estável e a apresentam como uma resposta absolutamente contingencial e dependente do contexto referem-se à *expressão da identificação* (condicionada pela saliência da categoria social) e não à *identificação* com a categoria social (que é descrita, no modelo apresentado pela TAC, pela *acessibilidade* cognitiva da categoria social).

Pratt (1998, 2000) apelidou este estado de “identificação positiva” para o distinguir de outras formas de identificação descritas pelo Modelo Expandido da Identificação, como sejam a *identificação neutral*, a *identificação ambivalente* e a *desidentificação* (cf. Kreiner e Ashforth, 2004). A própria identificação organizacional pode, porém, ter diferentes significados tendo em conta o contexto da interacção em que o indivíduo se encontra (cf. Turner, 1999).

Em contraponto, quando equacionamos a IO enquanto *processo*, interpretamo-la “como um verbo” (Ashforth *et al.*, 2008) relativo ao “tornar-se identificado” (Glynn, 1998). Ou seja, usamo-la como um construto que descreve *como* se forma, se mantém, se fortalece ou se reformula a relação de vinculação do indivíduo à organização. Este “trabalho de construção da identidade” pode ser mais ou menos permanente, ou ocorrer apenas em alturas em que o indivíduo percebe a presença de ameaças à sua identidade, bem como em períodos de transição (Sveningson e Alvesson, 2003, p. 1165).

Alguns autores referem-se explicitamente à identificação organizacional como um *processo* (Ashforth, 1998; Ashforth *et al.*, 2008; Foreman e Whetten, 2002; Pratt, 2000); ou pressupõem implicitamente que a IO varia de forma *fluida* com o *contexto* (e.g. Scott *et al.*, 1998; Tompkins e Cheney, 1985) e que pode mudar ao longo do tempo, tanto em termos de *magnitude* como em termos do *estado* de identificação (e.g., Pratt, 2000). Outros, inclusive, sugerem explicações de como parte deste processo poderá ocorrer, contribuindo para o desenvolvimento da literatura ao nível conceptual (cf., Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 1998, 2000).

Todavia, a generalidade dos estudos empíricos reportados apenas identifica *práticas*, *condições* ou *fatores* que podem conduzir à identificação do indivíduo com a organização. Assim, na generalidade dos trabalhos apresentados, esta relação do indivíduo com a organização é estudada, na realidade, de um modo que se pode descrever como “fotográfico” (Kahn, 1990, p. 693).

Apesar dos estudos empíricos que apresentamos na parte II e III desta dissertação se poderem incluir nesta tendência, no presente capítulo apresentamos uma proposta de modelo conceptual que ilustra como o processo de identificação organizacional pode decorrer, quais as fontes de influência importantes nas suas diferentes fases, e quais os mecanismos responsáveis para o desenvolvimento, manutenção ou alteração do estado de identificação do indivíduo com a organização em que trabalha. Esta proposta resulta da leitura que fazemos do fenómeno da IO bem como dos contributos teóricos e empíricos que encontramos de forma dispersa na literatura.

## Proposta de Modelo Conceptual Explicativo do Processo de Identificação Organizacional

Inspirados nos contributos específicos da TIS, da TAC e da Teoria da Identidade para a compreensão da IO (explicitados no primeiro Capítulo desta dissertação) e no Modelo Integrativo da Identidade em Contexto, proposto por Deaux e Martin (2003)<sup>48</sup>, faremos uma possível leitura do modo como a identificação organizacional se poderá desenvolver ou construir ao longo do tempo. De acordo com estas autoras, as conceptualizações do Eu estão ligadas, por um lado, ao contexto cognitivo e representacional modelado pela pertença do indivíduo a categorias sociais e, por outro, ao contexto interpessoal, enraizado nas relações recíprocas que este estabelece com os Outros (p. 105).

Nesta linha, podemos dizer que o processo de identificação organizacional começa, antes de mais, pela *consciência da pertença organizacional* (Bartel e Dutton, 2001, p.16) e pela auto-definição do indivíduo como membro da organização (“Eu sou X”); algo que é facilitado pela exposição do indivíduo a pistas contextuais que apontam para essa pertença, como sejam, o espaço físico, os símbolos organizacionais, etc..

Tal como Deaux e Martin (2003, p. 109) sugerem, a pertença à organização dita, não só quais são as principais *redes sociais* em que o indivíduo irá participar no contexto organizacional – redes sociais que, de alguma forma, fazem parte do sistema organizacional alargado, numa lógica da teoria dos múltiplos constituintes (Connolly, Conlon, e Deutsch, 1980) - mas também, quais os *papéis* e as *actividades* que o indivíduo tem de vir a desempenhar, fruto da função e missão que lhe foi atribuída na organização. Deste modo, a mera pertença organizacional propiciará ao indivíduo o estabelecimento de *relações interpessoais* no seu seio, relações essas que servirão de *micro-contexto* – actual, hipotetizado ou reflexivo (cf. Scott *et al.*, 1998) - tanto para o *desenvolvimento*, manutenção, fortalecimento ou revisão da sua identificação organizacional, como para a sua *expressão situada*, o que Ashforth e colegas (2008) apelidaram de *agir da identidade* social enquanto membro da organização.

O modelo aqui apresentado (vide Figura 4.1) parte do pressuposto de que o processo de identificação do indivíduo com a organização é condicionado de forma transversal, em todas as suas etapas, pela *identidade do indivíduo*, ou seja, pela imagem que este tem de si

---

<sup>48</sup> Neste modelo, Deaux e Martin (2003) integram a perspectiva sociológica (Teoria da Identidade de Stryker, 1980; Stryker e Serpe, 1982) e a perspectiva da psicologia social (TIS e TAC; Tajfel, 1978; 1981; Tajfel e Turner, 1986; Turner *et al.*, 1987) para a explicação dos processos de identificação social.

próprio (em termos do seu Eu actual e do seu Eu ideal), pela sua história de vida, características pessoais, experiências prévias de socialização, pelo seu quadro de valores, bem como pelas suas necessidades, expectativas e objectivos actuais.

### *Mecanismos de Identificação Organizacional*

Na literatura têm vindo a ser sugeridos, de uma forma avulsa, vários possíveis *mecanismos* de identificação que poderão explicar, cada um deles, uma parte do processo de identificação do indivíduo com a organização. Porém, poucos foram os autores que testaram empiricamente as hipóteses que aventam.

Quadro 4.1. *Síntese dos Mecanismos de Identificação Organizacional Referidos na Literatura*

| <b>Alavancas do processo de identificação</b>                                     | <b>Mecanismo proposto</b>  | <b>Autores</b>   |
|---|--|--|
| <b>Atractividade da identidade organizacional</b>                                 | • Satisfação das necessidades do indivíduo   | Brown (1969); Dutton <i>et al.</i> (1994); Hall <i>et al.</i> (1970); Meyer <i>et al.</i> (2006)   |
|   | • Realização de objectivos pessoais através da pertença à organização.   | Brown (1969)   |
|   | • Congruência entre a imagem da identidade organizacional e a expectativa sobre a imagem ideal da identidade organizacional.   | Foreman e Whetten (2002)   |
| <b>Validação social da identidade do indivíduo enquanto membro organizacional</b> | • Informação sobre o estatuto do indivíduo no seio da organização  | Ashforth (2001); Ashforth e Mael (1996); Ashforth <i>et al.</i> (2008); Bartel e Dutton (2001); Brown (1969); Pratt (2000); Pratt <i>et al.</i> (2006)*; Tyler e Blader (2001) |
| <b>Aprendizagem e desempenho dos papéis em contexto organizacional</b>            | • Validação experiencial.  | Schneider <i>et al.</i> (1971)   |
|   | • Aprendizagem dos papéis organizacionais  | Ashforth (2001)  |
|   | • Realização de tarefas e actividades quotidianas como contexto para a expressão da apropriação que o indivíduo faz da identidade organizacional..   | Scott <i>et al.</i> (1998)   |
|   | • Auto-conhecimento por:<br>- comparação social com os colegas<br>- feedback relativo ao desempenho dos papéis<br>- escolha e identificação com, e observação do comportamento de, modelos de papel na organização | Ashforth e Mael (1989); Pratt (2000)   |
|   | • Agir da identidade   | Ashforth <i>et al.</i> (2008)  |
|   | • Avaliação da integridade da identidade profissional: alinhamento entre a identidade profissional e o trabalho que o indivíduo desenvolve   | Pratt <i>et al.</i> (2006)*  |
|   | • Customização da identidade profissional  | Pratt <i>et al.</i> (2006)*  |

\*referente ao desenvolvimento da identificação com a profissão



No Quadro 4.1. apresentamos um resumo dos mecanismos específicos que foram referidos na literatura como intervenientes no processo de desenvolvimento, ou manutenção, da identificação organizacional.

De um modo geral, podemos englobar os referidos mecanismos intervenientes no processo de desenvolvimento, manutenção e mudança da identificação organizacional em três grandes categorias que funcionam como *alavancas* do processo de IO: uma respeitante à *atractividade da identidade organizacional*, outra relativa à *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização, e uma terceira relativa ao processo de auto-conhecimento através da *aprendizagem dos papéis* que o indivíduo desempenha em contexto organizacional. O contributo de cada uma destas alavancas para o processo de identificação advém dos processos gerais de interpretação da realidade, procura de significado e de *atribuição de sentido* que lhes subjazem.

Note-se que qualquer um destes factores actua no âmbito das *interacções*, verbais e não verbais, reais, hipotetizadas ou reflexivas (Scott *et al.*, 1998), que ocorrem no contexto das redes sociais em que o indivíduo se encontra envolvido, na organização ou fora dela, e do desempenho dos seus papéis, rotinas e actividades quotidianas.

#### Atractividade da identidade organizacional

A atribuição do estatuto de categoria social à organização<sup>49</sup> permite ao indivíduo (de acordo com o *princípio do meta-contraste*; Turner, 1985) delimitar contornos úteis para a atribuição de significado às semelhanças e variações encontradas no seio da organização face às semelhanças e diferenças encontradas entre esta e outras organizações. Assegura-se assim a evidência da *organização enquanto alvo perceptivo de identificação*. Este processo assenta na formação da percepção que o indivíduo tem da *identidade organizacional*, ou seja no desenvolvimento da crença sobre quais são os atributos organizacionais centrais, duradouros e distintivos relativamente a outras organizações (Albert e Whetten, 1985; Whetten, 2006) com as quais faz sentido estabelecer comparações.

A percepção que a pessoa constrói da identidade organizacional baseia-se não só nas *comparações inter-organizacionais* que esta estabelece (Albert, 1977), mas também na

---

<sup>49</sup> Na perspectiva das teorias psicológicas da identidade social, a categorização social pode ser considerada um sistema de orientação auto-referencial que ajuda a criar e a definir o lugar do indivíduo na sociedade (Tajfel e Turner, 1979, p. 40), atribuindo significado à sua pertença à categoria social. Assim, de acordo com a TIS, a identificação com a organização resultaria, antes de mais, de um processo de categorização usado pelo indivíduo para sistematizar, segmentar, classificar e simplificar o ambiente, o qual teria um papel fundamental na ordenação do ambiente social do indivíduo e constituiria um guia para a acção deste.

*estratégia organizacional de comunicação* da identidade organizacional de que o próprio indivíduo é alvo (Gioia, Schultz, e Corley, 2000).

A *imagem externa construída* percebida<sup>50</sup> resulta de três factores: (a) a comparação que o próprio indivíduo estabelece com outras organizações relevantes; (b) a aceitação da imagem que a organização quer transmitir de si própria aos seus múltiplos constituintes; e ainda (c) a opinião que Outros indivíduos considerados relevantes para este veiculam acerca da organização (podendo estes indivíduos fazer parte das redes sociais que o indivíduo tem fora do contexto organizacional; cf. Rock e Pratt, 2002).

Esta crença que o indivíduo tem sobre aquilo que os Outros, externos à organização, pensam sobre esta providencia um enquadramento avaliativo e comparativo da sua posição social (Deaux e Martin, 2003). Isto acontece porque a imagem externa construída confere ao indivíduo informação sobre a avaliação social da organização (em termos do seu estatuto relativo) e sobre o *valor social* da sua afiliação a esta (Dutton *et al.*, 1994, p. 250).

A apreciação que o indivíduo faz da identidade organizacional percebida e da imagem externa construída pode accionar o processo de IO se estas se revelarem *atractivas* para o indivíduo. A *atractividade da identidade organizacional* depende, como referimos no Capítulo 2 desta dissertação, do grau em que os atributos percebidos da identidade organizacional satisfazem as *necessidades, expectativas e objectivos* que o indivíduo tem nesse momento. Estas necessidades podem revelar-se na sua especificidade como necessidades de auto-enaltecimento, auto-distintividade, auto-consistência, ou, de redução da incerteza subjectiva. Contudo, elas englobam-se numa motivação mais ampla de *auto-conhecimento, expansão do Eu, procura de significados e atribuição de sentido* à pertença organizacional (cf. Capítulo 3 desta dissertação).

Assim, a *atractividade da identidade organizacional* é uma das alavancas principais através da qual a IO se desenvolve ou se altera. A capacidade de atracção da identidade organizacional modifica-se sempre que mudam: (a) as necessidades, objectivos e expectativas do indivíduo; (b) a imagem que este tem de quais são os atributos da identidade organizacional; ou (c) a imagem que o indivíduo tem da conotação de valor associada a estes atributos. Em consonância, altera-se a percepção de sobreposição entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos que este considera caracterizarem a identidade organizacional.

---

<sup>50</sup> Dutton *et al.* (1994) definiram a imagem externa construída como a crença que o indivíduo tem sobre aquilo que os indivíduos externos à organização pensam sobre esta (cf. Capítulo 2 desta dissertação).

Apesar da imagem que cada indivíduo tem da identidade organizacional ser única para cada membro (e.g., Brown, 2006; Dutton *et al.*, 1994)<sup>51</sup>, ela é alvo de estratégias formais de influência social por parte da organização e é modelada informalmente no contexto das relações interpessoais que o indivíduo estabelece enquanto membro da organização<sup>52</sup>.

Concomitantemente, a par do que acontece com a estratégia de gestão organizacional (simbólica ou substantiva) da identificação dos seus membros (vide Capítulo 2 desta dissertação), também as *relações interpessoais* que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais condicionam a sua identificação com a organização através de processos de influência social de *ruptura de sentido* ou de *providência de significados* (vd. Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 2000).

De acordo com Brown (2006, p. 737), as identidades organizacionais são criadas e re-criadas, de uma forma contínua, a partir de processos reflexivos de elaboração, contestação e troca de narrativas entre os vários participantes na organização, com o propósito de se compreenderem, explicarem e de se definirem enquanto organização. Nesta linha, Rindova e Fombrun (1998, p. 63) sugerem que os múltiplos constituintes organizacionais participam numa “rede interpretativa” caracterizada por uma troca de informações, interpretações e avaliações sobre os atributos, as acções, os valores e os objectivos organizacionais, tornando-se agentes de influência mútua e moldando a *aprendizagem* do indivíduo em contexto organizacional (Ostroff e Kozlowski, 1992).

Desta forma, podemos dizer que as redes sociais em que o indivíduo se move no contexto da sua pertença organizacional contribuem para a *atribuição de conteúdo* à categoria social “organização” através da construção partilhada de significados inerentes à representação cognitiva da sua identidade. Este sistema de significados providencia características e atributos nos quais os membros da organização se podem descobrir (*identificação organizacional por revelação experiencial*), rever (*identificação organizacional por afinidade*; cf. Pratt, 1998), ou dos quais se podem apropriar (*identificação*

---

<sup>51</sup> Brown (2006) sugere que cada narrativa individual sobre a identidade organizacional é ela própria susceptível de ter potencialmente, em momentos diferentes e quando contada a audiências distintas, numerosas interpretações. A maior parte das vezes, a co-existência de versões individuais da identidade organizacional que competem entre si não é problemática, pois ela está geralmente associada à flexibilidade da apresentação do Eu (Goffman, 1959) necessária na gestão da impressão, ou a situações que canalizam o olhar do indivíduo para aspectos distintos da identidade organizacional (Spears, Doosje, e Ellemers, 1997, Estudo 1; Haslam e Ellemers, 2005). De acordo com Ashforth e Mael (1996, p.25), a identidade organizacional não existe de um modo fixo e absoluto: a saliência dos seus vários atributos é função do contexto no qual as comparações ocorrem (Turner *et al.*, 1994).

<sup>52</sup> Segundo Saks e Ashforth (1997, p. 238), as interações sociais que os indivíduos recém-chegados a uma organização estabelecem permitem-lhes desenvolver um “schema interpretativo” ou um “mapa cognitivo” que, de alguma forma, lhes possibilita atribuírem sentido à realidade organizacional (Weick, 1995).

*organizacional por emulação*; cf. Pratt, 1998). Ao prescreverem comportamentos e estruturas de interacção, os significados inferidos contribuem para a redução da incerteza subjectiva a par da atribuição de sentido que conferem à pertença organizacional.

As pessoas usam identidades sociais distintas para se auto-definirem, tendo estas identidades importâncias subjectivas diferenciadas (Reid e Deaux, 1996; Roccas e Brewer, 2002; Rosenberg e Gara, 1985; Stryker, 1980). As relações interpessoais que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais condicionam a identificação com a organização criando um *contexto de comparação intra-pessoal* entre os vários papéis que o indivíduo protagoniza em contexto organizacional e noutras esferas da sua vida. Pressupomos então que as redes sociais em que o indivíduo se situa, na sua qualidade de *agentes de influência social*, moldam o quadro de valores sociais deste<sup>53</sup> e influenciam o estabelecimento do *valor relativo da organização* (em termos da sua centralidade psicológica; Stryker e Serpe, 1994) enquanto alvo de identificação comparativamente a outras dimensões da vida do indivíduo.

Nesta linha, podemos dizer que as redes sociais em que o indivíduo se insere influenciam a *centralidade* relativa da identificação do indivíduo com a organização e a importância deste laço de vinculação para o seu auto-conceito comparativamente com outros aspectos da sua identidade social.

### Validação social da identificação organizacional

A teoria da identidade social defende que um critério essencial para a formação psicológica de um grupo é o de que “os indivíduos se definam a si próprios e sejam definidos pelos Outros como membros desse grupo” (Tajfel e Turner, 1979, p. 40). De igual modo, a auto-definição de um indivíduo por referência à sua pertença à organização (enquanto categoria social) é condicionada pelo *reconhecimento* que os Outros (considerados significativos pelo indivíduo, dentro e fora do sistema organizacional) fazem dessa mesma pertença subjectiva.

Assim, outra das formas das relações interpessoais que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais condicionarem a identificação com a organização é através da sua

---

<sup>53</sup> Os valores são “concepções implícitas ou explícitas, distintivas de um indivíduo ou características de um grupo, sobre o que é desejável e que influenciam a selecção dos modos, meios e fins da acção humana” (Kluckhohn, e Murray, 1965, p. 98). De acordo com Caetano, Tavares, e Reis (2003, p. 429), os valores são importantes na medida em que se constituem determinantes para todo o tipo de interacção social: atitudes e ideologias, avaliações, juízos morais e justificações, comparações inter-individuais, apresentações do indivíduo aos outros e tentativas de os influenciar (Rockeach, 1973).

função de *legitimação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização e do seu impacto enquanto fonte de auto-validação para este (cf. Festinger, 1954).

De facto, ao reconhecerem, reforçarem, e apoiarem a identidade social reivindicada pelo indivíduo enquanto membro da organização, os elementos significativos destas redes validam socialmente a identificação organizacional deste, *conferindo sentido* (Ashforth *et al.*, 2008) à sua pertença organizacional<sup>54</sup>. Se, pelo contrário, as redes sociais do indivíduo não apoiam nem validam a sua identificação com a organização, isso *retirárá sentido* (Ashforth *et al.*, 2008) à sua pertença organizacional e gerará pressão para alguma forma de mudança por parte do indivíduo relativamente ao modo como este concebe a sua relação com a organização e à importância que essa relação tem para o seu auto-conceito. Assim, a *validação social da identificação* é outro mecanismo importante que intervém no processo de manutenção ou reformulação da IO ao longo do tempo.

#### Aprendizagem e desempenho dos papéis

O que os indivíduos *fazem* na organização e com quem eles *interagem* são dois meios importantes através dos quais estes mudam as suas identidades enquanto membros organizacionais. (Wrzesniewski e Dutton, 2001, p. 180). Assim, para além da *atractividade da identidade organizacional* (mecanismo importante, tanto para o desenvolvimento, como para a manutenção ou reformulação da identificação organizacional) e da *validação social da identificação organizacional* do indivíduo (importante para a manutenção ou para a reformulação da IO), um último mecanismo como um papel central para o desenvolvimento da IO é a *aprendizagem* que o indivíduo *faz dos seus papéis* enquanto membro organizacional (vide Figura 4.1).

É no decurso da aprendizagem e do desempenho dos papéis em contexto organizacional que os indivíduos cristalizam *quem são* e *o que querem*, ou seja, as suas auto-concepções actuais e desejadas (Ashforth, 2001, p. 25). Por outras palavras, à medida que os indivíduos aprendem os seus papéis na organização, eles constroem novas auto-concepções (Pratt *et al.*, 2006) descobrindo novas facetas da sua identidade, novas competências e novos atributos, o que contribui para o seu *auto-conhecimento* e para a *auto-expansão* do Eu. Desta

---

<sup>54</sup> Este pressuposto segue na linha do *Modelo do Valor do Grupo* (Lind e Tyler, 1988; Lind e Earley, 1992; Tyler, 1989), o qual incorpora uma premissa-chave da Teoria da Identidade Social – a de que as pessoas usam os grupos a que pertencem como fonte de informação acerca deles próprios (Hogg e Abrams, 1988, 1990; Tajfel, 1978; Tajfel e Turner, 1986). De acordo com este modelo, as pessoas preocupam-se com a sua posição no grupo e com a opinião dos membros do grupo sobre elas porque isso lhes valida a sua auto-definição, auto-estima e auto-respeito (Turner, 1994, p. 852), satisfazendo assim algumas das suas necessidades sócio-emocionais.

forma, a aprendizagem dos papéis permite ao indivíduo perceber uma *sobreposição* dos seus atributos (recém-descobertos) com os atributos organizacionais através de um processo de *descoberta* e de *revelação*, diferente do processo de *reconhecimento* ou de *internalização*.

Weick (1995) afirma que “as pessoas aprendem sobre as suas identidades projectando-as no ambiente que as rodeia e observando as suas consequências” (p. 23). Assim, podemos dizer que os múltiplos constituintes organizacionais com quem o indivíduo interage no âmbito do desempenho da sua função na organização têm um papel fundamental para a validação das aprendizagens do indivíduo.<sup>55</sup>

Para além da *formação de esquemas mentais* (Markus, 1977) que a aprendizagem dos papéis e o seu desempenho prolongado no tempo propicia, a *consistência comportamental* também pode explicar a influência do desempenho dos papéis em contexto organizacional no desenvolvimento da identificação organizacional (e.g., Ashforth, 2001; Cardador e Pratt, 2006; Kiesler, 1971; Pratt, 1998; Salancik, 1977; Staw e Ross, 1987), sobretudo quando a visibilidade da afiliação do indivíduo à organização é elevada (Dutton *et al.*, 1994; Salancik, 1977).

Em síntese, podemos dizer que estes três mecanismos – *atractividade da identidade organizacional*, *validação social da identificação organizacional* e *aprendizagem dos papéis* a desempenhar em contexto organizacional - são fundamentais para o processo de desenvolvimento e manutenção ou reformulação da IO ao longo do tempo.

### *Expressão da Identificação Organizacional*

Até aqui falámos das *fontes de influência* para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional – a organização, as redes sociais de pertença do indivíduo e os papéis que ele desempenha na organização – e dos *mecanismos* através dos quais elas actuam. Porém, estas mesmas fontes de influência intervêm, não só no desenvolvimento deste laço de vinculação do indivíduo à organização, mas também na sua *expressão situada*. A forma como a identificação organizacional é expressa, ou agida, pelo indivíduo irá reforçar, positiva ou

---

<sup>55</sup> De acordo com Pratt *et al.* (2006), a *validação social* da identidade do indivíduo enquanto profissional pode ocorrer de duas formas: *validação através do feedback sobre o trabalho* desenvolvido, ou seja sobre o desempenho, e *validação através da identificação do indivíduo com modelos de papel* específicos que justifiquem ou validem a identidade emergente. Ibarra (1999) referiu, a propósito da identificação com a profissão, que os modelos de papel providenciam identidades profissionais que os indivíduos podem experimentar provisoriamente para ver se se ajustam a eles.

negativamente, de uma forma directa ou indirecta, o estado de identificação do indivíduo através de mecanismos de retroacção.

A organização tenta condicionar esta expressão da IO através de tácticas de retórica organizacional, aumentando a saliência da identidade organizacional enquanto alvo de identificação (gestão descendente da IO). Por seu turno, as redes sociais em que o indivíduo se encontra inserido proporcionam o micro-contexto para o agir da IO em função dos diferentes papéis que o indivíduo tem de interpretar enquanto actor organizacional.

Em contexto organizacional, o indivíduo assume múltiplos papéis. Cada um desses papéis encerra em si mesmo um sistema de significados internalizado e socialmente partilhado no qual se inscreve um conjunto específico de regras, expectativas e normas associadas a cada um deles (Stryker, 1980).

As relações interpessoais que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais são condicionadas, entre outros factores, pelos papéis que o indivíduo desempenha no contexto organizacional (Deaux e Martin, 2003). E, de uma forma circular, os papéis que os indivíduos protagonizam influenciam o *significado* que a identificação organizacional assume em cada interacção (ou, por outras palavras, o conteúdo da identidade social do indivíduo enquanto membro organizacional).

De acordo com a proposta de análise estruturalista da identificação organizacional, protagonizada por Scott e colegas (1998, p. 323), as *actividades* que o indivíduo desenvolve numa determinada situação influenciam o *ajustamento relativo* de determinados atributos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização face a outros, condicionando o *conteúdo* da identificação organizacional que é *expresso* nessa situação; ou seja, o *significado situacional* da IO.

O *conteúdo da identificação organizacional* usado para representar o “Eu-na organização” numa dada situação varia com as motivações do indivíduo e a percepção que este tem das expectativas dos Outros com quem está a interagir, ou a contracenar, no desempenho de cada um desses papéis na organização. Assim, as interacções específicas, ocorridas no seio das redes sociais em que o indivíduo se situa num contexto organizacional, podem levar, quer à expansão da definição da sua identidade social enquanto membro da organização, quer à sua contracção<sup>56</sup>. Isto é, a situação de interacção em que o indivíduo se encontra delimita o conteúdo da sua IO. Os atributos da identidade do indivíduo enquanto

---

<sup>56</sup> Vejam-se os processos de customização da identidade profissional, descritos por Pratt e colegas (2006) - *enriching, patching, e splinting* – levados a cabo pelo indivíduo ao longo do processo de identificação com a profissão e de criação de uma identidade profissional.

membro da organização que estão salientes num dado momento dependem então do contexto específico da interacção, do interlocutor do indivíduo, e do papel que este se encontra a desempenhar nesse momento.

Consequentemente, a IO nem sempre assume o mesmo *significado* para o mesmo indivíduo. O seu conteúdo muda em função do contexto da interacção em que a pessoa se encontra e do papel que está a desempenhar. Diferentes contextos e diferentes contracenantes na interacção apelam a atributos distintos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização.

Podemos então concluir que o contexto em que ocorre a interacção (contexto de expressão da IO) condiciona, não só a saliência das *categorias sociais* disponíveis para a auto-definição do indivíduo num dado momento ou para a sua auto-categorização (através do seu ajustamento diferenciado; Oakes e Turner, 1990; Oakes, Haslam, e Turner, 1994), mas também o *conteúdo* da identidade social que é invocado (cf. Turner, 1999).

A identificação organizacional assume assim um significado flutuante, dependente da realidade e interacção que lhe serve de estímulo. As redes sociais em que o indivíduo se situa são o terreno em que esses cambiantes se edificam.

### *Estratégias de Gestão da Identificação Organizacional*

O desenvolvimento e a expressão da identificação organizacional de um indivíduo são condicionados por processos de *influência social descendentes* – ou seja, baseados em estratégias de persuasão desenvolvidas por parte de elementos representativos da organização para regular a IO dos seus trabalhadores (Cheney, 1983a) – e *ascendentes* – assentes em estratégias de apresentação pessoal por parte do indivíduo como forma de afirmação ou proclamação da sua identificação organizacional (Bartel e Dutton, 2001). Bartel e Dutton (2001) falam então em “co-criação de uma identificação situada” (p. 128).

#### Gestão descendente da identificação organizacional

Alguns autores destacam o papel das táticas de gestão organizacional da identificação como fundamentais para o processo *descendente* de desenvolvimento e manutenção da IO (cf. Quadro 2.3).



Podemos dizer que estas táticas são instrumentos organizacionais de *influência social* que actuam sobre cada uma das alavancas de identificação acima referidas: (a) aumentando a *saliência da identidade organizacional* e evidenciando as características centrais, duradouras e distintivas da organização, através do uso da retórica organizacional (e.g., Cheney, 1983b, Riketta *et al.*, 2006; Schneider *et al.*, 1971), dos processos de socialização<sup>57</sup>, do uso de símbolos organizacionais e das práticas de gestão substantiva de acesso aos recursos organizacionais; (b) veiculando *informação sobre a prototypicalidade* do indivíduo através de mecanismos de reforço, positivo ou negativo, das suas atitudes e comportamentos, por ex., através do acesso a recursos organizacionais como forma de reconhecimento do trabalho do indivíduo na organização ou, pelo contrário, através de táticas de *ruptura de sentido*; (c) auxiliando a *aprendizagem dos papéis* que foram atribuídos ao indivíduo, ao serem veículos de transmissão dos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção e dando feedback ao indivíduo sobre o seu desempenho nesses papéis.

As redes sociais em que o indivíduo está inserido dentro e fora do contexto organizacional também exercem a sua influência social no sentido do condicionamento da IO do indivíduo.

Esta influência informal pode actuar em vários aspectos do processo de identificação organizacional. Nomeadamente: (a) através do seu contributo para a *atribuição de conteúdo* à categoria social “organização” (através dos significados partilhados nestas redes sociais o indivíduo acede a um certo *entendimento da identidade organizacional*); (b) ao serem condicionadas pelos, e condicionarem os, *papéis* que o indivíduo assume no contexto organizacional e, dessa forma, influenciarem o *significado específico* que a identificação organizacional assume em cada interacção; (c) pela da sua função de *legitimação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização; e (d) através do seu impacto no estabelecimento do *valor/centralidade psicológica relativa da organização enquanto alvo de identificação* comparativamente com outras dimensões da vida do indivíduo.

---

<sup>57</sup> A socialização diz respeito ao processo através do qual “o indivíduo aprende as crenças, os valores, as orientações, os comportamentos, e as aptidões que são necessárias para desempenhar os seus papéis e funcionar eficazmente no meio organizacional” (Ashforth e Saks, 1996, p. 149, citando Van Maanen, 1976). Ashforth e Saks (1996) sugerem então que as táticas de socialização institucionalizadas contribuem para que o indivíduo construa um “sentido coerente sobre *o que é* que a organização representa e *como* a pessoa deve construir significados e interpretar os acontecimentos” (p. 155), providenciando uma referência central para o desenvolvimento da identificação organizacional.

## Gestão ascendente da identificação organizacional

Ainda no âmbito da explicação do processo de identificação organizacional, certos autores referem-se à IO como uma *narrativa*, construída pelo indivíduo para atribuir *significado* à pertença organizacional e para conferir *sentido* à expressão quotidiana da sua identificação com a organização (e.g., Pratt, 2000; Sveningsson e Alvesson, 2003).

De facto, a construção de narrativas identitárias confere *consistência* e *continuidade* às flutuações ou possíveis pontos de viragem da IO de um indivíduo (tanto em termos da *força* deste laço de vinculação, como em termos do seu *conteúdo* cognitivo ou emocional, ou ainda do seu *valor* para o indivíduo) e serve de fundamento para a acção do indivíduo em episódios futuros (Browning, 1991). Assim, elas são formas de *atribuição de sentido* tanto para o indivíduo que as constrói e as veicula, como para os Outros com quem este se relaciona no desempenho dos seus papéis enquanto membro organizacional e que são o seu público privilegiado.

As narrativas podem consequentemente funcionar como instrumentos discursivos de *construção activa da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização (Sveningsson e Alvesson, 2003) e como formas de negociação e de afirmação da identificação em contexto organizacional (e.g., Bartel e Dutton, 2001), o que Ashforth e colegas (2008) descrevem como *processo ascendente de gestão da identificação organizacional*.

### *Síntese do Modelo Proposto*

Na Figura 4.1 apresentamos uma proposta de modelo descritivo do processo de desenvolvimento, manutenção, reformulação ou mudança da identificação organizacional, ao longo do tempo e fruto das situações com que o indivíduo se depara quotidianamente no contexto da sua pertença organizacional.

Este modelo tem em conta: (a) a actuação das diferentes fontes de influência condicionantes do fenómeno da IO; (b) as diversas fases do processo de identificação organizacional, nomeadamente relativas ao seu desenvolvimento, à sua expressão situada, e depois, à sua manutenção ou reformulação; (c) as distintas alavancas do processo de IO e os mecanismos específicos que lhes subjazem; bem como (d) as estratégias de gestão descendente e ascendente que tornam a IO um fenómeno de atribuição de sentido à pertença organizacional.



Esta percepção da identidade organizacional assume um papel fundamental para a percepção da organização enquanto categoria social com significado, constituindo o terreno no qual o *princípio do meta-contraste* irá actuar. Uma vez a organização sendo percebida enquanto categoria social e sendo a pertença à organização perceptivamente evidente, o indivíduo auto-define-se enquanto elemento constituinte da organização (“Eu sou da organização X”), o que corresponde à *dimensão cognitiva* da IO.

A interacção entre a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída pode accionar o processo de identificação organizacional se a imagem da identidade organizacional se revelar *atractiva* para o indivíduo (Dutton *et al.*, 1994). Isto dependerá da história do indivíduo, bem como dos atributos e valores que o caracterizam (identidade), a par do grau em que o conteúdo da identidade organizacional (ou seja, os seus atributos e a conotação valorativa que o indivíduo lhes associa) permite a satisfação das necessidades, expectativas e objectivos que para o indivíduo são centrais nesse momento/situação. As necessidades específicas que o indivíduo terá como motivações para a IO assentam na necessidade mais ampla de *auto-conhecimento, expansão do Eu, procura de significado e atribuição de sentido* à pertença organizacional.

Para além da sua importância para o entendimento que o indivíduo faz da identidade organizacional, as relações interpessoais que este estabelece no seio das suas redes sociais matizam o resultado do processo de identificação organizacional - ou seja a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização - através de processos de *ruptura e providência de significados*, condicionando o seu *conteúdo* cognitivo e o seu *valor emocional e avaliativo* para o indivíduo, bem como a *expressão* da IO de diferentes formas.

Por um lado, através do reconhecimento, ou não, da prototipicalidade do indivíduo enquanto membro da organização<sup>58</sup>, a organização e os elementos das redes sociais em que o indivíduo se insere (e que têm relevância pessoal para o indivíduo quer no contexto organizacional alargado, quer nas restantes esferas da sua vida), podem reforçar a sua IO de uma forma positiva - *conferindo sentido* à sua identificação organizacional - ou negativa - *quebrando o sentido* que o indivíduo atribui à sua identificação organizacional.

---

<sup>58</sup> O conceito de prototipicalidade relativa refere-se à noção de que as pessoas variam no grau em que encarnam os atributos estereotípicos do grupo (neste caso, a organização) e as suas normas, ou seja, no grau em que elas representam o grupo como um todo (Turner, 1999, p. 17). Os protótipos do grupo dizem respeito aos atributos (incluindo crenças, atitudes, sentimentos e comportamentos) que caracterizam o grupo e que os distinguem de outros grupos. Assumem muitas vezes a forma de representação dos membros exemplares (aqueles que melhor encarnam as características estereotípicas do grupo, Hogg *et al.*, 1995) ou de ideais tipo (uma abstracção das características do grupo) (Hogg e Terry, 2000, p. 123).

Esta *validação*, ou invalidação, da identidade social do indivíduo enquanto membro legítimo da organização induz neste processos retrospectivos de atribuição de sentido e consequentes desejos de fortalecimento da sua vinculação à organização. Ou, pelo contrário, compele a desejos de refazer a sua *narrativa*/história relacional com a organização, o que poderá, por sua vez, gerar distintos estados de identificação com a organização ao longo do tempo (identificação, desidentificação, identificação ambivalente, ou identificação neutral; cf. Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004; Pratt, 2000).

Por outro lado, a pertença a determinadas redes sociais marca o indivíduo em termos da *visibilidade da sua identificação* com a organização e condiciona o seu quadro de *valores sociais*, bem como o que este vai considerando como importante e central para a sua constituição enquanto pessoa (ou seja, para a sua identidade). De alguma forma, essa pertença social influencia então a saliência relativa da identificação organizacional nas distintas situações com que o indivíduo se confronta: quer em termos da sua acessibilidade cognitiva (Oakes, 1987), quer em termos da sua centralidade psicológica (Stryker e Serpe, 1994).

Ainda, uma vez que o exercício dos diferentes papéis que o indivíduo protagoniza se inscreve no seio destas distintas redes sociais, ao gerarem diferentes contextos de interação, elas impulsionam a emergência de diferentes atributos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização, conferindo *múltiplos significados* e *múltiplos conteúdos* à identificação organizacional.

Concluindo, a identificação organizacional é então um processo complexo e dinâmico em que as dimensões cognitivas, emocionais e avaliativas se imbricam para formar a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. Enquanto processo contínuo e cíclico resulta numa identidade social que pode, ela própria, mudar ao longo do tempo e das situações em que o indivíduo se encontra (conceito de maleabilidade da identificação, cf. Cardador e Pratt, 2006, p. 175), tanto em termos da sua centralidade para a imagem que o indivíduo tem de si próprio (“qual a importância da pertença a esta organização para o meu auto-conceito”) resultando em diferentes estados de identificação, como em termos do seu conteúdo (“o que significa identificar-me com esta organização”), ou ainda da sua extensão (“quanto me identifico com esta organização”).



**CONCLUSÕES DA PARTE I**

---





## CONCLUSÕES DA PARTE I

---

A literatura do comportamento organizacional tem considerado a identificação organizacional como um construto de importância crítica para a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo na organização em que este trabalha. A relevância do estudo deste construto advém da centralidade que a identificação com a organização tem para a formação da identidade individual; das funções que esta vinculação assume para o indivíduo; das consequências para a organização; e da relação desta variável com outros tópicos de estudo no âmbito do Comportamento Organizacional.

Apesar de encontrarmos na literatura trabalhos sobre a identificação organizacional que remontam a praticamente meio século atrás, a análise deste fenómeno intensificou-se nos últimos 20 anos, sobretudo desde a publicação, em 1989, do artigo de Ashforth e Mael. Desde então, a maioria dos autores baseou-se, explícita ou implicitamente, nos ensinamentos das teorias psicológicas da identidade social (TIS e TAC), sendo que alguns aliaram esses contributos aos gerados pelas teorias sociológicas da identificação social (e.g., Ashforth, 2001, e Ashforth *et al.*, 2008), para a compreensão dos processos de desenvolvimento da IO.

A identificação organizacional é entendida, à luz da Teoria da Identidade Social, como a *internalização da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo* (cf. Tajfel e Turner, 1979, p. 41). Sendo descrita como um construto multidimensional, a IO compreende, não só uma dimensão *cognitiva*, mas também uma dimensão *emocional* e uma dimensão *avaliativa* (em termos da centralidade psicológica que a pertença à organização tem para o indivíduo). Deste modo, na linha dos pressupostos da TIS, para que o indivíduo se identifique com a organização é necessário que este tenha *consciência da sua pertença* à organização, que a *valorize* e que atribua *significados emocionais positivos* a essa pertença.

Os *processos de comparação social* são considerados pela TIS mecanismos importantes de identificação com a organização ao condicionarem: a) o estabelecimento do *conteúdo da identidade organizacional*, atribuindo significado à pertença organizacional; b) a avaliação que o indivíduo faz da organização em termos da *conotação de valor* que associa à identidade organizacional (*validação social da avaliação da identidade organizacional*), influenciando as emoções que o indivíduo associa à pertença organizacional; e c) a *atribuição de valor/importância à pertença* do indivíduo à organização através da *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização, influenciando, também desta forma, os afectos associados a esta.

De acordo com a Teoria da Auto-Categorização, a *auto-categorização* que um indivíduo assume numa dada situação social específica (ou seja, a forma como o indivíduo se auto-define explícita ou implicitamente num dado contexto específico)<sup>59</sup> depende directamente da *saliência relativa* da identificação organizacional face a outras dimensões da identidade do indivíduo nesse contexto (nomeadamente no que respeita à possível identificação com a profissão, com o departamento, com os colegas, ou com outras dimensões da vida do indivíduo).

Por sua vez, a *saliência* da IO depende da sua *acessibilidade* e do seu *ajustamento comparativo e normativo*. Assim, de acordo com este paradigma, quanto mais o indivíduo se identifica com a organização em que trabalha, maior é a sua prontidão em usar a pertença à organização para sua auto-definição em situações específicas (*acessibilidade*). Ainda, o *ajustamento* da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização depende de quanto essa identidade permite ao indivíduo uma compreensão adequada da realidade e uma acção apropriada ao contexto em que se encontra, quando comparada com outras possíveis identidades sociais do indivíduo, permitindo reduzir a incerteza deste, tanto quanto ao que se espera dele, como ao que ele espera dos outros com quem irá interagir.

A forma como o indivíduo se auto-define numa dada situação (auto-categorização) é então flutuante sendo vivida como um processo dinâmico e dependente do contexto, determinado pelas relações comparativas que se estabelecem nesse contexto específico (Turner, 1999, p. 13). Diferentes contextos tornam salientes diferentes aspectos do Eu. Estes diferentes aspectos do *self* referem-se não só ao *nível da identidade* que o indivíduo usa para fundamentar o seu comportamento social (identidade pessoal ou identidade social), ou à *dimensão* da sua identidade social (membro da organização, profissional, membro de um departamento, membro do grupo de trabalho, etc.), mas também ao seu *conteúdo*.

Em função do contexto social em que a comparação ocorre, bem como das motivações, dos valores, das expectativas, do conhecimento anterior e das teorias do indivíduo, assim o indivíduo *seleccionará activamente diferentes atributos* da sua identidade enquanto membro da organização. Serão seleccionados os atributos que sejam mais úteis, que o indivíduo considere mais relevantes e que tenham elevadas probabilidades de serem confirmados pela evidência da realidade na situação em que este se encontra (Turner, 1999). Por outras palavras, o que significa “identificar-me com esta organização” depende do

---

<sup>59</sup> A forma como o indivíduo se auto-define explícita ou implicitamente num dado contexto específico é diferente da mera percepção de pertença à organização – o que a TIS apelida de auto-categorização e que corresponde à dimensão cognitiva da identificação social - e também do conceito de identificação, enquanto internalização da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo.

contexto em que estou e das situações de interacção em que me encontro (“identifico-me com que aspecto da identidade organizacional? Com a relação que esta organização tem com os clientes, com o seu posicionamento face ao ambiente, com a forma que tem de lidar com a diversidade, etc.?”).

Podemos então dizer que quando os protagonistas da TAC dizem que a identificação social é dinâmica estão a referir-se à *versatilidade do conteúdo* da identificação que é exibido e não à possível *evolução da forma* de identificação ao longo do tempo. Consequentemente, mais do que dizer que, de acordo com a TAC, a IO é um *processo* dinâmico, será mais correcto dizer que a TAC sugere que a identificação organizacional é *multifacetada* e que o seu *conteúdo é contingencialmente situado*.

Para além da TIS e da TAC, outra abordagem teórica que tem sido importante para a conceptualização da identificação organizacional, e sobretudo para a compreensão da sua *expressão* na organização tem sido o Interaccionismo Simbólico (Mead, 1934; Goffman, 1959) e as abordagens sociológicas da identidade social (Teoria da Identidade do Papel, de McCall e Simmons, 1978 e a Teoria da Identidade, de Stryker, 1980), embora poucos tenham sido os autores que explicitam este contributo.

De acordo com estas abordagens, o comportamento social emerge através do processo de *construção dos papéis*, o qual envolve negociar, modificar, desenvolver, e modelar as expectativas do indivíduo através da interacção social. Deste modo, as identidades de cada pessoa são modeladas de forma única pelas *experiências e interacções* da pessoa com os Outros.

Segundo Burke (2003, p. 2), o significado de determinada identidade social depende: a) das *características pessoais* do indivíduo e das suas próprias *experiências pessoais* com os papéis; b) das várias *categorias sociais* a que o indivíduo pertence e que providenciam *significados simbólicos* para a sua auto-definição; c) do conhecimento (partilhado) que o indivíduo tem da cultura e das *normas sociais*; e d) da negociação dos significados através das *interacções* com os seus parceiros de papel.

Aplicando o modelo integrativo de Deaux e Martin (2003) à análise da identificação organizacional poderemos dizer que, na linha do defendido pelas autoras, a *pertença à organização* cria um *contexto* para a identificação com esta. Por um lado, a mera *pertença organizacional* providencia uma “etiqueta” que *classifica cognitivamente* o indivíduo ao situá-lo em termos de outras organizações, providenciando um enquadramento avaliativo e comparativo da sua *posição social*.

Por outro lado, a pertença à organização permite ao indivíduo aceder a um conjunto de *significados* que caracterizam a identidade organizacional e que se traduzem em atributos pessoais dos seus membros e implicações comportamentais para estes, consistentes com essa pertença subjectiva.

E ainda, a pertença à organização coloca virtualmente o indivíduo em *redes interpessoais* constituídas por outras pessoas que partilham essa pertença, as quais condicionam o *desenvolvimento* e a *expressão* quotidiana da IO. As interações concretas que se dão entre o indivíduo e os membros destas redes sociais permitem uma *interpretação mais dinâmica* dos significados da sua identidade enquanto membro da organização num contexto local. Estas redes interpessoais podem ainda *reforçar* positiva ou negativamente a sua identificação organizacional, por exemplo, ao providenciarem, ou não, o contexto para a satisfação das várias funções da identificação.

A revisão de literatura efectuada aponta para diferentes elementos do fenómeno da identificação organizacional, analisados ao longo destes últimos 30 anos, e para alguma diversidade na forma de conceptualizar a identificação organizacional, nomeadamente no que diz respeito à *multidimensionalidade* do construto. Apesar de repetidamente se afirmar que nos últimos 20 anos a Teoria da Identidade Social tem dominado a maior parte do pensamento acerca da identificação organizacional, verifica-se que a maioria dos investigadores, fazendo eco da definição de IO oferecida por Ashforth e Mael, se apropria apenas de *parte* da definição de identificação social protagonizada pela TIS – a *dimensão cognitiva* da identificação.

A dimensão cognitiva da identificação organizacional tem sido definida na literatura como: *auto-definição* do indivíduo em função da pertença à organização, ou seja envolvendo a inclusão da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo; a *representação* que o indivíduo constrói da relação que tem com a organização; a *sobreposição* entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional, a *congruência* entre as características do indivíduo e as características organizacionais, e a *internalização dos atributos* organizacionais no auto-conceito do indivíduo. A *dimensão emocional* tem sido definida na literatura como: sentimento de *pertença*; percepção de  *fusão/unicidade* com a organização; experiência directa ou vicariante dos *sucessos e insucessos* organizacionais; ou associação de *afectos positivos* à

pertença organizacional<sup>60</sup>. A *dimensão avaliativa* diz respeito ao *valor* atribuído pelo indivíduo à sua pertença organizacional: “é importante para mim”.

Alguns autores acrescentam ainda uma dimensão comportamental ou “conativa”. Porém, apesar de considerarmos que o comportamento a favor da organização é uma manifestação da IO e que o “agir” da identificação pode ter um impacto retroactivo na manutenção desta, defendemos que, a par do reiterado por outros autores (e.g., Edwards, 2005), o comportamento deverá ser considerado um “resultado probabilístico da identificação e não necessariamente uma componente desta” (Ashforth *et al.*, 2008, p. 331).

Ashforth e colegas (2008) propõem uma formulação *multidimensional* da IO ancorada na definição integral que Tajfel (1978) fez de identidade social. Esta definição é por nós partilhada, e inclui a *cognição da pertença* organizacional, as *emoções positivas* associadas a essa pertença e o *elevado valor atribuído* a esta pelo indivíduo. Só podemos dizer que um indivíduo se identifica com a organização em que trabalha se este tiver consciência de que *faz parte* da organização, se associada a essa consciência o indivíduo sentir *emoções positivas* (independentemente das avaliações positivas ou negativas que outros indivíduos façam da organização e da consciência que o indivíduo tenha dessa avaliação) e se essa pertença, e a vivência dessas emoções associadas à pertença organizacional, forem *importantes/centrais* para o indivíduo e para a sua auto-definição enquanto pessoa.

Alguns autores argumentam que existe mais do que uma *forma* do indivíduo representar a sua ligação à organização (e.g., Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004). Assim, o *Modelo Expandido da Identificação Organizacional* pressupõe a existência de quatro formas, teórica e empiricamente distintas, de vinculação do indivíduo à organização. O indivíduo pode derivar a sua identidade social a partir da sua pertença à organização, quer *identificando-se completamente* com ela, quer *desidentificando-se*, quer identificando-se de forma *ambivalente*, quer ainda identificando-se de forma *neutral*.

Outros autores (Meyer *et al.*, 2006; Riketta *et al.*, 2006; Rousseau, 1998) referiram que a própria identificação organizacional se pode revelar a dois *níveis*: a *identificação situada* e a *identificação profundamente estruturada*. A *identificação situada* é uma forma de identificação organizacional de curta duração que ocorre quando, num dado contexto, as pistas situacionais presentes apontam para a existência de *interesses em comum* com a organização, ou de *resultados partilhados*, integrativos e não distributivos, fazendo com que o

---

<sup>60</sup> Estes elementos da definição de IO foram por nós classificados como correspondendo a uma dimensão emocional da IO, embora muitas vezes sejam apresentados implicitamente como estando inscritos numa dimensão cognitiva desta vinculação do indivíduo à organização.

indivíduo considere que ele e a organização, naquela situação, formam um “*nós*” (Rousseau, 1998, pp. 217-218). A identificação situada manter-se-á enquanto as pistas contextuais persistirem, reflectindo assim uma *resposta* aos estímulos ambientais imediatos. Este tipo de identificação dá conta dos resultados obtidos experimentalmente com grupos mínimos.

A *identificação profundamente estruturada* ocorre a um nível mais profundo, implicando uma *alteração duradoura do modelo mental* que o indivíduo tem de si próprio de forma a incorporar a pertença à organização no seu auto-conceito (*ibid.*, p. 221). Ou seja, a identificação profundamente estruturada surge quando a auto-definição com base na pertença organizacional se transforma numa “estrutura psicológica” do indivíduo, tal como é sugerido por Brown (1969, p. 347).

Ao longo desta dissertação, quando nos referirmos à IO estamos a conceptualizá-la como correspondendo a um nível de *identificação profundamente estruturada*, e não a um nível meramente instrumental e contingencial da identificação: “a identificação é mais do que o indivíduo considerar-se membro da organização (identificação situada); a IO é o grau no qual o indivíduo inclui a pertença à organização no seu auto-conceito” (Sluss e Ashforth (no prelo), cit. por Ashforth *et al.*, 2008, p. 332).

Meyer *et al.* (2006) sugerem que os processos de identificação por *afinidade* e por *emulação* têm uma certa correspondência com a *identificação situada* e a *identificação profundamente estruturada*, respectivamente. Porém, nós discordamos parcialmente desta equivalência por considerarmos que os processos descritos por Pratt (1998) se referem ambos ao desenvolvimento da identificação profundamente estruturada.

A identificação por *afinidade* (Pratt, 1998), ao pressupor uma sobreposição pré-existente entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional não implica a alteração do auto-conceito do indivíduo, não requerendo *ruptura de sentido* nem *atribuição adicional de significados* (Ashforth *et al.*, 2008; Pratt 2000). Ela *reforça* mais do que revê as narrativas existentes. O resultado é o de que o indivíduo se sente afirmado (ou confirmado) e o episódio de expressão da identificação é rapidamente integrado na sua narrativa identitária.

De forma contrastante à afinidade, a identificação por *emulação* (Pratt, 1998) implica necessariamente uma *ruptura de sentido* e a *providência de novos significados*, conferindo uma grande quantidade de informação no que respeita ao como é que a pessoa se pensa, sente e age enquanto membro da organização e geralmente pressupõe uma *customização* da identidade (cf. Pratt *et al.*, 2006). Dar sentido a esta situação resulta, em último caso, numa revisão da narrativa que o indivíduo tem sobre a sua própria identidade. O mesmo acontece quando o indivíduo experimenta uma *expansão* do seu auto-conceito ao descobrir, na

aprendizagem e desempenho da sua função na organização, que tem características ou atributos que até aí desconhecia e que são semelhantes aos atributos da identidade organizacional (identificação por *auto-expansão* ou *auto-revelação*).

A *identificação profundamente estruturada* implica uma incorporação duradoura (e não dependente de pistas contextuais) da pertença à organização e das características centrais, distintivas e duradouras desta, na imagem, ou modelo mental, que o indivíduo tem de si próprio (Rousseau, 1998, p. 218). Esta partilha de identidade pode alcançar-se quer através do *reconhecimento* que o indivíduo faz da *sobreposição* existente entre as características que o definem enquanto pessoa e os atributos da identidade organizacional percebida (processo “auto-referencial” que ocorre por *afinidade*), quer através da *emulação* por *internalização* destes atributos organizacionais, em que o indivíduo muda para ficar semelhante à organização. A percepção de sobreposição pode assentar ainda num processo de *auto-revelação* experiencial, em que se dá uma expansão do auto-conhecimento do indivíduo através da aprendizagem e desempenho dos papéis que estão associados ao desempenho da sua função em contexto organizacional.

Já a *identificação situada*, caracterizada por ser uma resposta aos estímulos ambientais imediatos e às pistas situacionais que sinalizam a existência de interesses comuns ou de resultados partilhados (*ibid.*, p. 220), não implica uma mudança no auto-conceito, nem o reconhecimento de semelhança entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional, mas antes o reconhecimento de que o indivíduo e a organização têm *interesses* que, num dado momento, se sobrepõem ou que são *congruentes* entre si.

Neste enquadramento, podemos então afirmar que a *internalização* dos atributos da identidade organizacional é apenas um dos modos através dos quais a identificação (profundamente estruturada) com a organização ocorre. A identificação organizacional não implica necessariamente a alteração do auto-conceito do indivíduo com a respectiva *internalização* dos atributos da identidade organizacional percebida, ou com a *expansão* do seu *auto-conhecimento* através da descoberta de características ou atributos individuais até aí desconhecidos. A IO pode ocorrer através de um processo de *afinidade*, baseando-se no *reconhecimento* de que existe sobreposição e partilha de identidades entre o indivíduo e a organização (ou tão somente através da percepção de *congruência de objetivos* ou de interesses entre o indivíduo e a organização numa dada situação, no caso da *identificação situada*).

Embora alguns autores equacionem a *identificação organizacional* como uma parte constitutiva do *compromisso organizacional afectivo*, ou o compromisso afectivo como uma

dimensão da IO, vários autores apontam para a distinção conceptual e empírica entre a IO e o compromisso organizacional, nomeadamente no que se refere à sua dimensão afectiva.

A par de outros autores (e.g., Cole e Bruch, 2006; Meyer *et al.*, 2006; Tavares, 2001), também nós consideramos que, apesar de poder haver algum grau de sobreposição entre estes dois construtos, eles dizem respeito a dois construtos teórica e empiricamente distintos e reflectem aspectos diferentes da relação de vinculação do indivíduo à organização.

Podemos então dizer que a identificação e o compromisso organizacionais diferem no seu significado, nos processos que lhes subjazem e nas consequências que deles advêm para o comportamento do indivíduo. Assim, enquanto a identificação diz respeito a um processo de auto-definição, ou seja, é um processo *auto-referencial*, já o compromisso se apresenta como uma *atitude* geral face à organização, que contém em si mesma uma dimensão comportamental relacionada com a *intenção em permanecer* na organização. Consideramos então que a dimensão afectiva do compromisso organizacional deve ser entendida como uma consequência da identificação organizacional profundamente estruturada.

Pese embora a pertinência evidente do estudo das bases motivacionais para a identificação organizacional, a literatura existente destaca-se por uma grande fragilidade empírica e por uma relativa fragmentação. De facto, muitos foram os motivos específicos que nós encontramos descritos na literatura, a maior parte das vezes apresentados de uma forma atomista, como estando na base da identificação dos indivíduos com a organização. Classificámos estes motivos específicos em três grandes categorias motivacionais: *necessidades de auto-enaltecimento* (Tajfel e Turner, 1979), *necessidades de distintividade óptima* (Brewer, 1991), e *necessidades de redução da incerteza* (Hogg, 2000a).

Apesar de considerarmos que para a compreensão das bases motivacionais da IO seja necessário o uso de quadros de referência que dêem conta das múltiplas necessidades e motivações dos diferentes indivíduos, e do mesmo indivíduo ao longo do tempo e das diferentes situações com que este se defronta, consideramos que os motivos específicos referidos na literatura, e englobados nas três grandes categorias de motivações para a auto-definição, concorrem e contribuem a seu modo para os processos mais gerais de *atribuição de sentido* inerentes ao processo de identificação organizacional.

Os processos de atribuição de sentido e de *procura de significados* são permanentes (Weick, 1995) e derivam da orientação geral do indivíduo para manter (ou elevar) a sua auto-estima, para se percepcionar como competente e eficaz, para estabelecer e manter um sentido de diferenciação dos outros, e para se sentir consistente ao longo do tempo e das situações, preservando a integridade da sua auto-imagem. Para que um indivíduo se identifique com a



organização é necessário que os *significados* providenciados por esta ajudem o indivíduo a estabelecer as fronteiras entre a sua organização e as outras, a manter a sua auto-estima, a assegurar uma distintividade óptima e a reduzir a incerteza associada à interacção em novos ambientes ou à mudança em ambientes familiares (Hogg, 2000a, 2000b, 2005; Hogg e Mullin, 1999), funcionando também como uma fonte para a auto-definição.

Considerando que a motivação principal para a identificação organizacional é a *procura de significados*, ela atravessa porém, transversalmente, todos os outros motivos como sejam: o do auto-enaltecimento e as necessidades com ele associadas (p.ex., necessidades de auto-estima, auto-realização, autonomia, crescimento e poder); o da distintividade óptima e consequentes necessidades de afiliação, pertença e dependência, a par das necessidades de diferenciação; e o da redução da incerteza com todas as necessidades associadas (p. ex., necessidades de segurança, continuidade, consistência, auto-verificação e auto-conhecimento). Fará então sentido pensar na *procura de significado* como uma *meta-motivação* para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional.

Ao longo desta dissertação vamos usar o termo *identificação organizacional* para nos referirmos simultaneamente à IO enquanto *estado* e à IO enquanto *processo*. Entendemos que estas duas formas de conceptualizar a identificação organizacional não são mutuamente exclusivas.

A IO quando equacionada como *estrutura psicológica* corporiza um elemento constitutivo da identidade do indivíduo que, apesar de dinâmico e variável (tanto em termos da sua magnitude, como em termos do seu conteúdo ou significado), é relativamente estável e transcende situações específicas (Ashforth *et al.*, 2008, p. 332). Apesar de nos podermos referir à IO enquanto *estado*, entendemo-la como resultado de um *processo activo* de *interpretação* da realidade e de *inferência de significados*, que ocorre de uma forma *continuada* e que é *ciclicamente revisto* quando o indivíduo se encontra em *interacção* com Outros (real ou simbólica).

Por outro lado, quando nos referimos ao *processo* de identificação organizacional consideramos o *como* se forma, se mantém, se fortalece ou se reformula a relação de vinculação do indivíduo à organização. Este “trabalho de construção da identidade” pode ser mais ou menos permanente ou ocorrer apenas em períodos de transição ou em alturas em que o indivíduo percepção a presença de ameaças à sua identidade (Sveningson e Alvesson, 2003, p. 1165).

Com base na revisão de literatura, e inspirados pelo *Modelo Integrativo da Identidade em Contexto*, proposto por Deaux e Martin (2003) - em que as autoras integram a perspectiva

sociológica e a perspectiva da psicologia social para a explicação dos processos de identificação social - e pelos contributos específicos da TIS, da TAC e da Teoria da Identidade para a compreensão da IO, apresentámos uma proposta de modelo conceptual relativamente a uma possível leitura do processo de desenvolvimento e manutenção, ou mudança, da identificação organizacional ao longo do tempo e das situações com que o indivíduo se confronta no exercício da sua função em contexto organizacional.

O processo de identificação organizacional começa antes de mais, pela *consciência da pertença organizacional* e pela auto-definição do indivíduo como membro da organização (“Eu sou X”), algo que é facilitado pela exposição do indivíduo a pistas contextuais que apontam para essa pertença, como sejam, o espaço físico, os símbolos organizacionais, etc..

Tal como Deaux e Martin (2003, p. 109) sugerem, a pertença à organização dita, não só quais são as principais *redes sociais* em que o indivíduo irá participar no contexto organizacional mas também, quais os *papéis* e as *actividades* que o indivíduo tem de vir a desempenhar, fruto da função que lhe foi atribuída na organização. Desta forma, a mera pertença organizacional propiciará ao indivíduo o estabelecimento de *relações interpessoais* no seu seio, relações essas que servirão de *micro-contexto* – real, hipotetizado ou reflexivo (cf. Scott *et al.*, 1998) - tanto para o *desenvolvimento*, manutenção, fortalecimento ou revisão da sua identificação organizacional, como para a sua *expressão situada*, o que Ashforth *et al.* (2008) apelidaram de “agir da identidade” social enquanto membro da organização.

O modelo aqui apresentado parte do pressuposto de que o processo de identificação do indivíduo com a organização é condicionado de forma transversal, em todas as suas etapas, pela *identidade do indivíduo*, ou seja, pela sua história de vida, pelas suas características pessoais, pelas experiências prévias de socialização, pela fase da vida em que se encontra, pelos seus valores, bem como pelas suas necessidades, expectativas e objectivos actuais, sendo um reflexo da imagem que o indivíduo tem de si próprio (em termos do seu Eu actual e do seu Eu ideal).

A organização intervém, não só no processo de *desenvolvimento* da identificação organizacional dos seus membros através do condicionamento do indivíduo relativamente à imagem que este constrói da *identidade organizacional* (e do seu conteúdo), mas também na *expressão* da IO, através da manipulação da *saliência* relativa da organização como alvo de identificação e ainda através do *reforço* (positivo ou negativo) da IO, contribuindo, ou não, para a *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização.

A intervenção da organização faz-se através de estratégias de *ruptura de sentido* e de *providência de significados* (Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 2000) presentes nas tácticas de

*gestão descendente da IO* (práticas de gestão substantiva e práticas de gestão simbólica; cf. Ashforth e Mael, 1996).

A par do que acontece com as estratégias organizacionais de gestão da identificação dos seus membros, também as *relações interpessoais* que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais condicionam a sua identificação com a organização através de processos de influência social de *ruptura de sentido* ou de *providência de significados*.

Assim, a influência das *relações interpessoais* que o indivíduo estabelece dentro e fora do contexto organizacional pode fazer-se de várias formas. Nomeadamente: a) através do seu contributo para a *atribuição de conteúdo* à categoria social “organização”; b) ao serem condicionadas pelos, e condicionarem os, *papéis* que o indivíduo assume no contexto organizacional e, dessa forma, influenciarem o *significado específico* que a identificação organizacional assume em cada interação; c) através da sua função de *legitimação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização; e d) através do seu impacto no estabelecimento do *valor/centralidade psicológica relativa da organização enquanto alvo de identificação* comparativamente com outras dimensões da vida do indivíduo.

Para além da referência a possíveis *fontes de influência* para o processo de IO – a *organização*, as *redes sociais* em que o indivíduo se situa, os *papéis* que desempenha, e a sua *história de vida e atributos pessoais* - a literatura têm vindo a sugerir, embora de uma forma avulsa, vários possíveis *mecanismos* de identificação que poderão explicar, cada um deles, uma parte do processo de IO.

De uma forma geral, podemos englobar os referidos mecanismos intervenientes no processo de desenvolvimento, manutenção e mudança da identificação organizacional, em três grandes categorias que funcionam como *alavancas* do processo de IO: uma respeitante à *atractividade da identidade organizacional*, outra relativa à *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização, e uma terceira relativa a um processo de auto-conhecimento através da *aprendizagem dos papéis* que o indivíduo desempenha em contexto organizacional. Note-se, porém, que o contributo de cada uma destas alavancas para o processo de identificação advém dos processos gerais de interpretação da realidade, procura de significado e de *atribuição de sentido* que lhes subjazem.

Podemos dizer que as táticas de gestão descendente da IO são instrumentos organizacionais de *influência social* que actuam sobre cada uma das alavancas de identificação acima referidas: a) aumentando a *saliência da identidade organizacional* e evidenciando as características centrais, duradouras e distintivas da organização, através do uso da retórica organizacional, dos processos de socialização, do uso de símbolos

organizacionais e das práticas de gestão substantiva de acesso aos recursos organizacionais; b) veiculando *informação sobre a prototypicalidade* do indivíduo através de mecanismos de reforço, positivo e negativo, das suas atitudes e comportamentos, por ex. através do acesso a recursos organizacionais como forma de reconhecimento do trabalho do indivíduo na organização ou, pelo contrário, através de táticas de ruptura de sentido; c) auxiliando a *aprendizagem dos papéis* que foram atribuídos ao indivíduo ao serem veículos de transmissão dos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção e dando feedback ao indivíduo sobre o seu desempenho nos papéis que lhe foram atribuídos.

A *atractividade da identidade organizacional* para o indivíduo depende do grau em que os atributos organizacionais percebidos como distintivos, centrais e duradouros (*identidade organizacional percebida*) e a crença que o indivíduo tem sobre aquilo que os indivíduos externos à organização pensam sobre esta (*imagem externa construída* - o que lhe confere uma avaliação social da conotação valorativa desta identidade, bem como um valor social associado à sua afiliação organizacional) satisfazem as *necessidades, expectativas e objectivos* que o indivíduo tem nesse momento (Dutton *et al.*, 1994).

Estas necessidades podem revelar-se na sua especificidade como necessidades de auto-enaltecimento, auto-distintividade, auto-consistência (ou de uma forma mais lata, de redução da incerteza subjectiva do indivíduo), porém elas englobam-se numa motivação mais ampla de *auto-conhecimento, expansão do Eu, procura de significados e atribuição de sentido* à pertença organizacional.

Os *significados* associados à imagem que o indivíduo tem da identidade organizacional prescrevem comportamentos e estruturas de interacção, contribuindo para a redução da incerteza subjectiva a par da atribuição de sentido à sua pertença organizacional.

A *atractividade da identidade organizacional* pode alterar-se sempre que mudam as necessidades, objectivos e expectativas do indivíduo; a percepção que estes têm sobre quais são os atributos qualificativos da identidade organizacional; ou a imagem sobre a conotação de valor associada a estes atributos. Sempre que a atractividade da identidade organizacional se altera, muda, em consonância, a percepção que o indivíduo tem da existência de sobreposição entre os atributos da sua identidade e os atributos que este considera caracterizarem a identidade organizacional.

A percepção de *sobreposição* ou de partilha *das identidades* pode assentar num processo de *reconhecimento da similitude* entre os atributos da identidade do indivíduo (no sentido do EU actual) e os atributos que o indivíduo julga definirem a organização

(*identificação organizacional por afinidade*; cf. Pratt, 1998), ou em processos de alteração do auto-conceito. Estes últimos podem ocorrer através da *descoberta* de novos atributos do indivíduo (auto-expansão) semelhantes aos atributos da identidade organizacional com base na aprendizagem da função (*identificação organizacional por revelação experiencial*), ou através da apropriação e *internalização* dos atributos da identidade organizacional na identidade do indivíduo no sentido da aproximação do indivíduo a um Eu ideal (*identificação organizacional por emulação*; cf. Pratt, 1998).

Porém, para que os indivíduos possam integrar a nova identidade nas suas narrativas identitárias é necessário que recebam feedback social positivo sobre a expressão da sua identificação (Ashforth *et al.*, 2008, p. 345).

Assim, a *validação social da identificação* constitui outra alavanca importante que intervém no processo de manutenção ou reformulação da IO ao longo do tempo. Através do reconhecimento, ou não, da prototipicalidade do indivíduo enquanto membro da organização, os elementos das redes sociais em que o indivíduo se insere (e que têm relevância pessoal para o indivíduo quer no contexto organizacional alargado, quer nas restantes esferas da sua vida) podem reforçar a sua IO, de uma forma positiva - *conferindo sentido* à sua identificação organizacional - ou negativa – *quebrando o sentido* que o indivíduo atribui à sua identificação organizacional.

A *ruptura de sentido* acontece quando o auto-conceito do indivíduo é posto em causa, criando-se um vazio que tem de ser preenchido (Pratt, 2000, p. 464). A ruptura de sentido acentua então a percepção de hiatos no auto-conhecimento do indivíduo, o que motiva um repensar da sua identidade e das suas identificações. Pode haver ruptura de sentido, por exemplo, quando existe uma incongruência entre o Eu actual e o Eu ideal (Pratt, 2000) ou quando a identidade do indivíduo enquanto membro da organização não é socialmente validada (Brown, 1969).

A validação (ou invalidação) social da legitimidade da pertença subjectiva do indivíduo à organização induz, neste, processos retrospectivos de atribuição de sentido. A estes processos de atribuição de sentido estão associados desejos de fortalecimento da sua vinculação à organização ou, pelo contrário, desejos de refazer a sua narrativa/história relacional com a organização. Tal poderá, por sua vez, gerar distintos estados de identificação com a organização ao longo do tempo (identificação, desidentificação, identificação ambivalente, ou identificação neutral; cf. Pratt, 2000; Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004).

O que os indivíduos *fazem* na organização e com quem eles *interagem* são dois meios importantes através dos quais estes mudam as suas identidades enquanto membros organizacionais (Wrzesniewski e Dutton, 2001, p. 180). Assim, outra alavanca importante para o processo de IO baseia-se na *aprendizagem da função* do indivíduo na organização e do *desempenho* dos respectivos *papéis* em contexto organizacional.

É no decurso da aprendizagem e do desempenho dos papéis em contexto organizacional que os indivíduos constroem novas auto-concepções (Pratt *et al.*, 2006) e cristalizam *quem são* e *o que querem*, ou seja, as suas auto-concepções actuais e desejadas (Ashforth, 2001, p. 25). A aprendizagem dos papéis em contexto organizacional torna possível ao indivíduo descobrir novas facetas da sua identidade, novas competências e novos atributos, contribuindo para o seu *auto-conhecimento* e para a *auto-expansão* do Eu e, conseqüentemente, para a percepção de uma *sobreposição* dos seus atributos (recém-descobertos) com os atributos organizacionais através de um processo *descoberta* e de *revelação*.

De acordo com Ashforth *et al.* (2008), as formas iniciais do *agir da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização são formas de exploração e de improvisação (Ashforth, 1998; Ibarra, 1999) que combinam elementos das experiências passadas do indivíduo (reportório acumulado de conhecimentos, aptidões e capacidades do indivíduo) com elementos dos seus novos ambientes de trabalho, ajudando os indivíduos a actuar de forma apropriada no contexto organizacional, por ex. através da *customização* da sua identidade enquanto membro organizacional (função *pragmática* da identificação; cf. Pratt *et al.*, 2006, p. 258).

No que respeita à expressão da identificação organizacional, ela ocorre sempre no contexto de uma interacção social (real, hipotética ou reflexiva, cf. Scott *et al.*, 1998). O indivíduo assume múltiplos papéis em contexto organizacional. Cada um desses papéis encerra em si mesmo um sistema de significados socialmente partilhados e que é, por sua vez, internalizado pelo indivíduo, no qual se inscreve um conjunto específico de regras, expectativas e normas (Stryker, 1980).

Conseqüentemente, o *conteúdo da identificação organizacional* usado para representar o “Eu-na organização” numa dada situação/interacção varia com as motivações do indivíduo e com a percepção que este tem das expectativas dos Outros com quem está a interagir, ou a contracenar, no desempenho de cada um desses papéis na organização. A identificação organizacional assume então um *significado flutuante*, dependente da realidade e interacção

que lhe serve de estímulo, sendo as redes sociais em que o indivíduo se situa o terreno em que esses cambiantes se edificam.

Ou seja, o contexto condiciona, não só a *saliência das categorias disponíveis para a auto-definição do indivíduo* num dado momento ou para a sua auto-categorização (através do seu ajustamento diferenciado; Tajfel, 1994; Oakes *et al.*, 1994; Oakes e Turner, 1990), mas também o conteúdo da identidade social que é invocado (cf. Turner, 1999).

Por seu lado, os indivíduos constroem uma *narrativa* sobre a sua identificação organizacional como forma de ligar estes vários episódios de expressão situada da sua IO ao longo do tempo e de dar sentido à expressão quotidiana da sua identificação organizacional. Esta narrativa identitária gera uma “história que integra “quem eu sou” com “quem eu tenho sido”, enquanto sugere “quem eu me posso tornar”” (Ashforth *et al.*, 2008, p. 340).

De facto, as narrativas identitárias construídas conferem *consistência e continuidade* às flutuações ou possíveis pontos de viragem da IO de um indivíduo (tanto em termos da força deste laço de vinculação, como em termos do seu conteúdo cognitivo ou emocional, ou ainda do seu valor para o indivíduo). Assim, elas são formas de *atribuição de sentido* tanto para o indivíduo que as constrói e as veicula, como para os Outros com quem este se relaciona no desempenho dos seus papéis enquanto membro organizacional e que são o seu público privilegiado.

As narrativas podem então funcionar como instrumentos discursivos de construção activa da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização (Sveningsson e Alvesson, 2003) e formas de negociação e afirmação da identificação em contexto organizacional (e.g., Bartel e Dutton, 2001); o que Ashforth e colegas (2008) chamaram de *processo ascendente de gestão da IO*.

A identificação organizacional é então um *processo* complexo e dinâmico em que as dimensões cognitivas, emocionais e avaliativas se imbricam para formar a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização, podendo esta assumir *múltiplas formas e múltiplos conteúdos*.

A identificação organizacional enquanto *processo contínuo e cíclico* resulta numa identidade social que pode, ela própria, mudar ao longo do tempo e das situações em que o indivíduo se encontra (conceito de maleabilidade da identificação, cf. Cardador e Pratt, 2006, p. 175), tanto em termos da sua *centralidade* para a imagem que o indivíduo tem de si próprio (“qual a importância da pertença a esta organização para o meu auto-conceito”) resultando em diferentes *estados* de identificação, como em termos do seu *conteúdo* (“o que significa

identificar-me com esta organização”), ou ainda da sua *extensão* (“quanto me identifico com esta organização”).

Na segunda parte desta dissertação centraremos a nossa atenção no estudo dos preditores da identificação organizacional, nomeadamente testando empiricamente um modelo de preditores da IO em 4 países distintos.



**PARTE II: PREDITORES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---



**Se insistirmos em procurar a beleza  
na exactidão dos números, a névoa  
do acaso dissipar-se-á nas mãos  
do poema, deixando-o seco e infértil.**

**No entanto, o rigor do cálculo também  
entra na matemática do verso, quando  
se procura o equilíbrio entre a geometria das  
imagens e as variantes da palavra.**

**Assim, o exercício que faço  
na escrita do poema consiste em  
limitar as sílabas ao seu número perfeito,**

**para que a respiração acompanhe a  
linha geométrica que a voz desenha,  
e o ritmo bata certo com a tabuada.**

*Contas certas,*

In “O breve sentimento do eterno”, de Nuno Júdice







## INTRODUÇÃO À PARTE II

---

Na parte I desta dissertação sustentámos que a identificação organizacional é um elemento constitutivo da identidade do indivíduo. Esta resulta de um processo activo e interpretativo de julgamento, de inferência de significados e de atribuição de sentido, que ocorre de uma forma continuada e que é ciclicamente revisto quando o indivíduo se encontra em interacção com Outros, seja esta interacção real, hipotética ou reflexiva.

Descrevemos a IO como um construto multidimensional afirmando que para que o indivíduo se identifique com a organização é necessário que este tenha *consciência* de que *faz parte* da organização (dimensão cognitiva), que atribua *significados emocionais positivos* a essa pertença (dimensão emocional) e que a *valorize* e a considere central para a sua auto-definição enquanto pessoa (dimensão avaliativa).

Assim, quando pensamos nos factores que podem contribuir para o desenvolvimento, manutenção, reformulação e expressão da IO temos de ter em atenção todos estes elementos. De facto, a multidimensionalidade deste constructo aponta para a possibilidade de que factores específicos possam, a seu modo, influenciar de forma particular cada um desses componentes aquando do desenvolvimento da IO ou da sua expressão situada. Porém, a literatura da IO é pouco sistemática no que se refere à abordagem dos antecedentes da identificação.

### **Preditores da Identificação Organizacional: Uma Breve Revisão de Literatura**

Reade (2001) argumenta que “não há um modelo estabelecido dos antecedentes da identificação organizacional que tenha sido usado de uma forma constante” (p. 1273). Os estudos empíricos apontam para uma miríade de factores que poderão estar envolvidos na promoção da IO. No entanto, esta proliferação de estudos empíricos não tem sido acompanhada por um esforço de enquadramento teórico mais geral destas variáveis e da sua relação com o processo de identificação organizacional.

Para além da falta de sistematização presente na literatura sobre os antecedentes da IO, a maior parte dos estudos apresentados reporta apenas correlações bivariadas de cada uma das variáveis em estudo com a identificação organizacional. Apesar de nos dar indicação do grau de associação entre duas variáveis, a estatística bivariada não nos permite conhecer a

capacidade preditiva de uma variável face à identificação organizacional controlando, em simultâneo, a influência de outros possíveis preditores.

Quadro II.1a. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores Individuais*

| FACTORES INDIVIDUAIS                          | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|---|------------------|--|
| <b>Elementos biográficos do indivíduo</b>     |                  |  |
| • Dados biográficos                           | +                | Mael e Ashforth (1995)   |
| • Sexo  | n.s              | George e Chattopadhyay (2005); Riketta (2005, meta-análise)  |
| • Idade                                       | +                | Lee (1969, 1971); Cheney (1983 <sup>a</sup> ); Martin e Epitropaki (2001); Riketta (2005, meta-análise)  |
|   | ns               | George e Chattopadhyay (2005)  |
| • Escolaridade                                | +                | Lee (1971)   |
|   | ns               | George e Chattopadhyay (2005); Mael e Ashforth (1995); Riketta (2005, meta-análise)  |
| • N° de empregos anteriores                   | -                | Cheney (1983 <sup>a</sup> )  |
| • Antiguidade na organização                  | +                | Lee (1971); Hall <i>et al.</i> (1970); Schneider <i>et al.</i> (1971); Wan-Huggins <i>et al.</i> (1998); O'Reilly e Chatman (1986); Riketta (2005, meta-análise) |
|   | ns               | Lee (1969), Brown (1969) <sup>a</sup> ; George e Chattopadhyay (2005); Bamber e Iver (2002); Bartel (2001); French e Rosenstein (1984)                           |
|   | <b>mistos</b>    | Cheney (1983 <sup>a</sup> ); Hall e Schneider (1972)   |
| • Socialização antecipatória                  | +                | Morgan <i>et al.</i> (2004); Russo (1998)  |
| <b>Factores disposicionais</b>                |                  |  |
| • Afectividade negativa                       | -                | Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup>   |
|   | ns               | Ashforth, Sluss, e Saks (2007); Saks e Ashforth (2000)   |
| • Afectividade positiva                       | +                | Ashforth <i>et al.</i> (2007); Kreiner e Ashforth (2004)   |
| • Cinismo                                     | -                | Kreiner e Ashforth (2004)  |
| • Percepção de auto-eficácia geral            | ns               | Saks e Ashforth (2000); Amiot <i>et al.</i> (2006)   |
| <b>Factores motivacionais</b>                 |                  |  |
| • Necessidade de segurança                    | +                | Hall <i>et al.</i> (1970); Hall e Schneider (1972) <sup>d</sup>  |
| • Necessidade de afiliação                    | +                | Rotondi (1976); Wiesenfeld <i>et al.</i> (2001); Hall <i>et al.</i> (1970); Hall e Schneider (1972) <sup>c</sup>   |
|   | -                | Brown (1969) <sup>a</sup>  |
| • Necessidade de auto-estima                  | +                | Hall <i>et al.</i> (1970)  |
| • Necessidade de autonomia                    | +                | Hall <i>et al.</i> (1970)  |
| • Necessidade de auto-actualização            | ns               | Ashforth <i>et al.</i> (1998)  |
| • Necessidade de auto-realização              | +                | Brown (1969) <sup>a</sup> ; Hall <i>et al.</i> (1970); Hall e Schneider (1972); Rotondi (1976)   |
| • Necessidade de identificação organizacional | +                | Kreiner e Ashforth (2004)  |

<sup>a</sup>A amostra que Brown usou tinha uma dimensão diminuta (N=26).

<sup>b</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlaram as restantes dimensões do modelo expandido da identificação (desidentificação, identificação neutral, e identificação ambivalente).

<sup>c</sup> Esta relação só é estatisticamente significativa para organizações com indivíduos de uma só profissão



Apresentamos nos Quadros II.1a, II.1b, II.2, II.3a, II.3b, II.4a e II.4b as variáveis que até agora foram (a maior parte das vezes de forma casuística) equacionadas como predictoras da IO e cujas relações associativas com este construto têm sido empiricamente testadas. Embora tenhamos procurado abarcar o maior número possível de estudos empíricos apresentados na literatura respeitantes aos preditores da IO, estes quadros não são, naturalmente, exaustivos<sup>61</sup>.

Assim, da revisão de literatura efectuada verificamos que os vários preditores empiricamente testados podem ser agrupados em três grandes grupos: *factores individuais* (vide Quadros II.1a e II.1b); *factores contextuais* (vide Quadros II.2, II.3a e II.3b) e *factores relativos à interacção indivíduo-organização* (vide Quadro II.4a e II.4b).

Quadro II.1b. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores Individuais (continuação)*

| FACTORES INDIVIDUAIS                                      | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|---|------------------|--|
| <b>Factores cognitivos</b>                                |                  |  |
| • <i>Valores</i>  |                  |  |
| • Centralidade do trabalho (envolvimento com o trabalho)  | +                | Schneider <i>et al.</i> (1971); Riketta (2005, meta-análise)       |
| • Individualismo  | -                | Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup>                             |
| • <i>Atitudes</i>   |                  |  |
| • <i>Atitudes face ao trabalho</i>                        |                  |  |
| • Satisfação com o trabalho                               | +                | Hall e Schneider (1972); Russo (1998); Smidts <i>et al.</i> (2001) |
| • <i>Atitudes face às práticas organizacionais de grh</i> |                  |  |
| • Satisfação com as recompensas                           | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>  |
| • Satisfação com as oportunidades de promoção             | +                | Lee (1971)   |
|   | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>  |
| <b>Factores comportamentais</b>                           |                  |  |
| • <i>Estratégias de coping</i>                            |                  |  |
| • Focadas no problema                                     | +                | Ashforth e Saks (2000); Amiot <i>et al.</i> (2006)                 |
| • Não focadas no problema                                 | ns               | Ashforth e Saks (2000)   |
| • De aversão do problema                                  | ns               | Amiot <i>et al.</i> (2006) <sup>d</sup>                            |
| <b>Relação com a profissão</b>                            |                  |  |
| • Identificação com a profissão                           | +                | Bamber e Iver (2002); Lee (1969, 1971); Russo (1998)               |
| • Prestígio percebido associado à profissão               | ns               | Lee (1969)   |

<sup>a</sup>A amostra que Brown usou tinha uma dimensão diminuta (N=26).

<sup>b</sup>Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlaram as restantes dimensões do modelo expandido da identificação (desidentificação, identificação neutral, e identificação ambivalente).

<sup>d</sup>Pese embora a correlação bivariada desta variável com a “identificação com a organização resultante da fusão” não ter sido estatisticamente significativa, os autores introduziram-na no modelo estrutural e encontraram uma associação de  $-0.20, p < .05$ .

<sup>61</sup> Só incluímos nesta revisão os estudos empíricos que se referem aos preditores da identificação com a organização em que o indivíduo trabalha, excluindo, por isso, todos os estudos referentes aos preditores da identificação com o grupo de trabalho, com a profissão, ou com organizações que não aquela com que o indivíduo tem um vínculo laboral.

Nos *factores individuais* estão incluídos os elementos *biográficos* (sexo, idade, escolaridade, antiguidade, número de empregos anteriores e socialização antecipatória) e *disposicionais* (afectividade, percepção de auto-eficácia e cinismo), os factores *motivacionais* (necessidades) – Quadro II.1a -, os factores *cognitivos* (valores e atitudes – face ao trabalho e face às práticas de gestão dos recursos humanos), os factores *comportamentais* (especificamente às estratégias de *coping* usadas) e a relação que o indivíduo estabelece com a sua *profissão* (Quadro II.1b).

Quadro II.2. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores Contextuais– Condições e Características de Trabalho*

| FACTORES CONTEXTUAIS                                 | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES   |
|--|------------------|---|
| <b>Condições e características de trabalho</b>       |                  |   |
| • <i>Condições de emprego: vínculo à empresa</i>     |                  |   |
| • Tipo de contrato de trabalho                       | ns               | Feather e Rauter (2004)   |
| • Posse de acções                                    | ns               | French e Rosenstein (1984) <sup>e</sup>   |
| • <i>Tipo de trabalho</i>                            |                  |   |
| • Colarinho branco vs colarinho azul                 | +                | French e Rosenstein (1984)  |
| • <i>Exigências da função</i>                        |                  |   |
| • Posição na estrutura hierárquica da organização    | +                | French e Rosenstein (1984); Riketta (2005, meta-análise)  |
|  | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup> ; Hall <i>et al.</i> (1970) <sup>f</sup> ; Hall e Schneider (1972) <sup>f</sup>   |
| • <i>Características do papel</i>                    |                  |   |
| ○ Controlo do trabalho                               | +                | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| ○ Ambiguidade do papel                               | -                | Saks e Ashforth (2000)  |
| ○ Conflito de papel                                  | -                | Wan-Huggins <i>et al.</i> (1998); Saks e Ashforth (2000); Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup>            |
|  | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| ○ Sobrecarga de papel                                | +                | Saks e Ashforth (2000) <sup>g</sup>   |
|  | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| ▪ <i>Natureza das tarefas</i>                        |                  |   |
| • Autonomia  | +                | Ashforth e Saks (2000); Bamber e Iver (2002); Russo (1998); Bell e Menguc (2002); Brown (1969) <sup>a</sup> |
| • Proximidade da Supervisão                          | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| • Interesse do trabalho                              | +                | Hall e Schneider (1972); Schneider <i>et al.</i> (1971); Riketta (2005, meta-análise)                       |
| • Inovação do papel                                  | +                | Ashforth e Saks (2000)  |
| • Oportunidade para usar as capacidades do indivíduo | +                | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| • Rotinização  | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| • Interdependência da tarefa                         | -                | Brown (1969) <sup>a</sup>   |
| • Significado da tarefa                              | +                | Brown (1969) <sup>a</sup>   |

<sup>a</sup>A amostra que Brown usou tinha uma dimensão diminuta (N=26).

<sup>b</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlaram as restantes dimensões do modelo expandido da identificação (desidentificação, identificação neutral, e identificação ambivalente).

<sup>e</sup> Esta relação só é estatisticamente significativa (positiva) para empregados com níveis de autoridade, ou posição hierárquica, mais baixa.

<sup>f</sup> controlando a antiguidade.

<sup>g</sup> conflito de papel e ambiguidade do papel foram juntos para formar um índice sobre características do trabalho.

<sup>h</sup> esta relação é mais acentuada em indivíduos com elevada auto-estima.

Por sua vez, os *fatores contextuais* dizem respeito às variáveis relativas às condições e características do trabalho e às características organizacionais.

As *condições e características do trabalho* abrangem as *condições de emprego* (em termos do tipo de vínculo que os indivíduos têm com a empresa), o *tipo de trabalho* (colarinho branco vs. colarinho azul), as *exigências da função* (posição hierárquica e características do papel) e a *natureza das tarefas* que o indivíduo executa.

Quadro II.3a. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores Contextuais – Características da Organização*

| FACTORES CONTEXTUAIS   | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES   |
|--|------------------|---|
| <b>Características da organização</b>  |                  |   |
| • <i>Tipo de organização</i> (organização de profissionais ou organização mista) | +                | Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, e Lloyd (2006) <sup>1</sup>  |
| • <i>Identidade organizacional</i>   |                  |   |
| • Saliência e acessibilidade da identidade organizacional                        | +                | Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2005)   |
| • Estereótipos organizacionais   | +                | Bergami e Bagozzi (2000)  |
| • Incongruência da identidade organizacional                                     | -                | Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup>  |
| • Intensidade da identidade organizacional                                       | +                | Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup>  |
| • Distintividade organizacional  | +                | George e Chattopadhyay (2005) <sup>1</sup> ; Shamir e Kark (2004)   |
| • Atractividade da imagem externa construída                                     | +                | Bartel (2001) <sup>1</sup> ; Wan-Huggins <i>et al.</i> (1998)   |
| ○ Reputação e prestígio organizacional percebido                                 | +                | Bartels <i>et al.</i> (2007); Bergami e Bagozzi (2000); Morgan <i>et al.</i> (2004); Kreiner e Ashforth (2004) <sup>b</sup> ; Smidts, Pruyn, e Van Ryel (2001); Reade (2001) <sup>m</sup> ; George e Chattopadhyay (2005) <sup>1</sup> ; Riketta (2005, meta-análise) |
| ○ Percepção de eficácia colectiva  | +                | Shamir e Kark (2004); Bamber e Iver (2002)  |

<sup>b</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlaram as restantes dimensões do modelo expandido da identificação (desidentificação, identificação neutral, e identificação ambivalente).

<sup>1</sup> Para os profissionais, a identificação com a organização é menos provável (quando comparada com a identificação com a profissão) quando a organização não é integralmente relacionada com o exercício da profissão.

<sup>1</sup> Os autores agregaram duas variáveis – prestígio organizacional percebido e distintividade organizacional percebida – para constituírem um índice de distintividade positiva percebida

<sup>1</sup> A autora chamou-lhe “auto-estima colectiva” e operacionalizou-a recorrendo a itens das sub-escalas de auto-estima colectiva pública e privada, de Luthanen e Crocker (1992).

<sup>m</sup> A autora chamou agregou duas variáveis –prestígio organizacional percebido e distintividade organizacional percebida – para constituírem um índice de prestígio organizacional.

As *características organizacionais* contemplam o *tipo de organização*, a *identidade organizacional* (saliência da identidade organizacional, estereótipos, incongruência, intensidade e distintividade da identidade organizacional, e atractividade da imagem externa construída) – Quadro II.3a -, e as *práticas de gestão* (práticas de gestão dos recursos humanos, participação e comunicação organizacional) (vide Quadro II.3b).

Quadro II.3b. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores Contextuais – Características da Organização (continuação)*

| FACTORES CONTEXTUAIS   | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|--|------------------|--|
| • <i>Práticas de gestão</i>  |                  |  |
| • Práticas de gestão de recursos humanos   |                  |  |
| ○ Práticas de socialização institucionalizada (Colectiva, Formal, Sequencial, Formal, Fixa, Serial, investidura)                 | +                | Ashforth <i>et al.</i> (1998); Ashforth <i>et al.</i> (2007); Ashforth e Saks (1996) |
| ○ Sistema de Recompensas   | +                | Morgan <i>et al.</i> (2004); Lee (1971)  |
| ○ Oportunidades de promoção  | +                | Reade (2001)   |
|  | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>  |
| ○ Formação   | +                | Morgan <i>et al.</i> (2004)  |
| • Participação   |                  |  |
| ○ Influência na tomada de decisão  | +                | Ashforth e Saks (2000); Brown (1969) <sup>a</sup> ; French e Rosenstein (1984)       |
| ○ Impotência ( <i>helplessness</i> )   | -                | Saks e Ashforth (2000)   |
| • Comunicação organizacional   |                  |  |
| ○ Adequação da informação recebida acerca da organização   | +                | Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001)   |
| ○ Adequação da informação recebida acerca da reestruturação  | +                | Jetten, O'Brien, Trindall (2002)   |
| ○ Adequação da informação recebida acerca do desempenho do papel   | +                | Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001)   |
| ○ Incerteza sobre as consequências da reestruturação para o indivíduo  | ns               | Jetten, O'Brien, Trindall (2002)   |
| ○ Clima psicológico de comunicação (confiança e abertura na comunicação, participação na tomada de decisão, e suporte percebido) | +                | Bartels <i>et al.</i> (2007) <sup>n</sup> ; Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001)         |

<sup>a</sup> A amostra que Brown usou tinha uma dimensão diminuta (N=26).

<sup>n</sup> Clima de comunicação ao nível do grupo de trabalho e ao nível do departamento.

Por seu turno, os *factores de interacção indivíduo-organização* incluem a *atractividade da identidade organizacional* (percepção de destino comum, organização como providenciadora de recursos, congruência entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional), a *confirmação das expectativas* do indivíduo (sobre a vida na organização, sobre o controlo do trabalho e relativas ao contrato psicológico) (vide Quadro II.4a), comportamentos proactivos de *aprendizagem dos papéis organizacionais* e, ainda, variáveis relativas à *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização (estatuto do indivíduo no seio da organização, percepção de justiça organizacional, percepção de suporte organizacional, qualidade das relações interpessoais e confiança nos supervisores) (vide Quadro II.4b).

As *táticas de gestão descendente da IO* referidas na parte I desta dissertação estão intimamente relacionadas com o que aqui referenciamos como *características organizacionais* e com as variáveis que incluímos dentro da categoria da *validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização*.

Quadro II.4a. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores de Interação Indivíduo-Organização*

| FACTORES DE INTERACÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO  | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|---|------------------|--|
| <b>Atractividade da identidade organizacional</b>   |                  |  |
| • Percepção de destino comum com a organização  | ns               | Reade (2001)   |
| • Organização como providenciadora de recursos (financeiros, afectivos, e de desenvolvimento pessoal/profissional)                                    | +                | Morgan <i>et al.</i> (2004)                            |
| • Congruência entre os atributos da identidade do indivíduo e da identidade organizacional  |                  |  |
| ○ Congruência entre a filosofia individual e a filosofia da gestão  | +                | Lee (1971)   |
| ○ Congruência percebida entre os atributos profissionais valorizados pelo indivíduo e os atributos percebidos como sendo valorizados pela organização | +                | George e Chattopadhyay (2005)                          |
| ○ Congruência percebida entre os interesses pessoais e as actividades organizacionais   | +                | Mael e Ashforth (1995)                                 |
| ○ Congruência entre a auto-imagem do indivíduo e a imagem pessoal que este tem dos administradores e dos colegas de trabalho                          | ns               | Siegel e Sisaye (1997)                                 |
| <b>Confirmação das expectativas</b>   |                  |  |
| • Expectativas goradas sobre a vida na organização  | -                | Saks e Ashforth (2000)                                 |
| • Expectativas goradas sobre a controlo no trabalho   | -                | Ashforth e Saks (2000)                                 |
| • Ruptura do contrato psicológico   | -                | Cantisano e Dominguez(2007); Kreiner e Ashforth (2004) |

Tal como já referimos (vide Capítulo 2 e Capítulo 4), estas tácticas são instrumentos organizacionais de *influência social* que: a) aumentam a *saliência da identidade organizacional* e evidenciam as características centrais, duradouras e distintivas da organização - através do uso da retórica organizacional, dos processos de socialização, do uso de símbolos organizacionais e das práticas de gestão substantiva de acesso aos recursos organizacionais; b) auxiliam a *aprendizagem dos papéis* que foram atribuídos ao indivíduo ao serem veículos de transmissão dos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção e dando feedback ao indivíduo sobre o seu desempenho nos papéis que lhe foram atribuídos; c) veiculam *informação sobre a prototypicalidade* do indivíduo através de mecanismos de reforço, positivo e negativo, das suas atitudes e comportamentos - por ex. através do acesso a recursos organizacionais como forma de reconhecimento do trabalho do indivíduo na organização ou, pelo contrário, através de tácticas de ruptura de sentido.

Quadro II.4b. *Preditores da Identificação Organizacional Analisados em Estudos Empíricos: Factores de Interação Indivíduo-Organização (continuação)*

| FACTORES DE INTERACÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO                        | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|---|------------------|--|
| <b>Comportamento de aprendizagem dos papéis organizacionais</b>     |                  |  |
| • Comportamento proactivo de auto-socialização                      | +                | Ashforth <i>et al.</i> (2007)  |
| • Aprendizagem do novo membro                                       | +                | Ashforth <i>et al.</i> (2007)  |
| <b>Validação social da pertença subjectiva</b>                      |                  |  |
| • Estatuto/prestígio do indivíduo no seio da organização (respeito) | +                | Tyler e Blader (2001)  |
| • Percepção de justiça organizacional                               |                  |  |
| ○ Justiça distributiva  | +                | Edwards e Peccei (2007); Olkkonen e Lipponen (2006) <sup>o</sup>   |
| ○ Justiça procedimental   | +                | Edwards e Peccei (2007); Lipponen <i>et al.</i> (2004); Olkkonen e Lipponen (2006) <sup>o</sup> ; Tyler <i>et al.</i> (1996)                         |
| ○ Justiça interaccional (do supervisor)                             | +                | Lipponen <i>et al.</i> (2004); Olkkonen e Lipponen (2006) <sup>o</sup>   |
| • Percepção de suporte organizacional                               | +                | Bell e Menguc (2002); Morgan <i>et al.</i> (2004); Reade (2001); Wiesenfeld, Raghuram, e Garud (2001), Van Knippenberg e Sleebos (2006) <sup>p</sup> |
| • Qualidade das relações interpessoais                              |                  |  |
| ○ Com os colegas  | +                | George e Chattopadhyay (2005); Scott <i>et al.</i> (1999); Morgan <i>et al.</i> (2004)   |
|   | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup> ; Reade (2001)   |
| ○ Com os supervisores/chefias                                       | ns               | Brown (1969) <sup>a</sup>  |
| • Confiança nos supervisores  | +                | George e Chattopadhyay (2005); Tseng <i>et al.</i> (2005)  |

<sup>a</sup> A amostra que Brown usou tinha uma dimensão diminuta (N=26).

<sup>o</sup> Os autores operacionalizaram a identificação organizacional ( $\alpha=.83$ ) com 3 itens da escala de compromisso afectivo de Allen e Meyer (1990) 3 itens da escala de Identificação Organizacional de Mael e Ashforth (1992).

<sup>p</sup> Os autores verificaram que a relação da percepção de suporte com a IO deixa de ser estatisticamente significativa quando controlam o compromisso afectivo.

## Uma Proposta de Enquadramento dos Estudos Empíricos sobre os Preditores da Identificação Organizacional

Cada uma das variáveis reportadas como possível preditor da IO contribui de forma diferenciada para cada uma das dimensões (cognitiva, emocional e avaliativa) da identificação organizacional. Se faz sentido pensar que as variáveis organizacionais relativas à *identidade organizacional* promovem a *dimensão cognitiva* da IO (à luz dos pressupostos da Teoria da Identidade Social, cf. Capítulo 1 desta dissertação), já os factores de *interacção indivíduo-organização*, a par das variáveis associadas às *condições e características do trabalho*, bem como às *práticas organizacionais de gestão*, deverão estar associados sobretudo ao impulsionar da dimensão emocional da IO. De facto, enquanto as variáveis associadas aos

preditores contextuais (características do trabalho e características organizacionais) veiculam informação ao indivíduo sobre o conteúdo da identidade organizacional e sobre os protótipos organizacionais, já os factores de *interacção indivíduo-organização* (atractividade da identidade organizacional, confirmação das expectativas e validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização) accionam processos de inferência de significados e de atribuição de sentido à identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. Por sua vez, os *factores individuais* são importantes não só para a associação de *significados emocionais* à pertença organizacional mas também porque condicionam a *centralidade* dessa pertença para a definição do auto-conceito do indivíduo (dimensão avaliativa).

Apresentamos na Figura II.1 uma proposta geral de modelo de preditores da IO que, ao mesmo tempo que ilustra a panóplia de estudos empíricos publicados na literatura, simultaneamente os enquadra numa visão de conjunto.

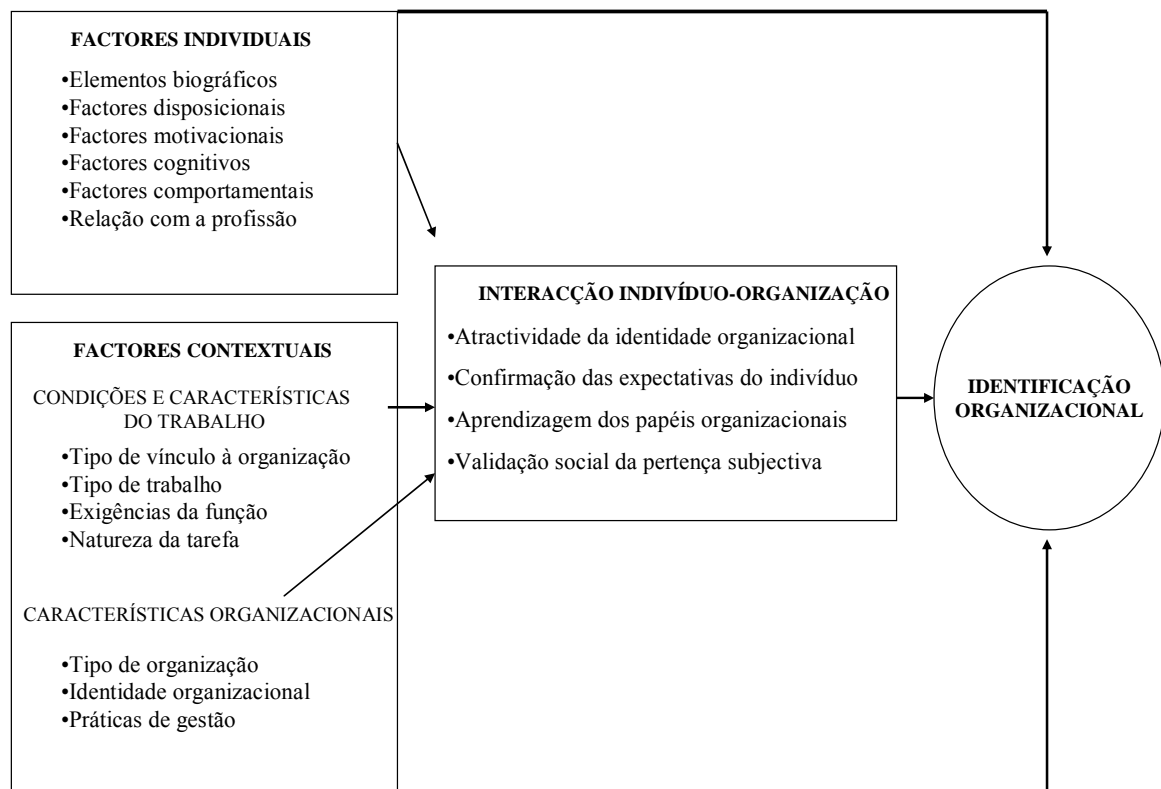


Figura II.1. Sistematização dos estudos empíricos sobre os antecedentes da identificação organizacional: proposta de modelo.

Apesar de não termos conhecimento de nenhum estudo reportado na literatura em que se tenha testado o papel mediador dos processos de interacção indivíduo-organização na

relação entre os factores individuais e contextuais e o desenvolvimento da IO, faz-nos sentido equacioná-los conforme se apresenta na Fig. II.1. De facto, podemos pensar que estas variáveis, de algum modo, vão ao encontro dos mecanismos intervenientes no processo de desenvolvimento, manutenção e mudança da identificação organizacional que referimos anteriormente na primeira parte desta dissertação: a *atractividade da identidade organizacional*, o processo de auto-conhecimento através da *aprendizagem dos papéis* que o indivíduo desempenha em contexto organizacional e a *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização.

Este modelo poderá ainda ser completado no futuro com o estudo de variáveis que moderem as relações aqui descritas. Tal como mencionámos no Capítulo 3, as razões específicas que levam um indivíduo a identificar-se com a organização em que trabalha são alvo de variação interpessoal, bem como intra-pessoal, tendo em conta as diferentes situações e momentos do tempo e de fase de vida em que a pessoa se encontra. Consequentemente, os factores que num dado momento melhor prevêm a identificação de um indivíduo variarão em consonância com estas motivações. Ou seja, o impacto de cada um dos preditores mencionados poderá variar de indivíduo para indivíduo, e para o mesmo indivíduo ao longo do tempo e das situações com que se confronta, tendo em conta as suas necessidades e a forma como o indivíduo considera que cada uma dessas variáveis satisfaz as suas necessidades e o sentido que este lhes atribui.

Para que um indivíduo se identifique com a organização é necessário que os *significados* providenciados por esta o ajudem a estabelecer as fronteiras entre a sua organização e as outras, a manter a sua auto-estima, a assegurar uma distintividade óptima e a reduzir a incerteza associada à interacção em novos ambientes ou à mudança em ambientes familiares (Hogg, 2000a, 2000b, 2005; Hogg e Mullin, 1999), funcionando também como uma fonte para a sua auto-definição. No fundo, para que um indivíduo se identifique com a organização em que trabalha é necessário que a pertença à organização confira significado à sua identidade. É, pois, possível que os diferentes preditores que acima referimos contribuam de forma distinta para o desenvolvimento, manutenção, reformulação e expressão da IO.

Ainda, seguindo o raciocínio que Deaux (1996, p. 792) expõe relativamente à motivação para a identificação social, poderemos dizer que, isomorficamente, alguns preditores da IO podem ser mais importantes nos *estádios iniciais* da construção da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização; outros podem ser mais importantes na *manutenção* de um determinado estado de identificação, ou ainda outros na *resposta* a alguma forma de ameaça à identidade.



## **Estudos Empíricos sobre os Preditores da Identificação Organizacional Desenvolvidos no Âmbito da Presente Dissertação**

No sentido de contribuir para o desenvolvimento desta literatura, realizaram-se dois estudos empíricos que se apresentam nos capítulos 5 e 6.

No Capítulo 5 apresentaremos então um estudo transcultural sobre os preditores da identificação organizacional em Portugal, Japão, EUA e Suécia. Este capítulo tem dois objectivos. O primeiro objectivo assenta na comparação dos níveis de identificação organizacional de quatro países com valores culturais distintos. Com base no Modelo dos Valores Culturais, de Inglehart (1995), propomos que em países com valores culturais mais próximos do pólo dos valores de penúria o nível médio de identificação organizacional seja mais elevado do que nos países com valores culturais mais próximos do pólo dos valores pós-modernos. O segundo objectivo refere-se à tentativa de identificação de padrões de variáveis que contribuam para o desenvolvimento da identificação organizacional nesses quatro países, testando, de forma exploratória, a transposição de um modelo de preditores da IO nesses quatro países.

Posteriormente, no Capítulo 6, descreveremos um estudo transversal sobre os preditores da identificação organizacional realizado numa organização portuguesa do sector terciário. O estudo apresentado permite-nos alargar o alcance de alguns resultados encontrados no estudo transcultural exploratório descrito no Capítulo 5. Partindo das variáveis testadas no estudo transcultural, foram analisadas também possíveis variáveis de processo, testando-se efeitos de mediação e complexificando assim o modelo proposto de preditores da identificação organizacional.







## **A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM QUATRO PAÍSES COM VALORES CULTURAIS DISTINTOS: UM ESTUDO TRANSCULTURAL DOS SEUS PREDITORES**

---

Serão isomórficos os modelos que explicam a identificação organizacional em Portugal, no Japão, nos EUA, e na Suécia? Serão os preditores da identificação organizacional os mesmos nestes quatro países? Serão os níveis médios da IO, na população destes quatro países, equivalentes? Serão os métodos usados para medir a IO igualmente válidos quando aplicados em países com contextos culturais distintos? Fará sentido falar em identificação organizacional como um conceito transcultural? Estas são algumas das questões a que este capítulo pretende dar resposta.

Note-se que, segundo Hui e Triandis (1985), as respostas a estas questões não são independentes. Vamos então tentar respondê-las, de uma forma sequencial, ao longo da apresentação desta pesquisa.

### **Importância dos Estudos Transculturais**

A globalização da actividade económica é uma realidade que nos trouxe novos desafios para este milénio. Cada vez mais a nossa actividade passa e passará, quer física, quer virtualmente, pelo estabelecimento de contactos com pessoas de diferentes países. Nesta nova ordem mundial “compreender o impacto da cultura nos vários aspectos das organizações e das suas práticas tornar-se-á mais crítico do que nunca para aumentar as sinergias, a produtividade e o bem-estar da força de trabalho, tanto no seio de cada país como transversalmente entre países” (Aycan e Kanungo, 2001, p. 385)<sup>62</sup>.

De acordo com Brewster e Hegewisch (1994), a crescente globalização e internacionalização da gestão, o incremento do número de organizações a operar para lá das fronteiras nacionais (com cada vez mais gestores a serem transferidos internacionalmente), bem como o aumento da influência dos blocos internacionais de negócios (como a União Europeia), tornam imperativo a necessidade de explorar as *diferenças internacionais* na forma como se faz a gestão das pessoas e de gerar *conhecimento comparativo*, nomeadamente acerca das práticas de grh usadas e do impacto que elas têm nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

---

<sup>62</sup> Neste trabalho, o impacto da cultura não será estudado directamente, mas sim indirectamente, usando o país como *proxy* da cultura.

Nas organizações, o comportamento dos indivíduos é influenciado por múltiplas forças internas à organização e externas a esta. O contexto interno inclui um amplo número de factores como sejam as características e condições de trabalho, as características organizacionais, as práticas de gestão dos recursos humanos, etc. O ambiente externo à organização inclui o contexto político, legal, educacional, institucional e sócio-cultural. O desafio da psicologia organizacional, no que concerne aos estudos transculturais comparativos, vai no sentido de tentar perceber qual o grau e a forma como o contexto sócio-cultural pode modelar as práticas organizacionais e influenciar as atitudes e o comportamento dos indivíduos nas organizações (Aycan e Kanungo, 2001).

Erez (1994, p. 560) argumentou que a falta de uma perspectiva transcultural sobre o comportamento organizacional tem limitado a nossa compreensão sobre “as razões pelas quais a previsão da eficácia das práticas de gestão nas várias culturas é limitada”. Nessa linha, Huang e van de Vliert (2003) sustentam ser heurísticamente útil examinar como o contexto nacional pode servir de *moderador* da relação que se estabelece ao nível individual entre as características organizacionais e os comportamentos do indivíduo.

Assim, a investigação que aqui apresentamos é de grande relevância, contribuindo para a expansão do conhecimento ao nível dos estudos internacionais comparativos numa área até agora não explorada – a da identificação organizacional e seus preditores.

Este estudo vem ainda contribuir para alimentar o debate existente actualmente na literatura dos estudos transculturais, sobre a *transferabilidade transcultural* dos conceitos de gestão: a chamada controvérsia entre a convergência ou universalismo *versus* divergência ou particularismo da aplicabilidade das práticas de gestão -neste caso, do *design* do trabalho, das condições de trabalho e das práticas de gestão dos recursos humanos. Por outras palavras, “possuirão as práticas de gestão consideradas de sucesso uma validade universal, ou a sua aplicabilidade estará limitada a um contexto sócio-económico particular”? (Pudelko, 2006, p. 126).

Os representantes da abordagem da *convergência* (e.g. Kerr *et al.*, 1960; Eisenstadt, 1973; Levitt, 1983; Prentice, 1990) defendem que a pressão internacional competitiva se sobrepõe às diferenças nacionais presentes nos sistemas de gestão, o que conduzirá a uma convergência transcultural e à universalidade das práticas de gestão e do seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Porém, a *universalidade das teorias do comportamento organizacional*, desenvolvidas sobretudo nos países ocidentais, com primazia nos EUA, tem sido questionada de uma forma sistemática pela evidência crescente da diversidade do seu impacto que resulta das pesquisas

transculturais, bem como pelas reflexões levadas a cabo por alguns investigadores (e.g., Drenth e Groenendijk, 1998; Erez, 1994; Hickson e Pugh, 2001; Hofstede, 1993, 2001; Laurent, 1983; Triandis, 1994; Whitley, 2000). Acresce ainda o facto de se ter vindo a verificar que muitos dos processos geralmente definidos como “básicos” na psicologia serem condicionados por factores culturais (Fiske, Kitayama, Markus, e Nisbett, 1998, p. 916).

Assim, a actual investigação pretende contribuir para este debate na medida em que se testará a aplicabilidade de um *modelo geral de preditores da identificação organizacional* em quatro países com valores culturais distintos: Portugal, Japão, EUA e Suécia.

### **Relação Entre a Cultura e as Atitudes e Comportamentos dos Indivíduos na Organização**

Apesar do consenso emergente na literatura, de que a cultura de uma sociedade influencia os pensamentos, emoções e acções das pessoas que dela fazem parte (Earley, 1993; Hofstede, 1997; Schwartz, 1992; Triandis, 1995), a ligação entre cultura de um país e comportamento dos seus cidadãos *não é directa*. A sua acção sobre os indivíduos poderá ser mediada por outros factores. Por ex., alguns autores (e.g., Drenth e Groenendijk, 1984) sugerem que a cultura influencia os processos e práticas organizacionais que ocorrem no seio das empresas de cada país e a forma como os objectivos organizacionais são materializados (e.g., Child e Keiser, 1979).

Como referimos anteriormente, a cultura pode ainda ter um papel *moderador* do impacto das práticas organizacionais nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Por ex., alguns autores (e.g., Aycan e Kanungo, 2001; Thomas *et al.*, 2003) sugerem que os valores culturais de uma sociedade podem influenciar o significado e a forma que as características organizacionais assumem, bem como as reacções dos trabalhadores face a estas.

Compreender o impacto directo da cultura na relação entre as múltiplas variáveis predictoras equacionadas nesta investigação e o desenvolvimento da identificação organizacional dos indivíduos não é o nosso objectivo principal. Assim, não estudámos o *efeito moderador directo* da cultura na relação entre os preditores e a identificação, mas recorreremos ao facto de a nossa amostra ser composta por dados de países com valores culturais distintos como um ponto de referência e enquadramento, fazendo uso da cultura como uma *variável limitadora do contexto de análise* e condicionadora das diferentes realidades nacionais que vamos estudar. Consequentemente, o papel moderador da cultura no

impacto dos possíveis preditores da IO foi estudado de forma indirecta, ou seja, foi inferido usando o “país” como *proxy* da cultura. Nesta pesquisa, pretendemos ainda analisar as diferenças no nível da identificação do indivíduo com a organização em que trabalha, em países com culturas dominantes distintas.

Entendemos a cultura de uma sociedade como um sistema de significados partilhados entre os seus membros (Hofstede, 1991; Shweder e LeVine, 1984), o qual se reflecte num padrão partilhado de crenças, atitudes, normas, percepções de papel e valores, adquirido e transmitido sobretudo através de símbolos (Kluckhohn, 1951). A cultura, ao providenciar valores sociais e normas partilhadas, ajuda os seus membros a pensar, sentir, interpretar e a reagir às situações com que se deparam (Erez e Earley, 1993; Triandis, 1972)<sup>63</sup>.

Consequentemente, a cultura de uma sociedade, ao nutrir o indivíduo que a ela pertence de significados (partilhados) e de redes de sentido, pode modificar a acessibilidade e centralidade da pertença organizacional para o seu auto-conceito. Assim, consideramos que a cultura dominante de um país pode influenciar o nível de identificação de um indivíduo com a organização em que trabalha.

### **O Estudo Transcultural da Identificação Organizacional**

Como referimos anteriormente, a identificação organizacional resulta de um processo de auto-definição, através do qual os indivíduos calibram o seu “Eu” e a sua identidade social, pelo menos parcialmente, em termos da sua pertença organizacional.

Muitos são os autores que têm defendido que a noção que o indivíduo tem do seu “Eu” (*self*) é, em certa medida, culturalmente condicionada, enfatizando, os diferentes grupos culturais, aspectos distintos do funcionamento do *self* (Markus e Kitayama, 1991; Triandis, 1989). Por exemplo, Markus e Kitayama (1991) sugerem que o significado e o papel funcional atribuído ao “Outro” na definição do “Eu” depende dos pressupostos culturalmente partilhados sobre a separação (independência) *vs.* interligação (interdependência) entre o *self* e os outros.

---

<sup>63</sup> Schwartz (1992) definiu os valores culturais como crenças sobre estados ou comportamentos desejados, que transcendem situações específicas e que guiam a avaliação que o indivíduo faz dos acontecimentos e a selecção que este faz do seu comportamento, sendo ordenados por ordem de importância e de centralidade para o indivíduo.



Apesar de não podermos deixar de observar que no seio de cada cultura nacional os indivíduos variam quanto à sua *prototypicalidade* no que respeita aos valores culturais da sociedade em que estão inseridos e, conseqüentemente, no grau em que constroem o *self* de acordo com os valores e normas culturais dominantes, faz sentido equacionar que a construção da identidade social de um indivíduo seja condicionada, pelo menos em parte, pelos valores dominantes da cultura do seu país.

Thomas, Au, e Ravlin (2003) propõem que as *diferenças nos perfis culturais* dos indivíduos afectam a relação que estes estabelecem com a organização em que trabalham, nomeadamente o tipo de contrato psicológico que estabelecem, a percepção que têm das violações desse contrato ao longo do tempo e ainda a forma como reagem às violações percebidas. Abrams e colegas (1998, p. 1037) sugerem ainda a possibilidade de que os *processos psicológicos* que conduzem à valorização que o indivíduo faz da sua pertença à organização sejam diferentes quando em causa estão pessoas provenientes de culturas nacionais distintas.

Segundo Thomas e colegas (2003), os perfis culturais dos indivíduos podem influenciar a forma como estes estabelecem a sua vinculação à organização através de dois tipos de mecanismos que, apesar de distintos, se encontram inter-relacionados (e.g., Alexander *et al.*, 1994; Locke, 2000): um mecanismo cognitivo e outro motivacional.

De acordo com Erez e Earley (1993), os indivíduos que partilham contextos culturais distintos aprendem diferentes conjuntos de valores, os quais se reflectem em abordagens ou esquemas cognitivos diferenciados, sendo estes usados para ajudar o indivíduo a organizar e a processar a informação nas várias situações que vive (Fiske e Taylor, 1984) - neste caso nas situações relacionadas com a sua vida na organização. Assim, poderemos considerar que a *influência cognitiva dos valores culturais* na tendência do indivíduo para se identificar com a organização em que trabalha será condicionada pela variabilidade cultural na percepção e interpretação dos sinais transmitidos pela organização e pelas suas práticas, e ainda pelo desenvolvimento de diferentes *scripts* comportamentais em resposta às mesmas situações ou práticas organizacionais. Deste modo, indivíduos com diferentes perfis culturais atribuirão diferentes prioridades aos estímulos que merecem a sua atenção no contexto organizacional (atenção selectiva à informação organizacional), e diferentes significados às características e condições do trabalho percebidas, bem como às características e práticas organizacionais (diferenças na codificação de mensagens organizacionais e enviesamentos na atribuição causal dos acontecimentos ou práticas organizacionais), sendo esta percepção condicionada pelos padrões culturais prevaletentes (Markus e Kitayama, 1991; Miller *et al.*, 1990).

Por seu lado, o *mecanismo motivacional de influência do contexto cultural* nos processos de identificação dos indivíduos assenta na variabilidade cultural no que respeita à construção dos auto-conceitos - tendo em conta, por exemplo, a centralidade da pertença organizacional para a construção da identidade social do indivíduo, bem como na influência que distintos perfis culturais exercem sobre o que os indivíduos consideram ser desejável e sobre as suas preferências comportamentais (Fiske e Taylor, 1991).

É então pertinente avaliar se, de um modo geral, indivíduos provenientes de culturas nacionais distintas valorizam diferentemente a sua pertença à organização, tendo este laço vinculatorio centralidades variadas para o seu auto-conceito e para a forma como estes constroem o seu “Eu”. Será a identificação organizacional um construto transcultural? E, se for, haverá diferenças quantitativas na intensidade com que trabalhadores de países com diferentes valores culturais se identificam com a organização em que trabalham?

A investigação aqui apresentada procura avaliar, não só a *influência motivacional* da cultura na vinculação dos indivíduos à organização em que trabalham – avaliando a diferença nos níveis de IO dos trabalhadores de quatro países com valores culturais distintos -, mas também a sua *influência cognitiva*, ao testar se a percepção que os participantes de diferentes países têm das características e condições do seu trabalho, bem como das práticas organizacionais (como sejam as práticas de gestão dos recursos humanos), condiciona de forma diferenciada a construção da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. Neste estudo avaliaremos directamente a influência motivacional da cultura na identificação organizacional, utilizando o país como proxy da cultura, mas avaliaremos apenas indirectamente a sua influência cognitiva<sup>64</sup>.

Mais especificamente, no presente capítulo investigaremos a possível comparabilidade dos níveis de IO em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia e a possível existência de padrões transculturais de preditores da identificação organizacional nesses países.

## O Presente Estudo

A investigação que aqui apresentamos resulta de uma pesquisa transcultural desenvolvida com base em sub-amostras extraídas de amostras representativas da população

---

<sup>64</sup> Como mencionámos anteriormente, não estudaremos o efeito directo da cultura como variável moderadora, recorrendo à cultura apenas como uma variável de contextualização.

de quatro países que responderam ao questionário do ISSP (*International Social Survey Programme*) sobre as orientações e atitudes dos indivíduos face ao trabalho.

Este estudo pretende comparar os níveis de IO dos quatro países em análise e identificar a existência de padrões de variáveis que contribuam para o desenvolvimento da identificação organizacional em países com valores culturais distintos.

### *A Escolha dos Países a Comparar e o Modelo dos Valores Culturais*

Usámos o modelo dos valores culturais de Inglehart (1995) para seleccionar e enquadrar os quatro países estudados – Portugal, Japão, EUA e Suécia – no que diz respeito aos seus valores culturais, de forma a podermos colocar uma hipótese teoricamente sustentada sobre as diferenças nas médias da IO destes países. De acordo com os resultados obtidos por Inglehart (1995) no seu estudo transcultural efectuado em 1990/1991, os quatro países em questão assumem perspectivas culturais diferentes, ancoradas em posicionamentos distintos face aos múltiplos aspectos da vida em sociedade, tanto no que diz respeito à autoridade, à família, à religião, ou ao trabalho.

No referido estudo, o autor analisa os valores e as crenças presentes na cultura de quarenta e três países, recorrendo para o efeito a amostras representativas das populações nacionais. Tendo concluído pela existência do que apelidou serem “esquemas culturais coerentes” (Inglehart, 1995, p.435), os quais se interligam com os padrões de desenvolvimento económico dos diferentes países, este autor advogou a emergência de duas grandes dimensões da mudança ao nível dos valores e das crenças culturais do conjunto de países em análise. Uma das dimensões relaciona-se directamente com o processo de *modernização* das sociedades, dizendo a outra respeito ao processo de *pós-modernização* das mesmas. Inglehart (1995) concebeu as referidas dimensões de análise das culturas nacionais como estando dispostas em dois eixos ortogonais. O eixo vertical, referente à *modernização*, assinala a transição da importância atribuída pelas sociedades à *autoridade tradicional* para a prevalência de princípios de *autoridade racional-legal*. O eixo horizontal, o qual dá conta do processo de *pós-modernização* das sociedades, enfatiza a passagem da identificação dos indivíduos com *valores de penúria* para a defesa de *valores de segurança*, ou valores pós-materialistas.

As duas dimensões da mudança cultural estão associadas a manifestações diferentes ao nível das atitudes, opiniões e comportamentos dos indivíduos e das sociedades em geral.

Segundo Inglehart (1995, p. 435) as *sociedades modernas* são caracterizadas por processos de industrialização, urbanização, especialização profissional, generalização da educação formal, e desenvolvimento dos meios de comunicação e de informação. Estes movimentos são acompanhados pela laicização da sociedade, por uma tendência para a burocratização, para a produção em série, e pelo aparecimento do Estado moderno.

Por sua vez, nas *sociedades pós-modernas*, a importância do crescimento económico, da eficácia tecnológica e da racionalidade científica dá lugar à ênfase do bem-estar subjectivo dos indivíduos, da sua qualidade de vida e de critérios ecologistas de desenvolvimento. Assentes em *valores de segurança*, ao contrário dos *valores de penúria* que se podem encontrar tanto em sociedades modernas como em sociedades onde a autoridade tradicional ligada à religião e à família é privilegiada, as sociedades pós-modernas conferem uma importância crescente à liberdade e expressão individual, à participação e à experiência afectiva dos indivíduos.

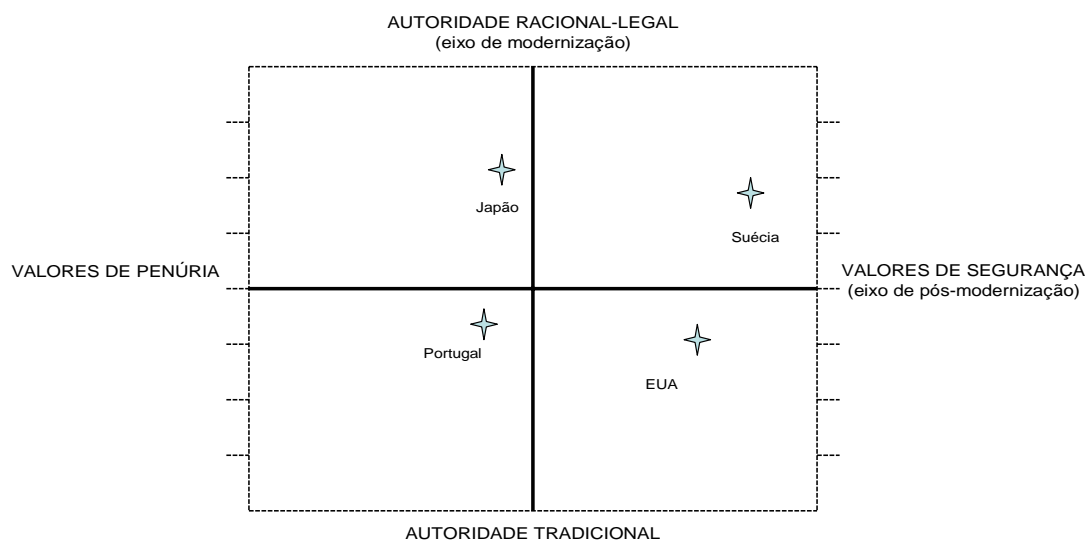


Figura 5.1. Posicionamento de Portugal, Japão, EUA e Suécia no espaço definido pelo cruzamento dos eixos do modelo de Inglehart (baseado em Inglehart, 1995, p. 449)

Inglehart (1995) projectou os quarenta e três países analisados num espaço definido pelo cruzamento dos dois eixos acima referidos. Na Figura 5.1 podemos observar a posição ocupada por Portugal, Japão, os EUA e a Suécia nesse espaço.

Verifica-se, desta forma, que cada um dos referidos países assume um posicionamento distinto no que respeita aos quadrantes apresentados por Inglehart (1995), correspondendo

esses posicionamentos a padrões culturais diferentes ancorados em atitudes, opiniões, valores e crenças distintas por parte dos cidadãos de cada um desses países relativamente a temáticas consideradas importantes da vida em sociedade.

No conjunto dos países por nós analisado, Portugal, com uma grande maioria de cidadãos católicos, é aquele que culturalmente mais privilegia a *autoridade tradicional* (assente na religião e na família) a par dos *valores de penúria*, encontrando-se no quadrante inferior esquerdo (ver Figura 5.1). Este resultado é consonante com o baixo desenvolvimento económico deste país quando comparado com os três restantes (ver Quadro 5.1), sustentando a ideia de Inglehart (1995) de que “o desenvolvimento económico é um factor tanto de modernização como de pós-modernização”(p. 453).

O Japão encontra-se no quadrante superior esquerdo, o qual se caracteriza pela defesa dos *valores de penúria* (tal como Portugal) mas em que, ao contrário do que acontece no nosso país, existe uma preponderância da *autoridade do Estado* sobre a autoridade tradicional (associada ao processo de modernização da sociedade). A esta constatação não será alheio o facto de, conjuntamente com a China e outras sociedades da Ásia Oriental, este país ter sofrido as influências do confucionismo o que explica a existência de um sistema cultural essencialmente laico e a emergência de uma autoridade racional-legal, o que também facilitou o seu desenvolvimento económico (Inglehart, 1995).

Os EUA, à semelhança de outras sociedades anglófonas estudadas por Inglehart, posicionam-se no quadrante inferior direito da Figura 5.1. Neste país, os *valores de segurança pós-materialistas* são relativamente fortes mas os *valores tradicionais-religiosos* são muito mais marcados do que na maior parte dos países com o mesmo nível económico (por ex., a Suécia).

A Suécia, por seu lado, situa-se no quadrante superior direito da figura, com valores elevados no eixo da *modernização* (havendo uma preponderância da *autoridade do Estado* face às autoridades tradicionais) e ainda com valores mais elevados no que respeita *aos valores pós-modernos*, quando comparada com Portugal, com o Japão e com os EUA.

Resumindo, se no eixo relativo ao processo de *modernização*, os países que se destacam são o Japão e a Suécia, já no eixo relativo ao processo de *pós-modernização*, os países que evidenciam ter valores de segurança, mais pós-materialistas, são os EUA e, num posicionamento mais extremo, a Suécia.

## *País Como Proxy de Cultura*

Note-se que, como já afirmámos anteriormente, neste estudo, os valores culturais não foram tidos em consideração como uma variável preditora mas como um factor contextual, condicionador, que, de uma forma geral, pode reforçar ou atenuar as relações entre as variáveis preditoras e o desenvolvimento da identificação organizacional. Assim, na senda da maior parte dos estudos transculturais apresentados na literatura (Schaffer e Riordan, 2003), também nós usámos o país como *proxy* da cultura, não tendo medido directamente os posicionamentos dos respondentes das quatro amostras analisadas face ao modelo dos valores culturais de Inglehart (1995). Deste modo, presumimos a existência de graus diferentes de valores modernos e de valores pós-materialistas nos quatro países, não os medindo directamente.

Temos a noção das limitações que este facto imputa ao nosso estudo, uma vez que não podemos controlar se as diferenças nas variáveis estudadas entre as amostras se deverão à diferença nos valores culturais destes países ou a outro fenómeno. Para além disso, estamos cientes de que, apesar da cultura nacional influenciar o perfil cultural dos indivíduos nela criados, as fontes individuais de variação, tais como as experiências idiossincráticas e a personalidade, também poderão afectar as orientações dos indivíduos em termos de valores, criando variabilidade, heterogeneidade e diversidade dentro de cada país (Thomas *et al.*, 2003, p. 455). De facto, em alguns contextos de pesquisa pode acontecer que as diferenças intra-país em certas dimensões sejam maiores do que as diferenças inter-países (Samiee e Jeong, 1994).

Existe um debate na literatura sobre até que ponto “cultura” é igual a “país” ou a “nação” (Aycañ e Kanungo, 2001). De acordo com Schaffer e Riordan (2003), “apesar do país poder ser, de facto, um indicador adequado e conveniente da cultura, usá-lo como operacionalização única da cultura tem as suas limitações” (p. 175). De forma a podermos colmatar algumas destas limitações, usámos, tal como recomendam alguns autores (e.g., Peterson e Smith, 1997; Schaffer e Riordan, 2003), outros *delimitadores da cultura*, adicionalmente ao país, com vista a identificarmos diversas fontes de diferenças culturais. Peterson e Smith (1997) referiram nomeadamente, a língua, a proximidade geográfica, a religião, o desenvolvimento económico, o desenvolvimento tecnológico e as fronteiras políticas como alguns factores úteis para a delimitação cultural das sociedades que queremos estudar. Os quatro países em análise variam de forma sistemática relativamente a todos estes aspectos.

Por conseguinte, para além da caracterização e diferenciação dos quatro países em questão relativamente ao seu posicionamento no modelo de Inglehart (1995) quanto aos seus valores societais, bem como às fontes supra-citadas de delimitação da cultura, averiguámos igualmente o posicionamento relativo destes países no que se refere a indicadores macro-económicos associados ao seu grau de desenvolvimento geral.

De acordo com os dados sócio-económicos apresentados no Relatório de Desenvolvimento Humano, referentes a 1997 (Human Development Report, 1999, 2000), Portugal é, de entre os quatro países em foco neste trabalho, aquele que apresenta um *índice de desenvolvimento humano* mais baixo, um menor *índice de educação* e um menor *índice de esperança de vida* (ver Quadro 5.1).

De facto, de acordo com Inglehart (1995), os índices de prosperidade, a massificação da educação formal e a esperança de vida correlacionam-se positivamente (embora em graus diferentes) quer com o pólo da *autoridade racional-legal*, quer com o pólo dos *valores pós-modernos* (isto é, o quadrante oposto àquele em que Portugal se encontra).

Quadro 5.1. *Indicadores Macro-económicos Relativos a Portugal, Japão, EUA e Suécia.*

|  | Portugal          | Japão | EUA   | Suécia |
|--|-------------------|-------|-------|--------|
| <b>Índice de desenvolvimento humano (HDI)</b>  | .86               | .92   | .93   | .92    |
| <b>Índice de educação</b>  | .91               | .94   | .97   | .99    |
| <b>Índice de esperança de vida</b>   | .83               | .91   | .86   | .86    |
| <b>% do GDP referente aos serviços<sup>a</sup></b>   | 60.9 <sup>b</sup> | 61.1  | 72.0  | ...    |
| <b>Tendências demográficas: população urbana (em % do total da população)</b>                      | 36.5              | 78.4  | 76.6  | 83.2   |
| <b>Gastos público em saúde (em % do GDP) 1996-1998<sup>a</sup></b>                                 | 4.7               | 5.9   | 6.5   | 7.2    |
| <b>Acesso a fluxos de informação: Nº de linhas telefónicas (por cada 1000 pessoas)<sup>a</sup></b> | 413               | 503   | 661   | 674    |
| <b>Uso de energia: Consumo de electricidade per capita (Kilowatt-hora)</b>                         | 3.76              | 8.25  | 13.78 | 16.62  |

Fonte: Relatório do desenvolvimento humano (Human Development Report, 1999, 2000)

Relativamente aos indicadores que sinalizam a terciarização da sociedade, a tendência demográfica de ocupação dos espaços urbanos, os gastos públicos com a saúde, o acesso a fluxos de informação e o uso de energia por parte dos cidadãos dos quatro países em estudo, verificamos que eles se evidenciam de forma crescente quando comparamos Portugal, o Japão, os EUA e a Suécia (vd. Quadro 5.1). Consequentemente, esse facto sugere que a posição dos quatro países no que diz respeito a estes *indicadores macro-económicos*, os quais se relacionam com o processo de pós-modernização das sociedades – preponderância dos serviços, crescimento da população urbana, maior atenção dada ao bem-estar e saúde dos cidadãos, bem como o acesso a recursos relacionados com uma maior qualidade de vida –,

espelha o seu posicionamento relativo no contínuo descrito por Inglehart (1995) no que concerne aos valores de penúria-valores de segurança.

Deste modo, apesar das limitações associadas à utilização do “país” como *proxy* da cultura, a análise dos indicadores macro-económicos enquanto factores de delimitação da cultura dos quatro países em estudo permite-nos validar com alguma confiança os posicionamentos relativos de Portugal, do Japão, dos EUA e da Suécia no eixo que diz respeito aos valores sociais associados ao processo de pós-modernização descrito pelo modelo dos valores culturais de Inglehart (1995).

### *Hipóteses do Presente Estudo: Níveis de Identificação Organizacional e Seus Preditores nos Quatro Países Analisados*

De acordo com o trabalho de Inglehart (1995), Portugal, o Japão, os EUA e a Suécia, ao se situarem em posições distintas no contínuo associado aos processos de pós-modernização, protagonizam sistemas de valores culturais diferenciados, ancorados em posicionamentos distintos face a múltiplos aspectos da vida em sociedade, nomeadamente no que diz respeito à centralidade e significado do trabalho para o indivíduo e à importância da pertença a entidades colectivas para este. Seguindo este modelo, podemos dizer que, enquanto que nos países com *valores de penúria* a segurança económica é vista como um objectivo a atingir - sendo o salário um factor motivador importante para a generalidade dos trabalhadores e a pertença a agregados colectivos vista como sendo algo securizante –, já nos países que se caracterizam por estarem mais próximos do pólo dos valores pós-modernos, “para uma parte cada vez maior da população, a possibilidade de se exprimir e de fazer um trabalho que tenha sentido adquire um valor ainda mais determinante” (Inglehart, 1995, p. 442). As motivações no emprego centram-se, mais do que em aumentar os rendimentos individuais, em fazer um *trabalho com significado* e considerado interessante. A emergência de valores de segurança associados à pós-modernização coloca a tónica nas preocupações individuais, associadas à expressão individual, ao bem-estar subjectivo e à qualidade de vida (Inglehart, 1999).

Consequentemente, podemos esperar que, no que respeita ao contínuo relativo ao processo de pós-modernização, os indivíduos dos países que estão mais próximos do pólo dos valores de penúria tenham uma tendência mais acentuada para atribuírem maior valor à sua pertença e vinculação à organização em que trabalham, do que os indivíduos dos países que



estão mais próximos do pólo dos valores pós-materialistas. Desta forma, este estudo pretende testar, antes de mais, a seguinte hipótese:

*Hipótese 1:* Em países com valores culturais mais próximos do pólo dos valores de penúria (p.ex., Portugal) o nível médio de identificação organizacional será mais elevado do que nos países com valores culturais mais próximos do pólo dos valores pós-modernos (p. ex., a Suécia).

A investigação aqui apresentada procura, não só avaliar a existência de diferenças quantitativas na intensidade com que indivíduos de países com valores culturais distintos se identificam com a organização em que trabalham, mas também, como já referimos, se nestes quatro países podemos usar o mesmo modelo teórico para prever o grau em que os trabalhadores incorporam a pertença organizacional no seu auto-conceito. Ou seja, saber se o padrão de variáveis que contribui para o desenvolvimento da identificação organizacional é semelhante em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia.

Assim, o modelo de preditores explorado neste estudo pretende analisar o impacto de algumas *características* (autonomia e interesse no trabalho) e *condições de trabalho* (segurança do emprego e ambiente de trabalho), bem como de certas *características organizacionais*, como sejam as práticas de gestão dos recursos humanos (sistema de recompensas, oportunidades de promoção, e adequação da formação) na intensidade da identificação organizacional.

### Identificação organizacional e características do trabalho

O trabalho representa o pilar mais básico da relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização (Griffin, 1987). De facto, “é geralmente aceite que a forma como um trabalho é concebido tem um impacto substancial nas atitudes, crenças e sentimentos do trabalhador” (Lawler e Hall, 1970, p. 305).

Tendo presente o que Wan-Huggins e colaboradores (1998) sugeriram, desde que o indivíduo considere que a natureza do trabalho que lhe é atribuído é controlada pela organização, as características deste trabalho podem afectar de um modo significativo a sua identificação organizacional. Assim, de acordo com a revisão da literatura, podemos pensar

que a forma como o trabalho é concebido pode afectar substancialmente o grau de identificação dos trabalhadores por duas razões.

Por um lado, se o trabalho for estruturado com o propósito de criar oportunidades de ganho pessoal, permitindo ao indivíduo a satisfação das suas necessidades e o alcançar dos seus objectivos (Brown, 1969; Porter, Lawler, e Hackman, 1975), isso pode melhorar a avaliação que o indivíduo faz, quer do seu trabalho, quer da organização (Wan-Huggins *et al.*, 1998) enquanto providenciadora dos recursos desejados, incrementando a *importância instrumental* da pertença organizacional para o auto-conceito do indivíduo.

Por outro lado, quando o trabalho que o indivíduo desenvolve é intrinsecamente motivador, isso pode conduzir ao incremento da *auto-estima* associada à pertença organizacional, intensificando, desta forma, a sua identificação com a organização.

Seguindo a ideia de Tharenou (1979), de que as características do trabalho que potencialmente têm uma maior influência sobre a auto-estima dos indivíduos são a autonomia e o nível de interesse presentes no trabalho, neste estudo foi avaliado o impacto destas duas variáveis na IO dos colaboradores.

Apesar de alguns autores já terem analisado o grau de associação entre a *autonomia* (e.g., Bamber e Iver, 2002; Brown, 1969) e o *interesse do trabalho* (e.g., Brown, 1969; Hall, 1972; Hall, Schneider, e Nygren, 1970; Hall e Schneider, 1972; Schneider *et al.*, 1971), e a identificação organizacional, na quase totalidade desses estudos (à excepção do realizado por Bamber e Iver (2002)) foram apenas analisadas as correlações bivariadas entre estas variáveis. O presente estudo pretende então colmatar esta lacuna recorrendo a uma análise multivariada dos dados, o que nos permitirá conhecer a capacidade preditiva destas variáveis face à identificação organizacional (controlando, em simultâneo, a influência de outros preditores) e não só o seu grau de associação.

A *autonomia* amplia o sentido de responsabilidade dos colaboradores (Hackman e Oldham, 1976) e também a sua percepção de auto-eficácia (Conger e Kanungo, 1988), pois permite o exercício de auto-direcção e de auto-controlo sobre o seu desempenho. Assim, uma organização que permita uma maior autonomia no desempenho do papel dos seus colaboradores gerará um sentimento de confiança no colaborador e uma auto-percepção deste enquanto indivíduo competente, incrementando a percepção que o trabalhador tem do seu valor, enquanto elemento contribuinte para o sucesso organizacional (Pierce, Gardner, Cummings, e Dunham, 1989). Desta forma, um trabalho com mais autonomia poderá gerar níveis mais elevados de *auto-estima* associada à pertença organizacional (Pierce *et al.*, 1989) e, desse modo, intensificar a identificação do indivíduo com a organização.

Quanto mais *interessante* é o trabalho do indivíduo, e mais complexas são as tarefas que lhes são atribuídas, mais elevada tenderá a ser a sua percepção de *competência* e de *auto-eficácia* (Conger e Kanungo, 1988), aumentando a percepção de que o seu papel na organização tem *significado* (Hackman e Oldham, 1976).

Assim, de uma forma geral, quando as funções que a pessoa desempenha tornam mais fácil a construção positiva do *self* – quer porque o trabalho permite ter um elevado nível de *autonomia*, o que pode gerar níveis elevados de auto-estima associada à pertença organizacional; quer porque o trabalho é *variado*, o que pode conferir uma imagem de auto-competência e auto-eficácia ao indivíduo e significado à sua função na organização -, podemos argumentar que maior será a motivação para o indivíduo se identificar com a organização que lhe providencia esse tipo de trabalho. Colocamos então as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2a:* Quanto mais autonomia o indivíduo percepcionar no seu trabalho, mais elevada será a sua identificação organizacional.

*Hipótese 2b:* Quanto mais o indivíduo percepcionar o seu trabalho como sendo interessante, mais elevada será a sua identificação organizacional.

### Identificação organizacional e condições de trabalho

Neste estudo avaliámos o impacto de duas variáveis descritivas das condições de trabalho: a *segurança do emprego* e a *qualidade do ambiente de trabalho*.

Worchel, Rothgerber, Day, Hart, e Butemeyer (1998) exploraram a relação entre a (in)segurança no emprego, a identificação e a motivação no trabalho e sugeriram que a identificação de uma pessoa com o grupo está positivamente associada à antecipação de uma *interacção futura continuada* com os restantes membros do grupo. A antecipação de um contacto continuado com os membros de um grupo deverá conduzir a um sentido de inclusão e pertença, importante para a construção e manutenção da identidade social associada à pertença a esse grupo (Manstead, 1997). De igual forma, Gaertner e Nollen (1989) sugerem que as expectativas que o indivíduo possa ter de uma relação com a organização que se caracterize por uma grande longevidade, associadas à percepção de que o seu emprego é estável, poderão justificar a relação positiva entre a segurança no emprego e a intensidade da vinculação do indivíduo à organização.

De acordo com Veenstra, Haslam, e Reynolds (2004), a precarização do vínculo laboral condiciona a motivação dos indivíduos para aumentarem o seu compromisso com a organização, para investirem mais esforço no seu trabalho, para darem sugestões criativas de melhoria do funcionamento organizacional e para desenvolverem comportamentos extra-papel. De acordo com os resultados obtidos por estes autores, o referido impacto é mediado pela identificação organizacional. Por sua vez, a relação entre o tipo de vínculo laboral do indivíduo e o seu nível de identificação é mediado pela percepção de segurança e de estatuto do indivíduo no seio da organização, sendo estes dois aspectos, determinantes da identificação (Veenstra *et al.*, 2004, p. 510). Com base neste raciocínio colocamos a seguinte hipótese:

*Hipótese 3a:* Quanto mais o indivíduo perceber o seu emprego como estável, mais elevada será a sua identificação organizacional.

Como vimos na Parte I desta dissertação, a identidade de cada pessoa é modelada de forma única pelas suas experiências e interações com os Outros (Burke, 2003, p. 2). Erickson (1988, p. 99) recorda também que as atitudes dos indivíduos relativamente à organização em que trabalham não são criadas no vácuo, elas são formadas, mantidas ou mudadas primariamente através da interação com outros. Por outro lado, Bartel e Dutton (2001) propõem que os indivíduos se identificam com as organizações que satisfazem a sua *necessidade de construir relações* no seu local de trabalho. Assim, na linha da proposta de alguns autores (e.g., Brown *et al.*, 1986; Bullis and Bach 1989; Cardador e Pratt, 2006; George e Chattopadhyay, 2005; Hopkins, 1997; Morgan *et al.*, 2004; Pratt 2000), de que as *relações interpessoais positivas* (quer elas digam respeito à relação entre colegas, à relação com as chefias, ou à relação com o mentor ou com o modelo de papel) são predictoras da identificação organizacional, nós estudámos o impacto da qualidade do ambiente de trabalho, nomeadamente das relações com os colegas e com os gestores da organização, na intensidade da identificação com a organização.

De acordo com George e Chattopadhyay (2005), o estabelecimento de relações interpessoais de elevada qualidade ajuda as pessoas a desenvolverem um sentido mais claro e positivo delas próprias enquanto membros da organização (p. 91), sendo um meio importante de *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização. Deste modo, em conformidade com a literatura revista testámos a seguinte hipótese:

*Hipótese 3b:* Quanto mais o indivíduo perceber o seu emprego como tendo um ambiente de trabalho de qualidade, mais elevada será a sua identificação organizacional.

### Identificação organizacional e práticas de gestão dos recursos humanos

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH) são cada vez mais encaradas como elementos estratégicos da gestão das organizações (Caetano e Tavares, 2000). Estas práticas são importantes meios de “transmissão simbólica” (Ashforth e Mael, 1989, p. 27) do posicionamento da organização face à relação que esta pretende estabelecer com os seus colaboradores (Gaertner e Nollen, 1989). Neste sentido, as práticas de GRH podem então funcionar como *práticas de gestão descendente da IO*<sup>65</sup> uma vez que salientam determinados aspectos da identidade organizacional, nomeadamente conferindo ao indivíduo informação respeitante à relação que a organização estabelece com os seus colaboradores; e reforçam ou inibem determinados comportamentos e atitudes do indivíduo, legitimando ou invalidando a forma como este expressa a sua identificação com a organização, bem como o desempenho dos seus papéis na organização. Assim, podemos considerar que as práticas de GRH são meios organizacionais de *influência social* determinantes para o desenvolvimento da identificação do indivíduo à organização, podendo accionar os três mecanismos gerais de identificação referenciados anteriormente no Capítulo 4: a *atractividade da identidade organizacional*, a *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização, bem como a *aprendizagem dos papéis* desempenhados em contexto organizacional. Contudo, não se tem publicado muita investigação empírica sobre a influência destas práticas na identificação organizacional (para excepções ver Brown, 1969; Lee, 1971; Reade, 2001; e Morgan, Reynolds, Nelson, Johanningmeier, Griffin, e Andrade, 2004). O presente estudo procura preencher, de algum modo, esta lacuna.

Nesta pesquisa analisámos a relação de três tipos de práticas de GRH (a percepção que os indivíduos têm da sua *remuneração*, das *oportunidades de promoção*, e da adequação da *formação*) com o nível de IO do indivíduo.

De acordo com Tyler e Blader (2000, cap.13), as *recompensas* associadas ao trabalho influenciam significativamente a identificação organizacional. Aliás, já em 1975, Porter, Lawler, e Hackman, argumentam que as organizações usam as recompensas extrínsecas, tais como a remuneração, para motivarem três tipos de comportamento dos seus colaboradores: “a

---

<sup>65</sup> Cf. Capítulo 2 e Capítulo 4 desta dissertação.

pertença, a assiduidade e o desempenho” (p. 342). Na mesma linha, Morgan e colegas (2004), no seu estudo qualitativo, verificaram que os salários e os benefícios organizacionais recebidos pelos indivíduos podem ser considerados como “fontes intra-organizacionais de identificação”. Assim, é de esperar que:

*Hipótese 4a:* Quanto mais positiva for a avaliação que o indivíduo faz da sua remuneração, mais elevada será a sua identificação organizacional.

Na literatura, podemos encontrar alguns estudos (e.g., Lee, 1971; Schneider *et al.*, 1971; Reade, 2001), em que se observou uma associação positiva entre a percepção de que a organização permite o desenvolvimento individual dos seus trabalhadores, nomeadamente através da satisfação das suas necessidades de *promoção*, e os níveis reportados de IO. No entanto, a maior parte desses estudos assentaram na mera análise das correlações bivariadas entre variáveis.

Podemos, então, pensar que a percepção de que a organização proporciona ao indivíduo a possibilidade deste construir uma carreira no seu seio, permitindo-lhe assumir novas responsabilidades através do acesso a *oportunidades de promoção*, não só funcionará como um factor motivacional importante (Lincoln e Kalleberg, 1990), como, ao satisfazer as suas necessidades de auto-realização e de auto-estima, irá fortalecer a relação do indivíduo com a organização e a sua identificação com esta (Brown, 1969). Consequentemente, propomos que:

*Hipótese 4b:* Quanto mais positiva for a percepção que o indivíduo tem das oportunidades de promoção existentes na organização, mais elevada será a sua identificação organizacional.

A existência de acções de *formação* garantidas pela organização e a sua adequação à experiência profissional do indivíduo pode incrementar a percepção de empregabilidade dos indivíduos, quer no interior da organização quer, de uma forma mais alargada, no mercado de trabalho (Conway, 2004). A *formação* representa, portanto, um investimento por parte da organização no empregado, podendo ser interpretada como uma evidência de *suporte organizacional* (Gaertner e Nollen, 1989). Nesse sentido, a aposta da organização em acções de formação que permitam o desenvolvimento dos seus trabalhadores pode contribuir para um incremento da *competência* percebida por parte dos trabalhadores e da sua *auto-eficácia*, bem

como para o desenvolvimento de um auto-conceito mais positivo (e.g., Morris e Sherman, 1981; Saks, 1995) associado à pertença organizacional, podendo, consequentemente, resultar em níveis mais elevados de IO. Assim, esperamos que:

*Hipótese 4c:* Quanto mais positiva for a percepção que o indivíduo tem da adequação da formação, mais elevada será a sua identificação organizacional.

## **Método**

### *Participantes*

Embora tenhamos partido de amostras representativas da população, atendendo a que o objecto do nosso estudo era a identificação organizacional e os seus preditores, extraíram-se sub-amostras em que se contemplaram apenas os indivíduos que estavam a trabalhar a tempo inteiro e por conta de outrém (Portugal N=600; EUA, N=524; Japão N=405; e Suécia, N=441).

O Quadro 5.2 apresenta as frequências (em percentagens), as médias e os desvios-padrão das variáveis que usámos para caracterizar a amostra. São elas, o sexo dos respondentes, a sua idade e escolaridade.

Em três das amostras estudadas, a maioria dos respondentes era do sexo masculino. Destaca-se porém, a amostra dos EUA, na qual 52.9% dos respondentes era do sexo feminino. Em Portugal e nos EUA, cerca de 70 % dos respondentes tinha menos de 45 anos, enquanto que as amostras do Japão e da Suécia eram constituídas por uma menor percentagem de indivíduos com menos de 45 anos (respectivamente, 61.5% e 54.6%). Relativamente às habilitações académicas, a amostra de Portugal e da Suécia eram muito semelhantes quanto à distribuição dos respondentes pelos níveis de escolaridade (vd. Quadro 5.2), sendo que cerca de 86% destas amostras eram constituídas por respondentes com apenas o ensino secundário completo, o que condiz com a descrição que Begin (1997) faz da força de trabalho na Suécia: apesar de altamente competente e de ter uma formação técnica bastante elevada, ela é constituída por um baixo número de empregados com graus académicos superiores (nomeadamente na indústria). Já as amostras dos EUA e do Japão tinham cerca de 40% dos respondentes com frequência universitária.

Quadro 5.2. *Frequências, Médias e Desvios-Padrão do Sexo, Idade, Nível de Escolaridade e Horas de Trabalho Semanais nas Amostras de Portugal, Japão, EUA, e Suécia*

| Variáveis                    | País               |                     |                     |                    |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
|                              | Portugal (N=600)   | Japão (N=405)       | EUA (N=524)         | Suécia (N=441)     |
| <i>Sexo</i>                  |                    |                     |                     |                    |
| Masculino                    | 60%                | 61.7%               | 47.1%               | 52.8%              |
| Feminino                     | 40%                | 38.3%               | 52.9%               | 47.2%              |
| Média                        | 1.40 <sup>ab</sup> | 1.38 <sup>a</sup>   | 1.53 <sup>c</sup>   | 1.47 <sup>bc</sup> |
| Desvio padrão                | .49                | .49                 | .50                 | .50                |
| <i>Idade</i>                 |                    |                     |                     |                    |
| Menos de 29 anos             | 28.2%              | 23.5%               | 19.3%               | 15.2%              |
| Entre 30 e 35 anos           | 16.7%              | 14.6%               | 18.9%               | 14.7%              |
| Entre 36 e 49 anos           | 35.7%              | 35.1%               | 42.6%               | 37%                |
| Entre 50 e 65 anos           | 18.5%              | 25.4%               | 18.3%               | 33.1%              |
| Mais de 65 anos              | 1%                 | 1.5%                | 1%                  | 0%                 |
| Média                        | 38.35 <sup>a</sup> | 40.95 <sup>bc</sup> | 39.75 <sup>ab</sup> | 42.75 <sup>c</sup> |
| Desvio padrão                | 12.01              | 12.63               | 10.73               | 11.14              |
| <i>Nível de escolaridade</i> |                    |                     |                     |                    |
| Nenhum                       | 0.7%               | 0%                  | 0%                  | 0.5%               |
| Primária incompleta          | 5.3%               | 0%                  | 0.2%                | 5.3%               |
| Primária completa            | 30.7%              | 12.6%               | .8%                 | 31.3%              |
| Secundário incompleto        | 36.7%              | 0%                  | 4%                  | 35.3%              |
| Secundário completo          | 12.2%              | 46.8%               | 54.2%               | 13.5%              |
| Universitário incompleto     | 3.4%               | 16.8%               | 33.2%               | 3%                 |
| Universitário completo       | 11%                | 23.8%               | 7.6%                | 11.1%              |
| Média                        | 4.09 <sup>a</sup>  | 5.39 <sup>b</sup>   | 5.42 <sup>b</sup>   | 4.10 <sup>a</sup>  |
| Desvio padrão                | 1.35               | 1.21                | .74                 | 1.35               |

Nota. Para cada variável, os pares assinalados com letras diferentes diferem significativamente entre eles,  $p < .05$  (Dunnnett T3).

Os resultados da análise de variância destas variáveis mostram haver diferenças significativas nos níveis médios das variáveis sexo ( $F_{(3,1966)} = 9.22$ ,  $p < .0001$ ), idade ( $F_{(3,1966)} = 12.96$ ,  $p < .0001$ ), e escolaridade ( $F_{(3,1966)} = 200.02$ ,  $p < .0001$ ) entre as quatro amostras em estudo.

Quadro 5.3. *Grupos Homogêneos de Países Relativamente aos Valores Médios das Variáveis Sócio-demográficas (Dunnnett T3)*

| Variável            | Grupo com o nível médio <u>mais baixo</u> | Grupo com o nível médio <u>mais elevado</u> |
|---------------------|---|---|
| <b>Sexo</b>         | Japão<br>Portugal                         | Portugal<br>Suécia<br>Suécia<br>EUA         |
| <b>Idade</b>        | Portugal<br>EUA                           | EUA<br>Japão<br>Japão<br>Suécia             |
| <b>Escolaridade</b> | Portugal<br>Suécia                        | Japão<br>EUA                                |

Nota. Sexo 1 = Masculino, 2 = Feminino.



O Quadro 5.3 apresenta os países agrupados em função da semelhança entre os níveis médios de cada uma destas variáveis. Estes grupos foram obtidos através das comparações múltiplas *post-hoc* efectuadas recorrendo ao teste *Dunnett T3*.

### *Instrumento e Procedimento de Recolha dos Dados*

Como já referimos, este estudo foi baseado na análise dos dados dos questionários realizados em cooperação com o *International Social Survey Programme* (ISSP) a amostras representativas das populações (Cabral, Vala, e Ramos, 1998) de quatro países: Portugal, Japão, EUA e Suécia. O ISSP integra uma rede internacional de inquéritos sociais e é baseado na aplicação do mesmo questionário em mais de duas dúzias de países, permitindo a adopção de uma perspectiva comparativa de análise. O questionário que foi usado neste estudo foi aplicado em 1997 e visava analisar as atitudes e orientações dos respondentes face ao trabalho e às suas actividades profissionais.

Schaffer e Riordan (2003) apontam para a existência de potenciais problemas metodológicos na condução de uma pesquisa transcultural, os quais se prendem com o estabelecimento da *equivalência na operacionalização dos construtos* entre os diferentes grupos culturais, o estabelecimento da *equivalência na selecção das amostras*, e o estabelecimento de *equivalência na administração do inquérito* nos diferentes países ou grupos culturais. A presente investigação foi sensível a estas questões<sup>66</sup>.

### *Medidas*

*Identificação organizacional.* A identificação organizacional foi operacionalizada através de quatro itens, baseados no Questionário de Identificação Organizacional de Cheney (1983), tais como: “Tenho orgulho em trabalhar nesta organização” (Portugal,  $\alpha = .62$ , Japão,  $\alpha = .74$ ; EUA;  $\alpha = .73$  e Suécia,  $\alpha = .68$ ).

*Natureza do trabalho.* Em relação à percepção das características do trabalho, a autonomia foi avaliada com um único item: “posso trabalhar com autonomia”.

O interesse do trabalho foi medido com um item: “o meu trabalho é interessante”.

---

<sup>66</sup> No Anexo 1 apresentamos a forma como estes potenciais problemas metodológicos foram colmatados.

*Segurança do emprego.* A percepção da segurança do emprego foi medida através de um índice de dois indicadores: “o meu emprego é estável/não corro riscos de o perder” e “em que medida se preocupa com a possibilidade de perder o seu emprego actual?”. Este índice revelou um nível razoável de consistência interna em cada uma das quatro amostras (Portugal,  $r = .35, p < .001$ , EUA;  $r = .42, p < .001$ ; Japão,  $r = .30, p < .001$ ; e Suécia,  $r = .58, p < .001$ ).

*Ambiente de trabalho.* O ambiente de trabalho foi avaliado por um índice constituído por dois indicadores. Este índice revelou um nível razoável de consistência interna em cada uma das quatro amostras (Portugal,  $r = .55, p < .001$ , EUA;  $r = .56, p < .001$ ; Japão,  $r = .45, p < .001$ ; e Suécia,  $r = .41, p < .001$ ). Os indicadores dizem respeito à percepção que os respondentes têm da qualidade da relação entre a gestão e os empregados (“no seu local de trabalho, como são as relações entre a empresa/gestão e os empregados?”), e a relação entre os colegas, no local de trabalho (“no seu local de trabalho, como são as relações entre os colegas de trabalho?”).

*Práticas de gestão dos recursos humanos.* As práticas de gestão de recursos humanos foram operacionalizadas com: a) um item para medir a percepção que os indivíduos têm da sua remuneração (“a minha remuneração é elevada”); b) um item para medir a percepção das oportunidades de promoção (“as minhas oportunidades de promoção são boas”); um item para medir a percepção que os indivíduos têm da formação profissional (“que importância teve aquilo que aprendeu na formação profissional ou experiência adquirida?”).

As respostas foram todas dadas numa escala de tipo Likert, com cinco níveis, em que 1 correspondia, conforme os casos, a “discordo totalmente”, “nada importante”, ou “muito más”, e 5 correspondia, respectivamente, a “concordo totalmente”, “muito importante”, ou “muito boas”.

## **Resultados<sup>67</sup>**

### *Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo Hipotetizado*

No Quadro 5.4 apresentamos as médias e os desvios-padrão das variáveis predictoras da identificação organizacional nos quatro países.

---

<sup>67</sup> Os procedimentos analíticos gerais que foram usados para o tratamento dos dados deste estudo estão apresentados no Anexo 2.

Quadro 5.4. *Valores Médios e Desvios-Padrão das Variáveis Predictoras nos Quatro Países em Estudo.*

| Variável                         | País     |       |      |        |
|----------------------------------|----------|-------|------|--------|
|                                  | Portugal | Japão | EUA  | Suécia |
| <b>Autonomia</b>                 |          |       |      |        |
| M                                | 3.59     | 2.51  | 3.90 | 3.98   |
| DP                               | 1.41     | 1.42  | .89  | .81    |
| <b>Interesse do trabalho</b>     |          |       |      |        |
| M                                | 4.17     | 3.57  | 3.77 | 3.85   |
| DP                               | 1.03     | 1.22  | .92  | .84    |
| <b>Segurança do emprego</b>      |          |       |      |        |
| M                                | 3.10     | 3.60  | 3.52 | 3.39   |
| DP                               | 1.04     | .85   | .78  | .91    |
| <b>Ambiente de trabalho</b>      |          |       |      |        |
| M                                | 4.06     | 3.82  | 3.97 | 4.01   |
| DP                               | .70      | .61   | .69  | .72    |
| <b>Remuneração</b>               |          |       |      |        |
| M                                | 2.19     | 2.64  | 2.78 | 2.69   |
| DP                               | 1.15     | 1.19  | 1.00 | 1.01   |
| <b>Oportunidades de promoção</b> |          |       |      |        |
| M                                | 2.70     | 2.29  | 2.92 | 2.72   |
| DP                               | 1.30     | 1.13  | 1.03 | 1.00   |
| <b>Adequação da formação</b>     |          |       |      |        |
| M                                | 3.81     | 3.75  | 4.28 | 4.43   |
| DP                               | 1.27     | 1.08  | .92  | .74    |

Nota. N=1969.

O Quadro 5.5 apresenta as correlações das variáveis predictoras em estudo com a variável critério para as quatro amostras em estudo<sup>68</sup>.

Quadro 5.5. *Correlações das Variáveis Predictoras em Estudo com a Identificação Organizacional nas Amostras dos Quatro Países*

| Variável           | País             |               |             |                |
|--------------------|------------------|---------------|-------------|----------------|
|                    | Portugal (n=600) | Japão (n=405) | EUA (n=524) | Suécia (n=441) |
| <b>Autonomia</b>   | .29***           | .04           | .19***      | .33***         |
| <b>Interesse</b>   | .43***           | .50***        | .52***      | .52***         |
| <b>Segurança</b>   | .36***           | .29***        | .31***      | .37***         |
| <b>Ambiente</b>    | .17***           | .20***        | .28***      | .21***         |
| <b>Remuneração</b> | .16***           | .28***        | .29***      | .33***         |
| <b>Promoção</b>    | .22***           | .32***        | .36***      | .41***         |
| <b>Formação</b>    | .19***           | .25***        | .26***      | .23***         |

A análise do Quadro 5.5 indica um nível razoável de semelhança entre as amostras no que respeita ao padrão e intensidade das correlações entre as variáveis predictoras e a variável critério. Estas correlações são significativas na direcção esperada, exceptuando o caso da autonomia, na amostra Japonesa, a qual não se evidencia estatisticamente significativa.

<sup>68</sup> As matrizes de correlação entre as diversas variáveis latentes estudadas nas amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia estão apresentados no Anexo 3.

## *Teste das Hipóteses*

### Equivalência das médias da identificação organizacional em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia

Para testar as nossas hipóteses tivemos antes de estabelecer a equivalência das medidas das variáveis latentes nas amostras dos quatro países em causa. Assim, com vista a avaliar a equivalência de medida da IO para os quatro países em análise, testámos a adequação de uma estrutura unidimensional da identificação organizacional com quatro itens para as amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia. Os procedimentos e os resultados respectivos estão descritos de forma pormenorizada no Anexo 4. Os resultados mostram que o modelo que descreve de forma mais adequada os dados das quatro amostras é o modelo de *invariância métrica parcial*,  $\chi^2(14) = 43.77, p < .001, \chi^2/gl = 3.13, CFI = .981, RMSEA = .033$  com um intervalo de confiança a 90% de .022 a .044, e SRMR = .050.

Assim, apesar de os indivíduos das diferentes amostras responderem aos itens da variável *identificação organizacional* do mesmo modo (*invariância métrica*, mesmo que parcial), calibrando os intervalos usados na escala de medida desta variável de formas semelhantes (Riordan e Vandenberg, 1994; Vandenberg, 2002), não podemos no entanto afirmar que a escala desta variável tem a mesma origem (Chen, Sousa, e West, 2005), ou seja, que as diferenças das médias das variáveis observadas (itens) nos quatro países são devidas às médias da *identificação organizacional* (variável latente) em cada um desses países. Concomitantemente, uma vez que a *invariância da escala dos itens* da nossa variável critério (mesmo a parcial)

Dado que a *invariância da escala dos itens* da nossa variável critério (mesmo a parcial) nas amostras de Portugal, do Japão, dos EUA e da Suécia não está assegurada, não foi possível estabelecer a comparação das médias da identificação organizacional no conjunto de países em análise (Chen *et al.*, 2005; Cheung e Rensvold, 2002; Little, 1997; Meredith, 1993; Widaman e Reise, 1997). Desta forma, não foi então possível testar a Hipótese 1, de acordo com a qual, os colaboradores dos países com valores culturais mais próximos do pólo que respeita aos valores de penúria (no Modelo de Inglehart (1995)) teriam níveis mais elevados de identificação organizacional do que os seus pares dos países com valores culturais mais próximos do pólo que respeita aos valores pós-materialistas.

Apesar de não ser possível retirar conclusões comparativas acerca dos níveis médios de *identificação organizacional* nos quatro países, uma vez que não foi estatisticamente estabelecida a *invariância da escala dos itens* desta variável (cf. Anexo 4), apresentamos as frequências das respostas dadas pelos respondentes de cada país ao índice de *identificação organizacional* tendo em conta os diferentes pontos da escala de resposta no Quadro 5.6.

A análise das frequências de resposta dos inquiridos sugere que o número de inquiridos que reporta a sua identificação organizacional (índice) recorrendo a valores iguais ou superiores a 4 na escala de resposta diminui à medida que os países se afastam do pólo dos valores de penúria e se aproximam do pólo dos valores pós-materialista, no contínuo proposto por Inglehart (1995). De facto, 50.1% dos respondentes da amostra portuguesa reportam níveis iguais ou superiores a 4 (numa escala de concordância de 1 a 5), enquanto nas amostras do Japão, EUA e Suécia, os valores reportados remontam respectivamente a 34.1%, 26.9%, e 17.5%.

Quadro 5.6. *Frequências das Respostas ao Índice de Identificação Organizacional para as Amostras dos Quatro Países (percentagens), Médias e Desvios-Padrão.*

| Valor da escala | País       |             |            |           |            |             |            |             |
|-----------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|-------------|
|                 | Portugal   |             | Japão      |           | EUA        |             | Suécia     |             |
|                 | frequência | %           | frequência | %         | frequência | %           | frequência | %           |
| X=1             | 0          | 0           | 5          | 1,2       | 0          | 0           | 1          | 0,2         |
| 1<x <2          | 5          | 0,8         | 15         | 3,7       | 6          | 1,2         | 8          | 1,9         |
| X=2             | 8          | 1,3         | 13         | 3,2       | 4          | 0,8         | 9          | 2           |
| 2<x<3           | 52         | 8,7         | 65         | 16,1      | 53         | 10,2        | 100        | <b>22,7</b> |
| X=3             | 46         | 7,7         | 39         | 9,6       | 54         | 10,3        | 61         | 13,8        |
| 3<x<4           | 189        | <b>31,5</b> | 130        | <b>32</b> | 266        | <b>50,7</b> | 185        | <b>42</b>   |
| X=4             | 81         | 13,5        | 42         | 10,4      | 57         | 10,9        | 48         | 10,9        |
| 4<x<5           | 161        | <b>26,9</b> | 69         | 17        | 70         | 13,3        | 23         | 5,2         |
| X=5             | 58         | 9,7         | 27         | 6,7       | 14         | 2,7         | 6          | 1,4         |
| Média da IO     | 3.83       |             | 3.48       |           | 3.55       |             | 3.27       |             |
| DP              | .76        |             | .90        |           | .63        |             | .66        |             |

Nota: estão assinaladas a *bold* as percentagens acima dos 20%.

### Equivalência do padrão de preditores da identificação organizacional em Portugal, Japão, EUA e Suécia

Não obstante, a *invariância métrica parcial* torna possível testar, em simultâneo nos diferentes países, as relações estruturais da variável identificação organizacional com as

outras variáveis latentes em estudo (Pedhazur, 1982), desde que nos asseguremos de que essas variáveis latentes, tal como a *identificação organizacional*, são metricamente equivalentes nas quatro amostras. Foi o que fizemos de seguida.

Para testar a equivalência do conjunto das medidas usadas, os modelos analisados foram calculados com as oito variáveis latentes envolvidas neste estudo. Os procedimentos e os resultados respectivos estão descritos de forma pormenorizada no Anexo 5. Os resultados suportam a *invariância métrica* (parcial) das medidas usadas entre os quatro países, pelo que podemos testar com confiança as relações estruturais entre as variáveis latentes.

### Análise por país

Para testar a equivalência do *padrão de preditores* da identificação organizacional em Portugal, no Japão, nos E.U.A. e na Suécia foi estimado separadamente para as quatro amostras o modelo estrutural hipotetizado, sendo os respectivos índices de ajustamento apresentados no Quadro 5.7.

Quadro 5.7. *Índices de Ajustamento do Modelo Estrutural Hipotetizado para as Amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia*

|                 | $\chi^2$ | <i>gl</i> | <i>p</i> | $\chi^2/ gl$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf.<br>90% | SRMR | AIC    |
|-----------------|----------|-----------|----------|--------------|------|-------|-------------------------------|------|--------|
| <b>Portugal</b> | 117.33   | 42        | .000     | 2.80         | .940 | .055  | .043-.067                     | .037 | 215.33 |
| <b>Japão</b>    | 80.44    | 42        | .000     | 1.92         | .962 | .048  | .032-.063                     | .038 | 178.44 |
| <b>EUA</b>      | 164.64   | 42        | .000     | 3.92         | .921 | .075  | .063-.087                     | .041 | 262.64 |
| <b>Suécia</b>   | 120.95   | 42        | .000     | 2.88         | .939 | .065  | .052-.079                     | .040 | 218.95 |

É importante notar que, no conjunto dos países analisados, os valores do CFI se situaram entre .921 e .962, os valores do RMSEA variaram entre .048 e .075, e os valores do SRMR variaram entre .037 e .041. Podemos então afirmar que o modelo estrutural hipotetizado se ajusta bem aos dados nas quatro amostras. Além disso, os preditores contribuíram para a explicação de uma proporção substancial da variância do nível de identificação organizacional reportado pelos respondentes em todos os países: 55.2% para a amostra Portuguesa; 43.9% para a amostra do Japão; 46.2% para a amostra dos E.U.A.; e 56.7% para a amostra da Suécia.

Contudo, nem todas as relações previstas foram suportadas pelos nossos dados. As estimativas estandardizadas dos parâmetros estruturais, obtidas separadamente para cada um dos quatro países, estão apresentadas no Quadro 5.8.

Quadro 5.8. *Estimativas Estandarizadas dos Parâmetros Estruturais, Obtidas nas Análises Efectuadas Separadamente para as Amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia*

| Variáveis   | Portugal   |      |          | Japão      |      |          | EUA        |      |          | Suécia     |      |          |
|-------------|------------|------|----------|------------|------|----------|------------|------|----------|------------|------|----------|
|             | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> |
| Autonomia   | .09        | .02  | .06      | -.05       | .03  | .30      | .06        | .03  | .13      | .04        | .04  | .43      |
| Interesse   | <b>.42</b> | .03  | .00      | <b>.43</b> | .04  | .00      | <b>.38</b> | .03  | .00      | <b>.45</b> | .04  | .00      |
| Segurança   | .08        | .03  | .16      | <b>.19</b> | .11  | .03      | .10        | .04  | .07      | -.01       | .04  | .92      |
| Ambiente    | <b>.44</b> | .06  | .00      | .09        | .13  | .18      | <b>.21</b> | .05  | .00      | <b>.32</b> | .07  | .00      |
| Remuneração | -.03       | .02  | .50      | .07        | .04  | .20      | .05        | .03  | .26      | .08        | .03  | .11      |
| Promoção    | .06        | .02  | .20      | <b>.17</b> | .04  | .00      | <b>.12</b> | .03  | .01      | <b>.13</b> | .03  | .01      |
| Formação    | .06        | .02  | .13      | <b>.12</b> | .04  | .01      | <b>.15</b> | .03  | .00      | .07        | .04  | .14      |

Nota: As estimativas dos parâmetros que são estatisticamente significativas estão assinaladas a *bold* e sublinhado.

Para a amostra Portuguesa, somente 2 dos 7 coeficientes de regressão foram estatisticamente significativos; na amostra Japonesa, somente 4 dos 8 coeficientes de regressão foram estatisticamente significativos; na amostra dos E.U.A., somente 4 dos 8 coeficientes de regressão foram estatisticamente significativos; e, finalmente, na amostra Sueca, somente 3 dos 7 coeficientes de regressão foram estatisticamente significativos.

Mais do que apontar para uma invariância total do padrão de relações das variáveis em estudo nos diferentes países, estes resultados evidenciam a existência de *singularidades* de alguns países no que respeita à associação de algumas variáveis com o nível de IO, a par de *comunalidades* entre os quatro países, reflectindo a existência de padrões que são partilhados por subgrupos de países (ver Quadro 5.9). O Quadro 5.9 apresenta analogicamente os padrões de relações entre as variáveis em estudo e a identificação organizacional.

No que respeita às similitudes, podemos dizer que o *interesse do trabalho* está positivamente associado à *identificação organizacional* nos quatro países, enquanto que os efeitos da *autonomia* e da *remuneração* não foram estatisticamente significativos em nenhuma das amostras.

Os resultados evidenciam ainda singularidades nacionais quanto às variáveis que influenciam o desenvolvimento da identificação organizacional. Três das variáveis em análise – a *segurança do emprego*, o *ambiente de trabalho* e a percepção das *oportunidades de promoção* - distinguiram-se por terem efeitos semelhantes em todos os países, excepto em um. Assim, o Japão destacou-se por ser o único país em que o *ambiente de trabalho* não influencia o nível da identificação dos trabalhadores, bem como foi o único país do conjunto das amostras analisadas que apresentou uma associação estatisticamente significativa entre a *segurança do emprego* e a identificação ( $\beta=.19$ ,  $p=.026$ ). Por outro lado, Portugal foi o único

país em que a percepção das *oportunidades de promoção* não estava significativamente associada à intensidade da identificação com a organização.

Quadro 5.9. *Padrões de Relações Estruturais entre as Variáveis em Estudo e a Identificação Organizacional para as Amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia*

| Variável                  | País     |       |     |        |
|---------------------------|----------|-------|-----|--------|
|                           | Portugal | Japão | EUA | Suécia |
| Autonomia no trabalho     | χ        | χ     | χ   | χ      |
| Interesse do trabalho     | √        | √     | √   | √      |
| Segurança do emprego      | χ        | √     | χ   | χ      |
| Ambiente de trabalho      | √        | χ     | √   | √      |
| Remuneração               | χ        | χ     | χ   | χ      |
| Oportunidades de promoção | χ        | √     | √   | √      |
| Adequação da formação     | χ        | √     | √   | χ      |

Os resultados apresentados nos Quadros 5.8 e 5.9 sugerem ainda a existência de algumas semelhanças nas relações entre o Japão e os E.U.A. e entre Portugal e a Suécia, nomeadamente em relação à *adequação da formação*. Estas variáveis foram preditores estatisticamente significativos da IO no Japão e nos E.U.A., enquanto que não o foram nas amostras de Portugal e da Suécia (Japão:  $\beta = .12, p = .009$ ; EUA:  $\beta = .15, p < .001$ ; Portugal:  $\beta = .06, ns$ ; Suécia:  $\beta = .07, ns$ ).

#### Análise multi-amostra

Depois de estimado o modelo estrutural hipotetizado separadamente para cada país, estimámos este mesmo modelo simultaneamente nas quatro amostras (Modelo 1: Modelo hipotetizado):  $\chi^2(168) = 483.38, p < .001, \chi^2/df=2.88, CFI=.938, RMSEA=.031, e SRMR=.04$ . O modelo estrutural hipotetizado ajustou-se bem aos dados. Os índices de ajustamento estão apresentados no Quadro 5.10.

De seguida, analisámos o modelo de *invariância estrutural*, em que restringimos à igualdade a totalidade dos parâmetros relativos aos coeficientes estruturais nas quatro amostras em estudo (Modelo 2: Modelo estrutural invariante);  $\chi^2(189) = 534.41, p < .001, \chi^2/df=2.83, CFI=.932, RMSEA=.030, e SRMR=.042$ . Os índices de ajustamento sugerem que o constrangimento da igualdade dos coeficientes estruturais causou um decréscimo



estatisticamente significativo no ajustamento do modelo ( $\Delta\chi^2(21) = 51.03, p < .001$ ). Assim, podemos afirmar que o modelo menos restritivo, de estimação livre dos coeficientes estruturais, descreve melhor os dados das amostras em análise, quando comparado com o modelo estrutural invariante para as quatro amostras.

Quadro 5.10. Índices de Ajustamento dos Modelos de Teste da Equivalência das Relações Estruturais para as amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia Estimados em Simultâneo

|                 | $\chi^2$ | <i>gl</i> | <i>p</i> | $\chi^2/ gl$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR | AIC    |
|-----------------|----------|-----------|----------|--------------|------|-------|----------------------------|------|--------|
| <b>Modelo 1</b> | 483.38   | 168       | .000     | 2.88         | .938 | .031  | .028-.034                  | .040 | 892.44 |
| <b>Modelo 2</b> | 534.41   | 189       | .000     | 2.83         | .932 | .030  | .027-.034                  | .042 | 884.41 |
| <b>Modelo 3</b> | 506.86   | 186       | .000     | 2.73         | .937 | .030  | .027-.033                  | .042 | 862.86 |

Modelo 1: Modelo hipotetizado com os parâmetros relativos aos coeficientes estruturais estimados livremente nas quatro amostras; Modelo 2: Modelo estrutural invariante, com os parâmetros relativos aos coeficientes estruturais restringidos de forma a serem iguais nas quatro amostras; Modelo 3: Modelo parcialmente invariante, com os parâmetros dos coeficientes estruturais relativos à autonomia, ao interesse do trabalho, ao ambiente de trabalho e à remuneração restringidos de forma a serem iguais nas quatro amostras; as oportunidades de promoção estimadas livremente na amostra portuguesa; a segurança do emprego livremente estimada na amostra Japonesa; e os parâmetros relativos aos coeficientes estruturais no que respeita a formação restringidos de forma a que estes sejam iguais para Portugal e para a Suécia e iguais para os EUA e para o Japão.

Em consonância com os resultados obtidos previamente nas análises efectuadas separadamente para as 4 amostras (cf. Quadros 5.8 e 5.9), fomos relaxando sequencialmente os constrangimentos associados às diferentes relações estruturais que demonstraram não serem invariantes no conjunto dos países. De facto, nas amostras dos quatro países em estudo, a análise das estimativas dos parâmetros estruturais das variáveis predictoras hipotetizadas apontava para a existência de algumas diferenças inter-países no padrão de relações obtido, bem como na magnitude dos efeitos de alguns dos preditores hipotetizados na nossa variável critério (ver Quadros 5.8 e 5.9).

Assim, apesar de termos testado sequencialmente vários modelos alternativos apresentamos no Quadro 5.10 apenas os índices de ajustamento do modelo encontrado (Modelo 3: Modelo estrutural parcialmente invariante), que demonstrou melhor descrever o conjunto dos dados das 4 amostras. Nesse modelo restringimos os parâmetros dos coeficientes estruturais relativos à *autonomia*, ao *interesse do trabalho*, ao *ambiente de trabalho* e à *remuneração*, de forma a serem iguais nas quatro amostras<sup>69</sup>. A *segurança do emprego* foi

<sup>69</sup> Foi testado também um modelo alternativo em que se estimou livremente a relação do ambiente de trabalho com a identificação organizacional para a amostra do Japão ( $\chi^2(185) = 506.78, p < .001, \chi^2/|gl = 2.74, CFI = .937, RMSEA = .030, e SRMR = .042$ ), mas a comparação entre estes dois modelos mostrou que a diferença entre eles não é estatisticamente significativa ( $\Delta\chi^2(1) = .086, ns$ ) pelo que se optou pelo modelo mais parcimonioso, o

livremente estimada na amostra Japonesa e as *oportunidades de promoção* foram estimadas livremente na amostra Portuguesa. Os parâmetros relativos aos coeficientes estruturais no que respeita à *formação* foram restringidos de modo a que estes fossem iguais para Portugal e para a Suécia, e iguais para os EUA e para o Japão.

Este modelo alternativo, de *invariância parcial das relações estruturais* nos quatro países (vd. Quadro 5.10), ajustou-se melhor aos dados ( $\chi^2(186) = 506.86, p < .001, \chi^2/gl = 2.73, CFI = .937, RMSEA = .030, e SRMR = .042$ ) do que o Modelo 2, de *invariância total*, ( $\Delta\chi^2(3) = 27.55, p < .001$ ). Do mesmo modo, quando comparamos o modelo alternativo (Modelo 3) com o modelo de base, em que se testaram as relações hipotetizadas sendo todos os coeficientes estimados livremente entre as 4 amostras (Modelo 1), os índices de ajustamento sugeriram que as perdas incrementais no ajustamento do modelo não foram estatisticamente significativas ( $\Delta\chi^2(18) = 23.48, p = .17$ ). Assumimos então que o modelo mais constrangido (Modelo 3), e portanto mais parcimonioso, se ajusta melhor aos dados (Anderson e Gerbing, 1988), explicando, de uma forma razoável, o padrão de relações que se desenvolve entre a *identificação organizacional* e os seus possíveis preditores nos quatro países analisados: Portugal, Japão, Estados Unidos da América e Suécia.

Quadro 5.11. *Estimativas Estandarizadas dos Parâmetros Estruturais, Obtidas em Simultâneo com o Modelo de Invariância Estrutural Parcial, para as Amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia*

| Variáveis   | Portugal          |      |     | Japão             |      |     | EUA               |      |     | Suécia            |      |     |
|-------------|-------------------|------|-----|-------------------|------|-----|-------------------|------|-----|-------------------|------|-----|
|             | Estimativa        | E.P. | p   | Estimativa        | E.P. | p   | Estimativa        | E.P. | p   | Estimativa        | E.P. | p   |
| Autonomia   | .06               | .01  | .06 | .04               | .01  | .06 | .03               | .01  | .06 | .03               | .01  | .06 |
| Interesse   | <b><u>.48</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.37</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.39</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.39</u></b> | .02  | .00 |
| Segurança   | .06               | .02  | .07 | <b><u>.23</u></b> | .11  | .00 | .05               | .02  | .07 | .05               | .02  | .07 |
| Ambiente    | <b><u>.36</u></b> | .03  | .00 | <b><u>.14</u></b> | .03  | .00 | <b><u>.26</u></b> | .03  | .00 | <b><u>.33</u></b> | .03  | .00 |
| Remuneração | .05               | .02  | .11 | .03               | .02  | .11 | .04               | .02  | .11 | .04               | .01  | .11 |
| Promoção    | .04               | .02  | .33 | <b><u>.12</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.15</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.16</u></b> | .02  | .00 |
| Formação    | <b><u>.08</u></b> | .02  | .03 | <b><u>.13</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.15</u></b> | .02  | .00 | <b><u>.05</u></b> | .02  | .03 |

Nota: As estimativas dos parâmetros que são estatisticamente significativas estão assinaladas a *bold* e sublinhado

O Quadro 5.11 mostra, para cada um dos quatro países, as estimativas estandarizadas dos coeficientes de regressão das variáveis em estudo obtidas com o Modelo 3, em que se pressupunha uma *invariância parcial* dos parâmetros estruturais.

---

Modelo 3 (em que a relação do ambiente de trabalho com a identificação organizacional é invariante nas 4 amostras).

De acordo com o modelo encontrado, e ao contrário do que era inicialmente esperado, a *autonomia* (Hipótese H2a) e a *remuneração* (Hipótese H4a) não estão significativamente relacionadas com a identificação organizacional em nenhuma das quatro amostras.

Os resultados sugerem ainda que, no conjunto dos países analisados, a percepção que os colaboradores têm do *interesse do trabalho* é um bom preditor da *identificação* com a organização. Tal como previsto pela Hipótese H2b, os colaboradores que percebem o seu *trabalho* como sendo mais *interessante* desenvolvem tendencialmente níveis mais elevados de *identificação organizacional* (os valores encontrados com o modelo de invariância parcial estimado em simultâneo nas quatro amostras variam entre  $\beta = .37, p < .001$  na amostra do Japão e  $\beta = .48, p < .001$  na amostra Portuguesa).

A Hipótese H3b, a qual previa que a percepção do *ambiente de trabalho* afectava positivamente o nível de *identificação organizacional* reportado, foi suportada pelos dados das amostras de todos os países (os valores variam entre  $\beta = .14, p < .001$ , na amostra do Japão, e  $\beta = .36, p < .001$  na amostra Portuguesa).

Ao contrário do que foi previsto na Hipótese H3a, os resultados evidenciaram que a *segurança do emprego* só é preditora do nível de *identificação organizacional* para a amostra Japonesa ( $\beta = .23, p = .003$ ).

Outra singularidade nacional observada diz respeito ao impacto das *oportunidades de promoções* na variável critério. De facto, a percepção da existência de elevadas *oportunidades de promoção* está associada a níveis mais altos de identificação (Hipótese H4b) em todas as amostras (os valores variam entre  $\beta = .12, p < .001$  na amostra Japonesa e  $\beta = .16, p < .001$  na amostra Sueca), excepto na amostra Portuguesa ( $\beta = .04, p = .33$ ).

A Hipótese H4c, que predizia que a intensidade da *identificação* dos colaboradores estaria associada à percepção que estes tinham da *adequação da formação*, foi corroborada pelos dados dos quatro países em estudo. Porém, nas amostras Americana ( $\beta = .15, p < .001$ ) e Japonesa ( $\beta = .13, p < .001$ ) esta relação revelou ser de magnitude média, enquanto que nas amostras Portuguesa ( $\beta = .08, p = .034$ ) e Sueca ( $\beta = .05, p = .034$ ) este efeito revela-se de magnitude baixa (Cohen, 1988).

O Quadro 5.12 apresenta analogicamente os padrões de relações entre as variáveis em estudo e a identificação organizacional, obtidos com o *modelo de invariância parcial das relações estruturais* (Modelo 3).

Quadro 5.12. *Padrões de Relações Estruturais entre as Variáveis em Estudo e a Identificação Organizacional, Obtidas com o Modelo da Invariância Parcial, para as Amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia.*

| Variável                  | País     |       |     |        |
|---------------------------|----------|-------|-----|--------|
|                           | Portugal | Japão | EUA | Suécia |
| Autonomia no trabalho     | X        | X     | X   | X      |
| Interesse do trabalho     | ✓        | ✓     | ✓   | ✓      |
| Segurança do emprego      | X        | ✓     | X   | X      |
| Ambiente de trabalho      | ✓        | ✓     | ✓   | ✓      |
| Remuneração               | X        | X     | X   | X      |
| Oportunidades de promoção | X        | ✓     | ✓   | ✓      |
| Adequação da formação     | ✓        | ✓     | ✓   | ✓      |

Para sintetizar, os resultados apoiam as Hipóteses H2b, H3b e H4c para todos os países, mostrando que o *interesse do trabalho* é um bom preditor da *identificação organizacional* em qualquer uma das quatro amostras e que a percepção que os indivíduos têm, quer do *ambiente de trabalho*, quer da *formação* profissional que recebem, está positivamente associada à sua identificação, embora a magnitude do efeito desta última variável seja distinta nos diferentes países (vd. Quadro 5.11). As Hipóteses H3a e H4b são parcialmente corroboradas, uma vez que a *segurança do emprego* e as *oportunidades de promoção* predizem a identificação organizacional somente em alguns dos países estudados: a *segurança do emprego* apenas no Japão, e as *oportunidades de promoção* em todos os países, exceptuando em Portugal. Finalmente, as Hipóteses H2a e H4a não foram suportadas pelos nossos dados, revelando que a *autonomia* e *remuneração* não são bons preditores da identificação dos colaboradores em nenhuma das amostras em estudo.

## Discussão

A presente investigação procurou averiguar a possibilidade de existência de um *modelo de preditores* que descreva de forma adequada o grau no qual o indivíduo se auto-define em termos da sua pertença organizacional em países com valores culturais distintos. Assim, no presente capítulo, a par da hipotética existência de *padrões transculturais de preditores* da identificação organizacional em países como Portugal, Japão, EUA e Suécia, pretendemos investigar se a própria IO é um conceito transcultural, bem como se existe uma equivalência dos níveis médios desta variável na população destes quatro países ou se, pelo contrário, indivíduos provenientes de culturas nacionais distintas valorizam diferentemente a

sua pertença à organização, tendo este laço vinculatório centralidades variadas para o seu auto-conceito e para a forma como estes constroem o seu “Eu”.

Nesse sentido, testámos a *equivalência de medida da identificação organizacional* nos quatro países em análise de forma a garantir a comparabilidade deste construto nas nossas amostras. Verificámos que os indivíduos destas quatro amostras conceptualizam a identificação organizacional recorrendo ao mesmo quadro de referência (*invariância configuracional*) - i.e., concebem-na como um construto unidimensional - e que respondem do mesmo modo a praticamente todos os itens que operacionalizam esta variável, calibrando os intervalos usados nas escalas de medida de forma semelhante (*invariância métrica parcial*). Assim, faz sentido dizer que a identificação organizacional é um construto transcultural, sendo possível testar a equivalência das relações estruturais entre os preditores em análise e esta variável nas quatro amostras em estudo.

Porém, a *invariância da escala dos itens* não foi assegurada, pelo que não foi possível estabelecer a comparação entre as médias da identificação organizacional no conjunto dos países em análise, deixando-nos, conseqüentemente, sem a possibilidade de testar a Hipótese H1, de acordo com a qual as diferenças nas médias da identificação organizacional estariam associadas ao posicionamento diferenciado dos quatro países no que concerne aos seus valores culturais, nomeadamente de que os países mais próximos do pólo dos valores de penúria (p.ex., Portugal) apresentassem valores médios de identificação mais elevados do que os países mais próximos do pólo dos valores pós-modernos (p. ex., a Suécia). No entanto, apesar de não ser possível retirar conclusões comparativas acerca dos níveis médios de IO nos quatro países, a análise das frequências de resposta dadas pelos respondentes de cada país ao índice de identificação organizacional tendo em conta os diferentes pontos da escala de resposta sugere que o número de inquiridos que reporta a sua identificação organizacional (índice) recorrendo a valores iguais ou superiores a 4 na escala de resposta diminui à medida que os países se afastam do pólo dos valores de penúria e se aproximam do pólo dos valores pós-materialista, no contínuo proposto por Inglehart (1995).

Com o intuito de saber se são isomórficos os modelos que explicam a IO em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia, analisámos o contributo de variáveis de natureza diferenciada para o desenvolvimento da identificação organizacional. Foram elas: variáveis relacionadas com *as características*, ou natureza, *do trabalho*, variáveis relacionadas com *as condições de trabalho*, e variáveis relacionadas com *as práticas de gestão dos recursos humanos*.

Os resultados do presente estudo evidenciaram que os principais preditores da identificação organizacional nos quatro países considerados remetem para as *condições e*

*características do trabalho*, mais especificamente, para a realização de um *trabalho interessante* e para a *qualidade do ambiente de trabalho*.

Assim, podemos dizer que, em qualquer um dos quatro países em análise, quanto mais o trabalhador percebe o seu trabalho como sendo *interessante*, mais o indivíduo se auto-define em termos da sua relação com a organização. Possivelmente o incremento da percepção de *competência* e de *auto-eficácia* (Conger e Kanungo, 1988), bem como a noção de que o papel do indivíduo na organização tem *significado* (Hackman e Oldham, 1976), associados ao interesse percebido da função realizada no local de trabalho, poderão explicar o impacto desta característica do trabalho no fortalecimento da vinculação do indivíduo à organização.

Note-se porém que, ainda no que concerne às *características do trabalho*, a variável *autonomia no trabalho* não revelou estar, em nenhum dos países comparados, estatisticamente associada ao nível de identificação organizacional, contrariando as previsões que efectuámos com base na literatura. Hackman e Oldham (1980) sugerem que se um trabalho for percebido como trivial, ou pouco interessante, será pouco provável que ele seja considerado intrinsecamente motivador, mesmo que o indivíduo tenha bastante autonomia para o desempenhar e receba muita informação sobre a forma como o está a desenvolver. Deste modo, poderemos colocar a hipótese de que o trabalho interessante se sobreponha enquanto variável motivadora, tendo um peso acrescido, quando comparado com outras características do trabalho, como por exemplo, a autonomia no trabalho, na atribuição de sentido à pertença organizacional e consequente previsão do nível de identificação organizacional do indivíduo.

Ainda, uma vez que pessoas com diferentes características individuais podem responder de forma diferenciada a trabalhos que se revelam com elevada *autonomia* (Hackman e Oldham, 1980), investigações futuras poderão considerar a possibilidade de *variáveis pessoais* - como por exemplo, o nível educacional, o domínio de determinadas competências, ou as necessidades psicológicas do indivíduo - e de *variáveis contextuais* - como por exemplo, a qualidade da comunicação no seio da organização - poderem moderar a associação entre a autonomia percebida e o desenvolvimento da identificação organizacional.

No que respeita às *condições de trabalho*, a associação registada entre a avaliação que os trabalhadores fazem da *qualidade do ambiente de trabalho* (no que concerne às relações com as chefias/gestão e com os colegas) e a sua identificação com a organização, leva-nos a concluir que o desenvolvimento de relações interpessoais positivas em contexto

organizacional é um preditor importante para a incorporação da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo em todos os países estudados.

Por seu turno, a *segurança do emprego*, contrariamente ao que tínhamos hipotetizado, só é preditora do nível de IO para os respondentes da amostra Japonesa. Por conseguinte, quanto mais elevada for a percepção que os trabalhadores Japoneses têm de que o seu emprego é seguro, maior será a probabilidade de estes se identificarem com a organização que os emprega. Estes resultados poderão dever-se ao facto de, ao contrário do que já acontecia em Portugal, nos EUA e na Suécia, a segurança do emprego ainda ser (em 1997), de uma forma geral, um dos factores-chave do sistema de recursos humanos Japonês, apesar das mudanças que já se começavam a operar (Begin, 1997, p. 53). Uma vez que o princípio da segurança do emprego no Japão não resultava de nenhuma obrigação legal ou contratual, esta prática poderia ser vista como uma prática discricionária por parte da organização, indiciando ao trabalhador Japonês a consideração que a organização tinha por ele (Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch, 1997), o que mais facilmente levaria a um aumento da sua identificação organizacional (Bell e Menguc, 2002).

Ao nível das *práticas de gestão de recursos humanos* os resultados revelaram que a percepção que os indivíduos têm da *remuneração* não afecta de um modo marcante a identificação organizacional em nenhum dos países comparados. Assim, os dados obtidos com o presente estudo não suportam a hipótese de que a remuneração seja uma das variáveis predictoras da identificação organizacional.

O efeito da remuneração no desenvolvimento de laços de vinculação dos indivíduos à organização será provavelmente moderado pelos processos de atribuição causal que os indivíduos elaboram relativamente às intenções da organização associadas às políticas de remuneração usadas (e.g., Koys, 1988), bem como pela percepção que estes têm do grau no qual esta variável depende directamente do controlo da organização ou, pelo contrário, obedece a condicionalismos externos, como sejam por ex. os acordos de contratação colectiva. Por outro lado, de acordo com alguns autores (e.g., Begin, 1997; Caetano e Tavares, 2000), o aumento da remuneração nos quatro países em estudo assenta sobretudo em critérios de antiguidade e assiduidade tendo, de uma forma geral, uma fraca relação com o desempenho individual, podendo esse facto explicar a impossibilidade de prevermos a centralidade que a pertença organizacional possa ter para o auto-conceito do indivíduo a partir da percepção que este tem da sua remuneração. Ainda, de acordo com Brown (1969), “a satisfação de estados motivacionais pragmáticos (em contraste com estados motivacionais

simbólicos) que requerem um dado contexto social (como pode ser do que acontece com a remuneração) conduzirão provavelmente a dependência e não a identificação” (p. 347)<sup>70</sup>.

Relativamente às restantes *práticas de gestão de recursos humanos* analisadas – oportunidades de promoção e formação -, os resultados evidenciam que, na generalidade, quanto mais positiva é a percepção que o indivíduo tem destas práticas, as quais, de algum modo, contribuem para um incremento da auto-percepção de competência, de eficácia e de auto-estima do trabalhador, maior será a sua tendência para se auto-definir em termos das características mais salientes da identidade organizacional.

Porém, os resultados demonstram algumas singularidades nacionais no impacto da percepção que os indivíduos têm das *oportunidades de promoções* e da *adequação da formação* na intensidade da IO, não sendo este equivalente nos quatro países em análise. De facto, a percepção da existência de mais *oportunidades de promoção* está associada a níveis mais elevados de identificação em todas as amostras (os valores variam entre  $\beta = .12, p < .001$  na amostra Japonesa e  $\beta = .16, p < .001$  na amostra Sueca), excepto na amostra Portuguesa ( $\beta = .04, ns$ ).

Num trabalho em que analisam a mudança na saliência dada a diferentes valores do trabalho em Portugal na última década do século XX (1990 -1999), Caetano, Tavares e Reis (2003) verificam que, nesse período, se registou uma diminuição da importância atribuída às oportunidades de promoção pelos trabalhadores portugueses, o que “poderá exprimir um esforço de ajustamento das expectativas dos inquiridos face às mudanças que as organizações têm vindo a implementar nos processos organizativos e de gestão de recursos humanos com restrições ao nível das estruturas, das carreiras profissionais e das condições contratuais” (p. 453).

Temos ainda de salientar que na generalidade das empresas que operam em Portugal (em 1997), se utilizam como referência para os sistemas de promoção os parâmetros definidos na contratação colectiva do sector ou subsector a que a organização pertence. A maior parte das empresas, nessa altura e ainda hoje, baseia a atribuição de promoções em critérios de antiguidade e assiduidade, apesar de algumas organizações (sobretudo na área comercial e dos serviços) começarem (no fim dos anos 90) a introduzir uma ponderação associada a critérios de desempenho (Caetano e Tavares, 2000). Neste sentido, o facto das oportunidades de promoção em Portugal não estarem associadas ao desempenho e de o indivíduo não poder condicionar as possibilidades de desenvolvimento individual da sua carreira através do modo como desempenha as suas funções no local de trabalho, significa que mais dificilmente esta

---

<sup>70</sup> Os parêntesis são nossos.



prática de GRH estará associada à percepção de competência, auto-eficácia e auto-enaltecimento por parte do trabalhador, não influenciando, desta forma, o seu nível de identificação com a organização em que trabalha.

Por seu turno, a avaliação que os indivíduos fazem da *formação* está positivamente associada à IO nos quatro países estudados embora a magnitude desta associação não seja equivalente em todos os países. Os resultados obtidos mostram que nas amostras Americana ( $\beta = .15, p < .001$ ) e Japonesa ( $\beta = .13, p < .001$ ), esta relação revelou ser de magnitude média, enquanto que nas amostras Portuguesa ( $\beta = .08, p = .034$ ) e Sueca ( $\beta = .05, p = .034$ ) este efeito foi de magnitude baixa (Cohen, 1988). Estas diferenças no valor preditivo da adequação da formação face à identificação organizacional poderão dever-se sobretudo às características das amostras no que se refere ao nível de habilitações académicas dos seus elementos constituintes. De facto, verificamos que, em termos do nível de escolaridade, as amostras Portuguesa e Sueca são de facto semelhantes – com apenas cerca de 14% dos respondentes de cada amostra com frequência universitária (vd. Quadro 5.2), o que condiz com a descrição que Begin (1997) faz da força de trabalho na Suécia: apesar de ser altamente competente e de ter uma formação técnica bastante elevada, o número de empregados com graus académicos superiores, nomeadamente na indústria, “é um dos mais baixos das nações industrializadas” (p. 205). No que concerne às habilitações académicas, as amostras do Japão e dos EUA revelam-se igualmente semelhantes entre si sendo cerca de 40% de cada uma delas constituídas por indivíduos com frequência universitária.

Note-se, no entanto, que a semelhança na magnitude (fraca) da associação entre a adequação da formação e a IO em Portugal e na Suécia poderá assentar em razões distintas, mesmo opostas. Neste sentido, em Portugal, a fraca associação entre a formação e o grau de identificação do indivíduo poderá dever-se ao facto das empresas, quando desenvolvem acções de formação, estarem sobretudo preocupadas “com as suas necessidades de curto-prazo, e não tanto com o desenvolvimento de capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais, o que limitará certamente os seus efeitos” (Caetano e Tavares, 2000, p. 295). Ao invés, na Suécia, a fraca associação entre a formação e a identificação poderá dever-se ao facto da formação ser encarada como um direito do trabalhador (e não como um benefício organizacional), sendo a participação contínua dos trabalhadores em acções de formação com vista à melhoria das suas aptidões e competências profissionais altamente apoiada por parte das suas entidades empregadoras (Begin, 1997).

Esta interpretação é consonante com as diferenças encontradas na avaliação que os respondentes dos quatro países fazem da adequação da formação,  $F(3, 1966) = 47.44, p < .001$ .

Note-se que os trabalhadores Portugueses (M=3.81) foram os que, no conjunto dos países em análise, fizeram a avaliação mais negativa da importância da formação profissional obtida para o desempenho do seu trabalho. Já a Suécia foi o país em que a formação a que os trabalhadores tiveram acesso foi avaliada como sendo mais importante para a sua actividade profissional (M=4.43), quando comparada com os respondentes das restantes amostras.

Concluindo, tal como se previa, observámos que as *oportunidades de promoção* e a *formação profissional* estão, de uma forma geral, positivamente relacionadas com a identificação organizacional. Porém, esta associação tem uma magnitude mais fraca quando comparada com a registada para variáveis relativas ao *interesse do trabalho* e ao *ambiente de trabalho*. Este facto é consonante com a literatura, a qual perspectiva as práticas de gestão dos recursos humanos como antecedentes mais “distais” da vinculação dos indivíduos à organização (Meyer e Allen, 1997). Assim, a influência destas práticas na IO poderá ser melhor explicada pela forma como elas condicionam as variáveis consideradas como antecedentes mais “próximos” da identificação (como seja, por exemplo, a percepção de suporte organizacional enquanto forma de validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização).<sup>71</sup>

Note-se ainda que, embora a evidência empírica revele que algumas práticas de gestão de recursos humanos influenciam a IO, importa ter presente que uma prática de grh se concretiza habitualmente numa constelação de relações com outras práticas que integram a política de recursos humanos (Tavares e Caetano, 2000). A consistência entre essas práticas, mais do que a sua utilização isolada, pode ser fundamental para se desenvolver a vinculação dos indivíduos à organização (Caetano e Tavares, 2000).

Para sintetizar, os resultados não nos permitiram testar a Hipótese H1 sobre a associação entre o posicionamento do país no contínuo relativo ao processo de pós-modernização e os valores médios da IO dos indivíduos nesse país, mas apoiam as Hipóteses H2b, H3b e H4c para todos os países, mostrando que o *interesse do trabalho* é um bom preditor da identificação organizacional em qualquer uma das quatro amostras e que a percepção que os indivíduos têm, quer do *ambiente de trabalho*, quer da *formação profissional* que recebem, está positivamente associada à sua IO, embora a magnitude do efeito desta última variável seja distinta nos diferentes países. As Hipóteses H3a e H4b são parcialmente corroboradas, uma vez que a *segurança do emprego* e as *oportunidades de promoção* predizem a identificação organizacional somente em alguns dos países estudados: a

---

<sup>71</sup> No Capítulo 6 analisamos o papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre estas práticas de GRH e a identificação organizacional.

segurança apenas no Japão, e as oportunidades de promoção em todos os países, exceptuando Portugal. Finalmente, as Hipóteses H2a e H4a não foram suportadas pelos nossos dados, revelando que a *autonomia e remuneração* não são bons preditores da IO dos colaboradores em nenhuma das amostras em estudo.

No cômputo geral, este estudo mostra que há uma semelhança significativa entre os quatro países analisados no que concerne à existência de *padrões comuns* de relações (estatisticamente significativas ou não significativas) entre uma grande parte dos preditores equacionados (interesse do trabalho, ambiente de trabalho, autonomia no trabalho, e remuneração) e a identificação organizacional. Verificou-se ainda que as variáveis que demonstraram estarem, de um modo geral, menos associadas à identificação, em termos da magnitude do seu efeito - segurança do emprego, oportunidades de promoção, adequação da formação -, são aquelas em que se registaram diferenças nos padrões de relação com a IO entre os países analisados, o que provavelmente expressa *particularidades* dos respectivos contextos nacionais.

Assim, podemos afirmar que os resultados deste estudo, ao mesmo tempo que revelam um padrão básico comum dos preditores da identificação com a organização em Portugal, Japão, EUA, e Suécia, apontam para especificidades que qualificam a emergência da identificação organizacional em cada país.

Apesar de não podermos concluir que o “país” constitui uma variável preditora do grau da identificação organizacional dos trabalhadores, uma vez que não foi possível atestar a equivalência total da medida da IO nos quatro países, os resultados das comparações estruturais mostram que esta variável “país” condiciona a relação que se estabelece entre algumas variáveis preditoras e a identificação organizacional. As especificidades encontradas podem dever-se a *diferenças culturais*, resultantes de posicionamentos distintos dos indivíduos destes quatro países face ao trabalho e à centralidade e significado que estes aspectos do trabalho têm para a construção de um auto-conceito positivo, comparativamente com outras dimensões da sua vida (e.g., Aycan e Kanungo, 2001), ou podem ainda dever-se a *diferenças nos contextos de trabalho* e nas *distintas práticas de gestão* existentes nos países analisados. De acordo com Near (1989), as diferenças nos contextos de trabalho podem ser um reflexo das diferenças culturais (Near, 1989) e de especificidades ao nível do contexto sócio-económico de cada país (e.g. Hickson e Pugh, 2001), mas também podem afectar as atitudes dos trabalhadores independentemente dos efeitos da cultura (Lincoln, Hanada, e Olson, 1981).

Assim, o facto de, nos diferentes países analisados, não se encontrar o mesmo padrão de relações entre todas as variáveis hipotetizadas como predictoras e a identificação organizacional, não pode ser interpretado de maneira unívoca.

Resumindo, os resultados obtidos com o estudo aqui apresentado, ao mesmo tempo que revelam uma semelhança significativa entre os quatro países analisados - Portugal, Japão, EUA, e Suécia - no que concerne à existência de *padrões comuns* de relações (estatisticamente significativas ou não significativas) entre uma grande parte dos preditores equacionados (autonomia e interesse do trabalho, ambiente de trabalho e remuneração) e a identificação organizacional, apontam também para *especificidades* que qualificam a emergência da IO em cada país (nomeadamente no que respeita à segurança do emprego, às oportunidades de promoção e à adequação da formação).





**O QUE PODE CONDICIONAR A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL? O PAPEL DAS  
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO, DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS  
HUMANOS, DA JUSTIÇA DISTRIBUTIVA E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL  
PERCEBIDO<sup>72</sup>**

---

O trabalho apresentado neste capítulo tem dois objectivos principais: validar e expandir o modelo de preditores testado no capítulo anterior. Com vista à validação dos resultados obtidos com o estudo transcultural, recorreremos a uma amostra portuguesa, de tamanho considerável, referente a um contexto organizacional homogéneo (uma vez que a amostra analisada diz respeito a trabalhadores de uma única empresa), ao contrário do que foi testado na investigação apresentada no Capítulo 5. As variáveis em estudo foram operacionalizadas, recorrendo não só a vários indicadores por variável, como também a escalas previamente validadas na literatura de forma a colmatarmos algumas das limitações metodológicas presentes no estudo transcultural.

Ainda, partindo dos preditores previamente testados no Capítulo 5, foram analisadas possíveis variáveis de processo, testando-se *efeitos de mediação* e complexificando assim o nosso modelo de preditores da identificação organizacional. Nomeadamente, explorámos o papel mediador da percepção da justiça distributiva e da percepção de suporte organizacional na relação entre a percepção das práticas de gestão dos recursos humanos (GRH) e a identificação organizacional.

O modelo explorado neste estudo pretende, desta forma, estudar a relação de algumas características do trabalho (*autonomia* e *variedade* no trabalho), bem como de algumas práticas de gestão dos recursos humanos (sistema de *recompensas*, oportunidades de *promoção* e adequação da *formação*) com o grau de identificação organizacional, considerando-se o contributo da percepção de *justiça distributiva* e do *suporte organizacional percebido* para a explicação da relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e a identificação com a organização.

---

<sup>72</sup> Uma parte significativa deste capítulo está no prelo e tem a seguinte referência: Tavares, S., e Caetano, A. (2008, no prelo). O que pode condicionar a intensidade da identificação organizacional: Características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A.C. Martins (Eds.). *Percursos de investigação em psicologia social e organizacional* (vol. III, pp. 159-180). Lisboa: Edições Colibri.

## **A Identificação Organizacional e as Características do Trabalho**

Tal como verificámos no estudo anterior, a forma como o trabalho é concebido pode afectar substancialmente o grau de identificação organizacional do colaborador. De acordo com a literatura, de uma forma geral, quando as funções que a pessoa desempenha tornam mais fácil a construção positiva do *self* – quer porque o trabalho permite ter um elevado nível de *autonomia*, o que pode ampliar o sentido de responsabilidade dos colaboradores (Hackman e Oldham, 1976) bem como a sua percepção de auto-eficácia (Conger e Kanungo, 1988), gerando níveis elevados de auto-estima associada à pertença organizacional (e.g., Pierce *et al.*, 1989); quer porque o trabalho é *variado*, o que pode conferir uma imagem de auto-competência e auto-eficácia ao indivíduo (e.g., Conger e Kanungo, 1988; Hackman e Oldham, 1976) -, podemos argumentar que maior será a motivação para o indivíduo se identificar com a organização que lhe providencia esse tipo de trabalho.

Porém, os resultados do estudo transcultural revelam que, se o *interesse do trabalho* é um dos melhores preditores da IO no modelo encontrado, já a *autonomia* não é preditora da identificação organizacional em nenhuma das quatro amostras analisadas. De forma a verificarmos este resultado numa amostra mais homogénea, no presente estudo mantivemos esta variável no modelo hipotetizado.

Colocamos, em conformidade, as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1a:* Quanto mais autonomia o indivíduo percepcionar no seu trabalho, mais elevada será a sua identificação organizacional.

*Hipótese 1b:* Quanto mais o indivíduo percepcionar o seu trabalho como sendo variado, mais elevada será a sua identificação organizacional.

## **A Identificação Organizacional e as Práticas de Gestão dos Recursos Humanos**

Apesar da literatura nos apresentar as práticas de GRH como aspectos centrais para a determinação da qualidade da vinculação do indivíduo à organização, no capítulo anterior verificámos que, de uma forma geral, o seu papel na previsão da identificação organizacional é distinto de país para país. Porém, os resultados do estudo transcultural revelaram também algumas invariâncias no padrão de relações entre algumas práticas de GRH e o grau de IO dos trabalhadores. Nomeadamente, a “satisfação com o salário” não é preditora da identificação



dos colaboradores em nenhuma das amostras analisadas, ao mesmo tempo que a adequação da formação demonstrou ser preditora da IO nos quatro países estudados, embora com impactos distintos nos diferentes países.

De forma a podermos consolidar melhor o nosso modelo de preditores da identificação organizacional, analisámos a relação de três tipos de práticas de GRH (a adequação do *sistema de recompensas*, as *oportunidades de promoção*, e a adequação da *formação*) com o nível de identificação organizacional dos indivíduos nesta amostra. Analisámos ainda o papel mediador da *justiça distributiva* e do *suporte organizacional* percebido, uma vez que, na literatura, as práticas de GRH foram consideradas variáveis preditoras “mais distais” da vinculação do indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997).

Com base na revisão de literatura podemos afirmar que as práticas de grh modelam e são modeladas pela identidade organizacional (Ashforth e Mael, 1996, p. 35) sendo usadas pela organização como instrumentos de persuasão (cf. Cheney, 1983a, 1983b) e de influência dos processos de atribuição de sentido que os indivíduos incorrem em contexto organizacional, e que são por de mais pertinentes para o desenvolvimento da sua identificação com a organização em que trabalham. As práticas de gestão dos recursos humanos são, não só *veículos de transmissão da identidade organizacional* e dos *atributos* considerados *prototípicos* daquela organização, enfatizando os valores que a organização protagoniza, os significados que esta atribui às situações e os padrões de comportamento e de interação que são esperados e desejados; mas funcionam também como meios de *validação da identidade social* dos indivíduos enquanto membros da organização, reforçando-a positiva ou negativamente, e dessa forma, *conferindo significado* à pertença organizacional ou *quebrando o sentido* que o indivíduo atribuiu à sua relação com a organização (e.g., Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 2000). As práticas de GRH podem ainda contribuir para a IO através do seu impacto na *aprendizagem e desempenho da função* do indivíduo na organização<sup>73</sup>, reforçando positiva ou negativamente a percepção de competência e de auto-eficácia associada a este desempenho.

Assim, podemos na generalidade esperar que quanto mais positiva for a percepção que o indivíduo tem das *práticas de gestão de recursos humanos*, maior será a sobreposição percebida entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional, pelo que maior será a tendência para estes se auto-definirem em função da sua pertença organizacional. Consequentemente, testámos as seguintes hipóteses:

---

<sup>73</sup> Conferir as *alavancas e mecanismos* de identificação organizacional apresentados no Capítulo 4 desta dissertação.

*Hipótese 2a:* Quanto mais positiva for a percepção que o indivíduo tem da adequação do sistema de recompensas, mais elevada será a sua identificação organizacional.

*Hipótese 2b:* Quanto mais positiva for a avaliação que o indivíduo faz da existência de oportunidades de promoção, mais elevada será a sua identificação organizacional.

*Hipótese 2c:* Quanto mais positiva for a percepção que o indivíduo tem da adequação da formação, mais elevada será a sua identificação organizacional.

Apesar de no capítulo anterior termos mencionado alguns estudos em que se sugere que as práticas de GRH estão relacionadas com a vinculação dos trabalhadores à organização, alguns investigadores têm chegado à conclusão de que estas relações não são necessariamente directas (Guzzo, Noonan, e Elron, 1994; Kinicki, Carson, e Bohlander, 1992; Meyer e Smith, 2000; Rhoades, Eisenberger, e Armeli, 2001; Saks, 1995).

A *justiça distributiva* (Adams, 1963, Deutsch, 1975; Leventhal, 1976) e a *percepção de suporte organizacional* (Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, e Sowa, 1986) correspondem a construtos psicológicos que têm sido apresentados na literatura como estando directamente relacionados com a identificação dos indivíduos às organizações (e.g., Bell e Menguc, 2002; Morgan *et al.*, 2004; Olkkonen e Lipponen, 2006; Reade, 2001; Tyler e Blader, 2000, 2002; Wiesenfeld, Raghuram, e Garud, 2001) e serão analisados no presente estudo enquanto variáveis mediadoras da relação entre as práticas de GRH e o nível de identificação organizacional.

### **O Papel Mediador da Justiça Distributiva**

No estudo que aqui apresentamos equacionamos a possibilidade de que a relação entre a percepção que os indivíduos têm do sistema de recompensas e o seu nível de identificação com a organização possa ser mediada pela avaliação que estes fazem da *justiça distributiva* a nível organizacional.

A *justiça distributiva* foi definida por Leventhal (1980, p. 29<sup>74</sup>) como “os julgamentos (que os indivíduos fazem) acerca da justiça da distribuição (dos recursos), independentemente do critério de justiça (usado) se ter baseado nas necessidades, na igualdade, nas contribuições (dos indivíduos), ou numa combinação destes factores”.

---

<sup>74</sup> Os parêntesis foram acrescentados por nós

Assim, porque a avaliação que o indivíduo faz da adequação dos benefícios que pessoalmente recebe da organização influencia a avaliação que este faz da distribuição dos recursos que é efectuada de uma forma geral pela organização (Tyler e Blader, 2003) - ou seja, a percepção que este tem da justiça distributiva a nível organizacional (e.g., Tekleab, Bartol, e Liu, 2005) – podemos equacionar que os colaboradores utilizem a percepção que têm do *sistema de recompensas* para avaliar a justiça da alocação dos recursos organizacionais (ou seja, a justiça distributiva a nível organizacional).

De acordo com alguns estudos empíricos, a percepção de justiça distributiva reforça a *confiança calculativa* (Rousseau, Sitkin, Burt, e Camerer, 1998) dos indivíduos nas autoridades ou decisores (e.g., Alexander, Sinclair, e Tetrick, 1995; Aryee, Budhwar, e Chen, 2002; Pillai, Schriesheim, e Williams, 1999), reduzindo os seus receios de *exploração* e de *exclusão social* no seio dos grupos a que estes pertencem (Lind, 2001). De facto, a percepção de justiça distributiva gera sentimentos de continuidade e de previsibilidade relativamente à distribuição de recursos/benefícios de que no futuro o indivíduo será alvo (Greenberg, 2001).

Assim, a justiça distributiva contribui para o desenvolvimento de uma imagem mais positiva da organização, o que, de acordo com o trabalho de Dukerich e colegas (Dutton *et al.*, 1994; Dukerich, Golden, e Shortell, 2002), tornará mais *atractiva a identidade organizacional*, potenciando os sentimentos de *auto-estima* e de *orgulho* (Smith e Tyler, 1997; Tyler e Smith, 1999) associados à pertença organizacional. Consequentemente, isso criará uma oportunidade para o desenvolvimento de uma identidade social positiva associada à pertença organizacional (Blader e Tyler, 2005), incrementando, deste modo, a probabilidade do indivíduo se identificar com a organização (e.g., Dutton *et al.*, 1994; Wan-Huggins *et al.*, 1998; Tyler e Blader, 2001, 2003).

Note-se ainda que Gillespie e Greenberg (2005) argumentaram que apesar de a grande força motivadora para a busca da justiça organizacional estar ancorada no “egoísmo psicológico” (Sober e Wilson, 1998), ela assenta na *necessidade de pertença* do indivíduo (Baumeister e Leary, 1995) e de *aceitação* pelos outros (Greenberg, 2001). É com base nesta premissa que alguns autores pressupõem que a justiça distributiva percebida esteja positivamente associada ao nível de identificação organizacional dos indivíduos (e.g., Olkkonen e Lipponen, 2006; Tyler e Blader, 2000, 2002).

Por outro lado, as abordagens relacionais da justiça distributiva sugerem que as pessoas estão naturalmente predispostas a pertencerem a grupos sociais que lhes forneçam identidades sociais positivas (Kramer e Brewer, 1984; Tajfel, 1981; Tajfel e Turner, 1979),

estando muito atentas a todos os sinais que lhes dêem informação sobre qual a sua posição e estatuto no seio desses grupos (Tyler, 1994). Assim, de acordo com o *modelo do compromisso grupal* (Tyler e Blader, 2000, 2003), a justiça distributiva percebida tem um valor de *mensagem*, comunicando ao indivíduo a sua posição relativa e estatuto no seio da organização, bem como o grau de respeito com que o indivíduo é tratado por esta, conferindo-lhe, conseqüentemente, informação relevante sobre a *legitimidade* da sua identidade social enquanto membro da organização (Olkkonen e Lipponen, 2006). Esta *validação social da pertença* do indivíduo à organização é representada no referido modelo pelo conceito de *respeito*, na senda do *modelo do valor do grupo* (Lind e Tyler, 1988; Tyler e Lind, 1992).

Sendo os grupos a que o indivíduo pertence importantes fontes de *auto-validação* para este (Festinger, 1954), a percepção que este tem da justiça distributiva na organização é um veículo importante de transmissão de informação, simultaneamente, sobre a identidade organizacional e sobre o estatuto do indivíduo no seio da organização, validando (ou não) a percepção que este tem da sua própria identidade social enquanto membro da organização (Tyler, 1994). Assim, a percepção da existência de elevados níveis de justiça distributiva na organização pode potenciar o desenvolvimento da identificação organizacional do indivíduo tanto através da sua acção na *atractividade da identidade organizacional* para o indivíduo, como através da *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização que lhe está subjacente, duas alavancas importantes para o processo de desenvolvimento e manutenção da IO (cf. Capítulo 4).

De facto, a evidência empírica tem suportado a ideia de que a avaliação que o indivíduo faz da justiça com que a organização distribui os recursos pelos seus membros influencia positivamente o desenvolvimento da sua identificação organizacional (e.g., Edwards e Peccei, 2007; Olkkonen e Lipponen, 2006; Tyler e Blader, 2000, 2002).

Pressupondo que a percepção que o indivíduo tem da adequação das recompensas recebidas está positivamente associada à justiça distributiva percebida (e.g., Tekleab, Bartol, e Liu, 2005), e que quanto maior é a justiça distributiva, maior é a tendência para que o indivíduo incorpore a pertença organizacional no seu auto-conceito e se auto-defina recorrendo aos atributos da organização que julga serem centrais, distintivos e duradouros (e.g., Dutton *et al.*, 1994); esperamos então que a percepção de justiça distributiva seja mediadora da relação entre a adequação percebida do sistema de recompensas da organização e a identificação do indivíduo com esta. Assim, colocamos a hipótese de que:

*Hipótese 3:* A percepção que os indivíduos têm da justiça distributiva medeia a relação entre a percepção que têm da adequação do sistema de recompensas e o nível da sua identificação com a organização.

### **Papel Mediador do Suporte Organizacional Percebido**

No estudo aqui apresentado equacionamos a possibilidade de que a relação entre a percepção que os indivíduos têm das práticas de GRH levadas a cabo pela organização (nomeadamente das oportunidades de promoção e da adequação da formação) e o seu nível de identificação com esta, possa ser mediada pela percepção que os colaboradores têm do suporte organizacional recebido.

A literatura do suporte organizacional defende que os indivíduos desenvolvem uma crença global – apelidada de *percepção de suporte organizacional* (PSO) – respeitante ao grau no qual a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002; Shore e Tetrick, 1991).

Estando o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional ancorado na tendência dos colaboradores para *personificarem* a organização (Levinson, 1965), esta crença assegura aos indivíduos de que a organização os ajudará, sempre que necessário, a lidarem com situações stressantes e a desempenharem o seu trabalho de forma eficaz (cf. George, Reed, Ballard, Colin, e Fielding, 1993).

A intensificação de acções que beneficiem o empregado e que sejam interpretadas pelos indivíduos como resultantes de decisões *discricionárias* por parte da organização (Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch, 1997) é vista por este como evidência de que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1990). Assim, de um modo geral, é de esperar que os indivíduos com percepções mais positivas das *práticas de GRH* sintam que a organização valoriza mais as suas contribuições e tem mais em conta as suas necessidades (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002).

Mais especificamente, o reconhecimento e a valoração positiva das contribuições dos empregados, bem como a demonstração de confiança nas suas capacidades, geralmente associados às *práticas de promoção*, podem conduzir ao incremento do suporte percebido (Shore e Shore, 1995; Wayne, Shore, e Liden, 1997). Por outro lado, a percepção de que existe um investimento no empregado associado às *práticas de formação* em uso na organização, tem sido igualmente relacionada com uma maior percepção de suporte

organizacional (Wayne *et al.*, 1997). Será, assim, expectável que a percepções mais positivas das oportunidades de promoção e de adequação da formação, correspondam níveis mais elevados de suporte organizacional percebido.

Evidência empírica tem ainda sugerido que a PSO está positivamente associada a níveis elevados de identificação organizacional (e.g., Bell e Menguc, 2002; Morgan *et al.*, 2004; Wiesenfeld *et al.*, 2001; Reade, 2001).

A existência de trocas sociais de qualidade, repetidas ao longo do tempo, pode conduzir, indirectamente, à redução da distância psicológica entre a identidade do indivíduo e a sua pertença à organização (i.e., conduzir ao incremento da sua identificação organizacional, cf. Rousseau, 1998 e Riketta *et al.*, 2006), através do impacto que a qualidade percebida destas trocas possa ter na imagem que o indivíduo tem, quer da identidade organizacional, quer do seu próprio estatuto no seio da organização.

De acordo com a literatura, o impacto do suporte organizacional no desenvolvimento da identificação com a organização pode ser explicado recorrendo a três mecanismos psicológicos que são despoletados pela percepção de suporte organizacional: a *satisfação das necessidades sócio-emocionais* do indivíduo; o desencadear de *estados disposicionais positivos*; e a informação que a PSO veicula sobre o *estatuto do indivíduo* no seio da organização.

Seguindo os autores da literatura do suporte organizacional (e.g., Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002), espera-se que a noção de que se é valorizado pela organização e de que a organização se preocupa com o bem-estar do trabalhador, conduza à satisfação das *necessidades de reconhecimento* e *auto-estima*, de *apoio emocional*, de *afiliação* e de *aprovação social* (Eisenberger *et al.*, 1986).

De acordo com Armeli, Eisenberger, Fasolo, e Lynch (1998, p. 295), a percepção de suporte organizacional pode contribuir para colmatar as necessidades de *auto-estima do indivíduo* ao comunicar aos empregados o *reconhecimento* que a organização faz das suas capacidades e aptidões, e de quanto se orgulha dos seus feitos. De igual forma, ao manifestar o *compromisso da organização* para com o bem-estar e satisfação dos seus empregados, a PSO pode ajudar a satisfazer as suas *necessidades de afiliação*. A percepção de suporte pode ainda fomentar a supressão das *necessidades de aprovação social* pois, de alguma forma, esta comunica aos empregados que, ao agirem em conformidade com as normas e valores organizacionais estabelecidos, eles são aceites como membros legítimos da organização. A percepção de suporte pode também contribuir para preencher as *necessidades de apoio emocional* do indivíduo no desempenho dos seus papéis organizacionais ao encorajar os

empregados a acreditarem que a organização lhes providenciará a ajuda necessária para que estes consigam lidar com as situações de stress relacionadas com o trabalho, ou com outras questões pessoais.

Deste modo, a *satisfação das necessidades sócio-emocionais* do indivíduo contribuirá para a incorporação da pertença organizacional na sua identidade com as emoções positivas que lhes estão associadas e com a atribuição de uma elevada importância a esta pertença para o seu auto-conceito (ou seja, o desenvolvimento da identificação organizacional). À identificação organizacional está associada numa percepção de sobreposição entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional (e.g., Dutton *et al.*, 1994), o que se traduzirá numa apropriação dos valores e das normas organizacionais e numa maior tendência para interpretar os ganhos e perdas da organização como suas (Eisenberger *et al.*, 1986, p. 504), aumentando também o sentimento de orgulho e o desejo de pertença a essa organização (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades, 2001; Rhoades *et al.*, 2001).

Eisenberger e colegas (2001) defendem ainda que o desencadeamento de *estados disposicionais positivos* (“positive mood”) pode, de igual forma, agir como um mecanismo explicativo do grau de associação da PSO com as atitudes dos indivíduos em contexto organizacional. De acordo com estes autores, a percepção de suporte contribui para estados disposicionais positivos ao transmitir aos colaboradores uma avaliação positiva do seu trabalho e ao manifestar preocupação para com o seu bem-estar. Experiências repetidas de disposição positiva e de estados afectivos positivos associados à pertença organizacional podem induzir uma visão mais positiva, ou optimista, das características salientes da identidade organizacional (Watson, 2002), aumentando a *atractividade* da imagem organizacional (Dutton *et al.*, 1994; Dukerich *et al.*, 2002) e a probabilidade de identificação do indivíduo com a organização (Kreiner e Ashforth, 2004).

Para além da PSO gerar estados disposicionais positivos, ela também veicula informação sobre a *posição* e o *estatuto* do indivíduo no seio da organização (à luz do *Modelo do Compromisso Grupal*: Tyler e Blader, 2000, 2003), uma vez que sinaliza ao trabalhador o grau de *validação social* que a organização faz da sua pertença enquanto membro legítimo da organização. A percepção de suporte organizacional surge então como veículo importante de validação da percepção que o indivíduo tem da sua própria identidade social enquanto membro da organização, potenciando os sentimentos de auto-estima e a atribuição de sentido associados à pertença organizacional, e aumentando, conseqüentemente, a probabilidade de identificação com esta.

Assim, numa organização com elevados níveis de suporte percebido é mais provável que os seus trabalhadores assumam os valores, os objectivos, os ganhos e as perdas organizacionais como seus (Bell e Menguc, 2002; Settoon, Bennett, e Liden, 1996), demonstrando um nível mais elevado de identificação com a organização. De facto, a evidência empírica tem apoiado a ideia de que a percepção de suporte organizacional influencia positivamente o desenvolvimento da identificação organizacional dos trabalhadores (e.g., Bell e Menguc, 2002; Morgan *et al.*, 2004; Wiesenfeld *et al.*, 2001; Reade, 2001).

Tendo em vista a revisão de literatura acima efectuada, colocamos então a hipótese de que a *percepção de suporte organizacional* seja mediadora da relação entre a avaliação das oportunidades de *promoção* e da adequação da *formação* na organização e a *identificação* do indivíduo para com esta. Assim, esperamos que:

*Hipótese 4a:* A percepção que os indivíduos têm do suporte organizacional medeia a relação entre a avaliação que estes fazem das oportunidades de promoção existentes na organização e a intensidade da sua identificação organizacional.

*Hipótese 4b:* A percepção que os indivíduos têm do suporte organizacional medeia a relação entre a avaliação que estes fazem da adequação da formação na organização e a intensidade da sua identificação organizacional.

## **Método**

### *Participantes*

Para efectuar este estudo foi elaborado um questionário ao qual responderam 828 membros de uma instituição do sector bancário português (correspondendo a 32% da população da instituição). Cinquenta e dois por cento dos respondentes eram do sexo masculino; 85.5 por cento tinham menos de 36 anos; 54.2 por cento estavam na organização há menos de 5 anos. Em termos de habilitações académicas, 37.2 por cento eram licenciados.



### *Medidas*

*Identificação organizacional.* A identificação organizacional foi medida utilizando quatro itens ( $\alpha = .77$ ), baseados no Questionário de Identificação Organizacional de Cheney (1983), tais como: “Tenho orgulho em trabalhar nesta organização”.

*Características do trabalho.* Em relação à percepção das características do trabalho, a *autonomia* foi avaliada com 2 itens ( $r = .66$ ,  $p < .001$ ) adaptados de Hackman e Oldham (1980). Exemplo: “O meu trabalho proporciona-me bastante autonomia na escolha dos procedimentos para o realizar”. A *variedade do trabalho* foi medida com 4 itens ( $\alpha = .81$ ) (2 deles, adaptados de Hackman e Oldham (1980). Exemplo: “O trabalho que faço é variado e exige que execute tarefas muito diferentes, envolvendo capacidades diversas”.

*Práticas de gestão dos recursos humanos.* As práticas de gestão de recursos humanos foram operacionalizadas com: a) três itens para medir a *percepção do sistema de recompensas* ( $\alpha = .92$ ) (ex. “A minha retribuição global está de acordo com as minhas competências”); b) seis itens para avaliar a *percepção das oportunidades de promoção* ( $\alpha = .87$ ) (ex. “Nesta organização é possível satisfazer as minhas expectativas de carreira”); c) cinco itens para medir a *percepção da adequação da formação* ( $\alpha = .82$ ) (ex. “As acções de formação que têm sido realizadas nesta organização contribuem para melhorar o desempenho organizacional”).

*Justiça distributiva percebida.* A percepção de justiça distributiva foi operacionalizada através de 5 itens da escala de justiça distributiva ( $\alpha = .79$ ), de Moorman (1991) (p. ex., “Globalmente, as recompensas que eu recebo nesta empresa são justas”, ou “Penso que o meu nível salarial dentro desta empresa é justo”).

*Percepção de suporte organizacional.* Para a operacionalização da percepção de suporte organizacional recorremos a 8 itens ( $\alpha = .91$ ) do SPOS (“Survey of the perceived organizational support”), de Eisenberger e colegas (1986) (p. ex., “Esta empresa preocupa-se de facto com o meu bem-estar”, ou “Esta empresa está disponível para me ajudar sempre que eu tenho um problema”).

*Variável de controlo:* Segundo Mael e Ashforth (1995), certas características e experiências de vida, captadas através dos dados biográficos do indivíduo, podem influenciar a tendência de cada um para se identificar com a organização em que trabalha. De facto, na sua meta-análise, Riketta (2005) observou que a idade do indivíduo está significativamente correlacionada com a identificação organizacional, pelo que usámos a idade como variável de controlo.

As respostas foram todas dadas numa escala de tipo-Likert de 7 pontos, com uma amplitude de 1 (*discordo completamente*) a 7 (*concordo completamente*).

## Resultados

Antes de testarmos as nossas hipóteses calculámos as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das medidas usadas, apresentadas respectivamente nos Quadros 6.1 e 6.2.

Quadro 6.1. *Médias e Desvios-padrão das Variáveis em Estudo*

| Variável                                   | Média | Desvio-Padrão |
|--|-------|---------------|
| <b>Identificação Organizacional</b>        | 4.66  | 1.22          |
| <b>Idade</b>                               | ---   | ---           |
| <b>Autonomia</b>                           | 2.95  | .84           |
| <b>Variedade no trabalho</b>               | 3.54  | .78           |
| <b>Sistema de recompensas</b>              | 3.85  | 1.45          |
| <b>Oportunidades de promoção</b>           | 4.10  | 1.25          |
| <b>Adequação da formação</b>               | 4.13  | 1.14          |
| <b>Justiça distributiva</b>                | 4.48  | 1.06          |
| <b>Percepção de suporte organizacional</b> | 4.18  | 1.10          |

Apesar das variáveis analisadas neste estudo corresponderem a construtos teóricos diferentes, as relações entre algumas delas apresentam-se na literatura com valores de associação elevados. Da mesma forma, neste estudo verificámos que algumas das correlações bivariadas são elevadas, pelo que efectuámos várias análises confirmatórias de forma a excluir a possibilidade de existência de multicolinearidade entre as variáveis em causa.

Quadro 6.2. *Matriz de Correlações das Variáveis em Estudo e Consistências Internas das Medidas Usadas*

| Variável                               | 1         | 2         | 3        | 4        | 5      | 6      | 7      | 8      | 9     |
|--|-----------|-----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|-------|
| <b>1 Identificação organizacional</b>  | (.77)     |           |          |          |        |        |        |        |       |
| <b>2 Idade</b>                         | -.06 n.s. | ---       |          |          |        |        |        |        |       |
| <b>3 Autonomia</b>                     | .19***    | .19***    | (.66***) |          |        |        |        |        |       |
| <b>4 Variedade no trabalho</b>         | .30***    | -.01n.s.  | .42***   | (.81)    |        |        |        |        |       |
| <b>5 Sistema de recompensas</b>        | .40***    | -.07*     | .03 n.s. | .03 n.s. | (.92)  |        |        |        |       |
| <b>6 Oportunidades de promoção</b>     | .51***    | -.22***   | .25***   | .32***   | .41*** | (.87)  |        |        |       |
| <b>7 Adequação da formação</b>         | .40***    | -.18***   | .14***   | .22***   | .29*** | .48*** | (.82)  |        |       |
| <b>8 Justiça distributiva</b>          | .53***    | -.07 n.s. | .18***   | .14***   | .72*** | .50*** | .35*** | (.79)  |       |
| <b>9 Percepção de suporte organiz.</b> | .63***    | -.12**    | .27***   | .33***   | .45*** | .73*** | .51*** | .56*** | (.91) |

Nota. \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Testámos então modelos de medida alternativos ao modelo que aqui propomos (Modelo 1) em que os itens de duas variáveis saturavam num só factor. Nomeadamente, os itens da percepção do *sistema de recompensas* e da percepção de *justiça distributiva* (Modelo 2); os itens da percepção de *oportunidades de promoção* e da percepção de *suporte organizacional* (Modelo 3); e os itens da percepção de *suporte organizacional* e da *identificação organizacional* (Modelo 4). O Quadro 6.3 apresenta os índices de ajustamento dos modelos de medida testados.

Quadro 6.3. Índices de Ajustamento dos Modelos de Equações Estruturais Comparados para Testar o Modelo de Medida

| Modelo          | $\chi^2$ | gl  | p    | $\chi^2/gl$ | CFI | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR | AIC     |
|-----------------|----------|-----|------|-------------|-----|-------|----------------------------|------|---------|
| <b>Modelo 1</b> | 2236.71  | 601 | .000 | 3.72        | .91 | .057  | .055-.060                  | .057 | 2440.71 |
| <b>Modelo 2</b> | 2505.615 | 608 | .000 | 4.12        | .89 | .061  | .059-.064                  | .062 | 2695.62 |
| <b>Modelo 3</b> | 2832.11  | 608 | .000 | 4.66        | .87 | .067  | .064-.069                  | .059 | 3022.11 |
| <b>Modelo 4</b> | 2489.23  | 608 | .000 | 4.09        | .89 | .061  | .059-.064                  | .059 | 2679.23 |

Modelo1: modelo de medida hipotetizado; Modelo2: modelo com os itens da percepção do sistema de recompensas e da justiça distributiva a saturar num só factor; Modelo3: modelo com os itens da percepção das oportunidades de promoção e da percepção de suporte organizacional a saturar num só factor; Modelo4: modelo com os itens da percepção de suporte organizacional e da identificação organizacional a saturar num só factor.

Com base no teste de diferenciação sequencial do qui-quadrado comparámos o modelo de medida hipotetizado (Modelo 1) com os restantes modelos alternativos: Modelo 2,  $\Delta\chi^2(7, N = 828) = 268.91, p < .001$ ; Modelo 3,  $\Delta\chi^2(7, N = 828) = 595.40, p < .001$ ; e Modelo 4,  $\Delta\chi^2(7, N = 828) = 252.52, p < .001$ . Desta forma, verificámos que o modelo hipotetizado é o que melhor se adequa aos dados, pelo que poderemos afirmar que as operacionalizações usadas correspondem a construtos não redundantes entre si.

### Teste das Hipóteses

Testámos as nossas hipóteses com modelos de equações estruturais. O teste do modelo hipotetizado foi realizado em dois passos, a par do sugerido por Anderson e Gerbing (1988). O primeiro passo relacionava as variáveis observadas com os construtos respectivos, através da análise factorial confirmatória, i.e., testava o ajustamento do modelo de medida,  $\chi^2(601, N = 828) = 2236.71, p < .001, \chi^2/df = 3.72, CFI = .91, RMSEA = .057$  com um intervalo de confiança a 90% de .055 a .060, SRMR = .06, e AIC = 2440.71. O segundo passo testava a eficácia de modelos estruturais alternativos.

Neste segundo passo as comparações foram feitas entre um modelo de relações directas (Modelo 1) e modelos alternativos sequencialmente mais restritivos: a) pressupondo que a justiça distributiva mediava na totalidade a relação entre a percepção do sistema de recompensas e a identificação organizacional (Modelo 2); b) partindo do Modelo 2 e pressupondo que a percepção de suporte organizacional mediava na totalidade a relação entre a percepção das oportunidades de promoção e parcialmente a relação entre a percepção da formação e a variável critério (Modelo 3); c) partindo do Modelo 2 e pressupondo que a percepção de suporte organizacional mediava na totalidade a relação entre a percepção das oportunidades de promoção e a percepção da formação e a identificação organizacional (Modelo 4); e d) partindo do Modelo 3 e pressupondo que a relação entre a autonomia e a identificação organizacional era não significativa (Modelo 5). Os índices de ajustamento destes modelos encontram-se apresentados no Quadro 6.4.

Com base no teste de diferenciação sequencial do qui-quadrado podemos dizer que não existem diferenças estatisticamente significativas na bondade do ajustamento entre o Modelo 1 (Modelo de relações directas) e o Modelo 2 (Modelo de mediação total pela justiça distributiva),  $\Delta\chi^2(1, N = 828) = 0.59, ns$ , pelo que podemos dizer que o modelo mais parcimonioso (Modelo 2) se adequa melhor aos dados (Anderson e Gerbing, 1988).

Quadro 6.4. *Índices de Ajustamento dos Modelos de Equações Estruturais Comparados para Testar as Hipóteses*

| Modelo   | $\chi^2$ | gl  | p    | $\chi^2/gl$ | CFI | RMSEA | RMSEA             | SRMR | AIC     |
|----------|----------|-----|------|-------------|-----|-------|-------------------|------|---------|
|          |          |     |      |             |     |       | Interv. Conf. 90% |      |         |
| Modelo 1 | 2236.71  | 601 | .000 | 3.72        | .91 | .057  | .055-.060         | .06  | 2440.71 |
| Modelo 2 | 2237.30  | 602 | .000 | 3.72        | .91 | .057  | .055-.060         | .06  | 2439.30 |
| Modelo 3 | 2237.47  | 603 | .000 | 3.71        | .91 | .057  | .055-.060         | .06  | 2437.47 |
| Modelo 4 | 2243.60  | 604 | .000 | 3.72        | .91 | .057  | .055-.060         | .06  | 2441.59 |
| Modelo 5 | 2241.24  | 604 | .000 | 3.71        | .91 | .057  | .055-.060         | .06  | 2439.24 |

Modelo 1: modelo de relações directas; Modelo 2: modelo com a justiça distributiva como mediadora total da relação entre a percepção do sistema de recompensas e a identificação organizacional; Modelo 3: modelo com a justiça distributiva como mediadora total da relação entre a percepção do sistema de recompensas e a identificação organizacional e a percepção de suporte organizacional como mediadora total da relação entre a percepção das oportunidades de promoção e como mediadora parcial da relação entre a formação e a identificação; Modelo 4: com a justiça distributiva como mediadora total da relação entre a percepção do sistema de recompensas e a identificação organizacional e com a percepção de suporte organizacional como mediadora total da relação entre a percepção das oportunidades de promoção e da formação e a identificação organizacional; Modelo 5: semelhante ao modelo 3 mas com a relação entre a autonomia e a identificação organizacional fixada a zero.

De seguida, verificámos que não existem diferenças estatisticamente significativas na bondade do ajustamento entre o Modelo 2 e o Modelo 3 (Modelo de mediação total pela percepção de suporte organizacional no que respeita à influência da promoção na identificação organizacional mas de mediação parcial no que respeita à influência da

formação),  $\Delta\chi^2(1, N = 828) = 0.17, ns$ , pelo que podemos afirmar que o Modelo 3, sendo mais parcimonioso do que o Modelo 2, se adequa melhor aos dados. Comparando o Modelo 3 e o Modelo 4 (Modelo hipotetizado de mediação total pela percepção de suporte organizacional no que respeita à influência tanto da promoção como da formação na identificação organizacional), verificamos que as diferenças são estatisticamente significativas,  $\Delta\chi^2(1, N = 828) = 6.13, p < .03$ , pelo que concluímos que o Modelo 3 se adequa melhor aos dados. Por último, verificámos que não existem diferenças estatisticamente significativas na bondade do ajustamento entre o Modelo 3 e o Modelo 5 (Modelo com a autonomia como não sendo preditora da identificação),  $\Delta\chi^2(1, N = 828) = 3.77, ns$ , pelo que optámos pelo modelo estrutural mais parcimonioso, i.e., o Modelo 5.

O modelo alternativo equacionado (Modelo 5), ilustrado na Figura 6.1, demonstrou ter bons índices de ajustamento aos dados,  $\chi^2(604, N = 828) = 2241.24, p < .001, \chi^2/df = 3.71$ , CFI = .91, RMSEA = .057, com um intervalo de confiança a 90% de .055 a .060, SRMR = .06, e AIC = 2439.24.

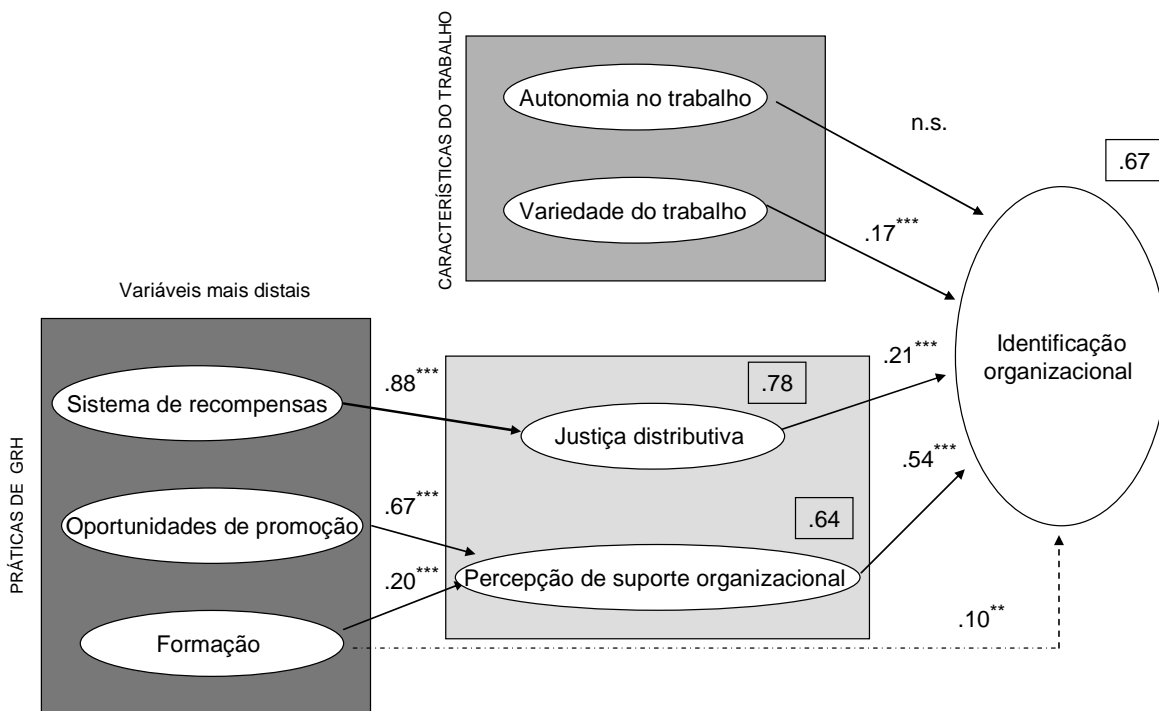


Figura 6.1. Estimativas estandardizadas dos parâmetros do modelo final de equações estruturais.  
\*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p < .0001$ .

A Figura 6.1 apresenta as estimativas estandardizadas dos parâmetros estruturais do modelo encontrado de preditores da identificação organizacional. De acordo com este modelo, os preditores equacionados explicam cerca de 67% da variância da variável *identificação organizacional*.

No que concerne aos preditores relacionados com as *características do trabalho* considerados neste estudo, os resultados revelaram que a *autonomia* não está significativamente associada ao grau de identificação organizacional reportado, não apoiando a hipótese 1a. Todavia, quanto mais o trabalho é percebido como sendo *variado*, mais os indivíduos se identificam com a organização ( $\beta = .17, p < .001$ ), fornecendo suporte para a segunda hipótese colocada (H1b).

No que respeita à relação entre as *práticas de GRH* e a identificação organizacional do indivíduo, os resultados apoiam as hipóteses equacionadas. Quanto mais positivamente os indivíduos percebem o *sistema de recompensas*, mais elevada é a sua IO (suportando a hipótese H2a), sendo porém este efeito completamente mediado pela percepção de justiça distributiva (efeito indirecto:  $\beta = .19, p < .001$ ). Por outro lado, quanto mais positiva é a percepção que os indivíduos têm das *oportunidades de promoção* na organização, maior é a sua tendência para se identificarem com esta, suportando a hipótese H2b. Este efeito é, no entanto, totalmente mediado pela percepção de suporte organizacional, sendo o efeito indirecto  $\beta = .36, p < .001$ . Já no que concerne à *formação*, quanto mais o indivíduo considera que a formação que recebe da organização é adequada, mais ele tem tendência para se identificar com esta, suportando a hipótese H2c. Esta relação é, no entanto, parcialmente mediada pela percepção de suporte organizacional. Deste modo, podemos afirmar que a formação está positivamente associada à identificação tanto de uma forma directa ( $\beta = .10, p = .009$ ) como indirecta ( $\beta = .11$ ).

Consequentemente, no que concerne ao *papel mediador da justiça distributiva*, os dados apoiam a hipótese H3, uma vez que a percepção do sistema de recompensas está positivamente associada à justiça distributiva na organização ( $\beta = .88, p < .001$ ), e esta, por sua vez, está positivamente associada à identificação organizacional ( $\beta = .21, p < .001$ ). De facto, o efeito directo da percepção do sistema de recompensas na identificação deixa de ser significativo quando se introduz no modelo a variável relativa à justiça distributiva percebida.

Podemos ainda afirmar que, tal como previa a nossa hipótese H4a, a *percepção de suporte organizacional* medeia a relação entre a percepção das oportunidades de promoção e a IO. De facto, quanto mais positivamente os indivíduos avaliam as oportunidades de promoção na organização, mais elevada é a percepção que têm da existência de suporte

organizacional ( $\beta = .67, p < .001$ ), a qual, por sua vez, está positivamente associada à identificação organizacional ( $\beta = .54, p < .001$ ). Desta forma, podemos dizer que a influência das oportunidades de promoção na identificação organizacional é indirecta ( $\beta = .36, p < .001$ ).

Porém, no que concerne à relação da formação com a identificação, os resultados revelam que esta é apenas parcialmente mediada pela percepção de suporte organizacional, suportando apenas parcialmente a hipótese 4b.

## Discussão

A investigação apresentada neste capítulo pretendeu, não só validar os resultados obtidos no estudo transcultural descrito no Capítulo 5, recorrendo a uma grande amostra de trabalhadores de uma empresa portuguesa como também enriquecer e complexificar o modelo de preditores da identificação organizacional testado no capítulo anterior.

Assim, o estudo aqui apresentado explora a hipótese de que o desenvolvimento da identificação organizacional possa ser descrito de forma adequada através de um modelo de preditores que inclui variáveis de natureza diferenciada: variáveis relacionadas com a *natureza do trabalho*, variáveis relacionadas com as *práticas de gestão dos recursos humanos*, e variáveis relacionadas com a *percepção de justiça distributiva* e de *suporte organizacional*.

No que respeita aos preditores relacionados com as *características do trabalho*, e em consonância com o encontrado no estudo anterior, os resultados mostraram que quanto mais o indivíduo percebe o seu trabalho como sendo *variado*, e envolvendo uma ampla diversidade de capacidades ou aptidões, mais este se auto-define em termos da sua relação com a organização. No entanto, a hipótese de que níveis elevados de *autonomia* associados ao trabalho estariam relacionados com níveis elevados de identificação organizacional não foi suportada pelos dados, em conformidade com os resultados obtidos com qualquer uma das amostras envolvidas no estudo transcultural apresentado previamente.

Tal como mencionámos anteriormente, Hackman e Oldham (1980) sugerem que indivíduos com diferentes características podem responder de forma diferenciada a trabalhos que se caracterizam por terem elevada autonomia. Assim, investigações futuras poderão considerar a possibilidade de *factores individuais* - como por exemplo, o nível educacional, o domínio de determinadas competências, as necessidades psicológicas do indivíduo - e de *factores contextuais* - como por exemplo, o clima de comunicação organizacional - poderem

moderar a associação entre a autonomia percebida e o desenvolvimento da identificação organizacional.

Relativamente às *práticas de gestão de recursos humanos*, os resultados deste estudo evidenciam que quanto mais positiva é a percepção que o indivíduo tem destas práticas, maior é a centralidade da pertença organizacional para o auto-conceito do indivíduo. Estes resultados não replicam totalmente os obtidos com a amostra de trabalhadores portugueses no estudo transcultural apresentado no capítulo anterior.

Tal como vem mencionado na literatura, o efeito das práticas de GRH no desenvolvimento de laços de vinculação dos indivíduos às organizações pode ser moderado pelos *processos de atribuição causal* que estes elaboram relativamente às intenções da organização associadas às políticas de GRH usadas (e.g., Koys, 1988), bem como pela percepção que estes têm do grau de controlo e discricionariedade da organização relativamente às decisões que esta toma no que concerne às suas práticas de GRH.

Uma vez que a amostra do estudo que aqui descrevemos é uma amostra composta por trabalhadores de uma única empresa, ao contrário do que acontecia no estudo anterior, poderemos de algum modo considerar que algumas destas variáveis moderadoras estão mais controladas, sendo a sua variabilidade menor, quando comparando com uma amostra constituída por indivíduos de contextos organizacionais distintos. Este condicionalismo, a par das possíveis idiosincrasias da organização usada nesta investigação, poderá eventualmente dar conta da diferença de resultados obtidos nos dois estudos.

Sendo as práticas de gestão dos recursos humanos consideradas na literatura como variáveis predictoras mais *distais* da vinculação do indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997), este estudo evidenciou que a relação destas práticas com a IO é mediada pela percepção que os colaboradores têm da justiça com que os recursos são distribuídos na organização (nomeadamente no que respeita à *adequação do sistema de recompensas*), ou pela crença de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (nomeadamente no que concerne à influência das *oportunidades de promoção* e à *adequação da formação* na organização).

Assim, seja porque a *justiça distributiva* permite ao indivíduo assegurar a favorabilidade e maximização dos *recursos/benefícios* que lhes serão alocados no futuro (Tyler, 1987) contribuindo para o desenvolvimento de uma imagem mais positiva da organização e aumentando a atractividade da identidade organizacional como alvo de identificação – *perspectiva instrumental* –, seja porque a justiça distributiva comunica ao indivíduo informação relevante sobre o seu estatuto e posição relativa no seio da organização,



funcionando como um instrumento de validação da sua *identidade social* enquanto membro da organização (Olkkonen e Lipponen, 2006) – *perspectiva relacional* -, verifica-se que esta é uma importante variável interveniente no processo que descreve a influência da adequação do sistema de recompensas na identificação organizacional do indivíduo.

Estudos futuros poderão analisar o impacto de outras dimensões da justiça (como sejam a justiça *procedimental*, a justiça *interpessoal* e a justiça *informacional*) na relação entre as práticas de GRH e a identificação organizacional.

O presente estudo revela ainda que, independentemente dos processos psicológicos que subjazem à relação entre a PSO e a identificação organizacional (satisfação das necessidades sócio-emocionais do indivíduo, indução de estados disposicionais positivos, ou veiculação de informação sobre o estatuto do indivíduo no seio da organização), a *percepção de suporte organizacional* contribui consideravelmente para a explicação da associação entre as práticas organizacionais, como sejam a *promoção* e a *formação*, e o desenvolvimento da relação de vinculação do indivíduo à organização.

Note-se também que, de acordo com a literatura, este papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre as práticas de GRH e a identificação organizacional, poderá ser amplificado ou reduzido em função das *características dos indivíduos* – o tipo de *necessidades sócio-emocionais* que este tem (Armeli *et al.*, 1998), ou a *centralidade do trabalho e da pertença* organizacional para a construção da identidade do indivíduo –, ou ainda dos *processos de atribuição causal* (Kelley, 1967) subjacentes à análise que o indivíduo faz das motivações da organização para a exibição de determinadas políticas e práticas organizacionais, nomeadamente se elas são vistas como actos discricionários e voluntários por parte da organização ou como resultando de condicionalismos e de pressões exteriores (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger, *et al.*, 1997). Em estudos futuros fará sentido analisar a influência destas variáveis potencialmente moderadoras da relação entre a percepção das práticas de GRH, a PSO e o desenvolvimento da identificação organizacional.

Concluindo, os resultados obtidos com o estudo aqui apresentado demonstram que a identificação organizacional pode ser, em grande parte, explicada por um modelo composto por dois tipos distintos de preditores - preditores relacionados com as *características do trabalho* e preditores relacionados com as *práticas de gestão dos recursos humanos* - sendo o impacto destes últimos mediado pela *percepção de justiça distributiva* e pela *percepção de suporte organizacional*.



**CONCLUSÕES DA PARTE II**

---



## CONCLUSÕES DA PARTE II

---

Sendo a identificação organizacional um construto de eminente relevo para a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo na organização em que este trabalha, o estudo dos seus preditores é digno da nossa atenção. Todavia, Reade (2001, p. 1273) argumenta que “não há um modelo estabelecido dos antecedentes da identificação organizacional que tenha sido usado de uma forma constante”. Assim, nesta parte da dissertação elaborámos um levantamento das variáveis que têm sido estudadas empiricamente como estando associadas ao desenvolvimento da IO e apresentámos os resultados de dois estudos empíricos em que testámos um possível modelo de preditores da identificação organizacional.

Da revisão de literatura efectuada verificamos que os vários preditores empiricamente testados podem ser agrupados em três grandes grupos: *fatores individuais*; *fatores contextuais* e *fatores* relativos à *interacção indivíduo-organização*.

Se faz sentido pensar que as variáveis organizacionais relativas à *identidade organizacional* promovem a *dimensão cognitiva* da IO (à luz dos pressupostos da Teoria da Identidade Social, cf. Capítulo 1 desta dissertação), já os factores de *interacção indivíduo-organização*, a par das variáveis associadas às *condições e características do trabalho*, bem como às *práticas organizacionais de gestão*, deverão estar associados sobretudo ao impulsionar da dimensão emocional da IO, uma vez que as últimas veiculam informação ao indivíduo sobre o conteúdo da identidade organizacional e dos protótipos organizacionais e as primeiras (atractividade da identidade organizacional, confirmação das expectativas e validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização) estão relacionadas com a atribuição de sentido e de significado à identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. Por sua vez, os *fatores individuais* são importantes não só para a associação de *significados emocionais* à pertença organizacional mas também porque condicionam a *centralidade* dessa pertença para a definição do auto-conceito do indivíduo (dimensão avaliativa).

### Objectivos

Os estudos empíricos que apresentamos na segunda parte desta dissertação foram desenvolvidos com dois grandes objectivos. Um desses objectivos foi o de testar um *modelo*

*coerente de preditores da identificação organizacional* em países com diferentes valores culturais, analisando, não só a comparabilidade dos níveis de identificação nesses países, bem como a transferabilidade transcultural desse modelo de preditores. O outro objectivo prende-se com a *validação do modelo* encontrado num contexto organizacional homogéneo, e ainda a exploração de possíveis *variáveis de processo*, nomeadamente relativas ao papel mediador da percepção de justiça distributiva e da percepção de suporte organizacional na relação entre as práticas de GRH – preditores mais distais da vinculação dos indivíduos à organização (Meyer e Allen, 1997) – e a identificação dos trabalhadores.

## Resultados

Usando o país como *proxy* da cultura, pretendemos, com o primeiro estudo, avaliar se indivíduos provenientes de culturas nacionais distintas valorizavam diferentemente a sua pertença à organização, tendo este laço vinculatório centralidades variadas para o seu auto-conceito e para a forma como estes constroem o seu “Eu”. Apesar dos resultados não nos permitirem concluir que o país como *proxy* da cultura constitui uma variável preditora do grau da IO dos trabalhadores (*influência motivacional da cultura*), uma vez que não foi possível a equivalência total da medida de IO nos quatro países não está assegurada, os resultados das comparações estruturais mostram que a cultura condiciona<sup>75</sup> a relação que se estabelece entre algumas variáveis preditoras e a identificação organizacional (*influência cognitiva da cultura*).

Com o intuito de saber se são isomórficos os modelos que explicam a IO em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia, analisámos o contributo de variáveis de natureza diferenciada para o desenvolvimento da identificação organizacional. Foram elas: variáveis relacionadas com *as características*, ou natureza, *do trabalho*, variáveis relacionadas com *as condições de trabalho*, e variáveis relacionadas com *as práticas de gestão dos recursos humanos*.

No cômputo geral, este estudo mostra que há uma semelhança significativa entre os quatro países analisados, observando-se a existência de padrões comuns de relações (estatisticamente significativas ou não significativas) entre uma grande parte dos preditores equacionados (interesse do trabalho, ambiente de trabalho, autonomia no trabalho, e remuneração) e a IO. Verificou-se ainda que as variáveis que demonstraram estarem, de um modo geral, menos associadas à IO, em termos da magnitude do seu efeito - segurança do

---

<sup>75</sup> Indirectamente, uma vez que usámos o país como *proxy* da cultura.

emprego, oportunidades de promoção, adequação da formação -, são aquelas em que se registaram diferenças nos padrões de relação com a IO entre os países analisados, o que provavelmente expressa particularidades dos respectivos contextos nacionais.

Assim, podemos afirmar que os resultados deste primeiro estudo, ao mesmo tempo que revelam um *padrão básico comum* dos preditores da identificação com a organização em Portugal, no Japão, nos EUA, e na Suécia, apontam para *especificidades* que qualificam a emergência da identificação organizacional em cada um destes países.

As especificidades encontradas podem dever-se a *diferenças culturais*, resultantes de posicionamentos distintos dos indivíduos destes quatro países face ao trabalho e à centralidade e significado que a pertença à organização e o trabalho têm para a construção de um auto-conceito positivo, comparativamente a outras dimensões da sua vida (e.g., Aycan e Kanungo, 2001), ou podem ainda dever-se a *diferenças nos contextos de trabalho* e nas *distintas práticas de gestão* existentes nos países analisados. Assim, o facto de, nos diferentes países analisados, não se encontrar o mesmo padrão de relações entre todas as variáveis hipotetizadas como predictoras e a identificação organizacional, não pode ser interpretado de maneira unívoca.

O segundo estudo aqui apresentado validou de uma forma geral o modelo de preditores contextuais encontrado no estudo transcultural e permitiu uma complexificação deste mesmo modelo. Assim, nesse estudo investigámos a relação de algumas características do trabalho (*autonomia* e *variedade* no trabalho), bem como de algumas características organizacionais (práticas de gestão dos recursos humanos: sistema de *recompensas*, oportunidades de *promoção* e adequação da *formação*) com o grau de IO dos trabalhadores, considerando-se o contributo da percepção de *justiça distributiva* e do *suporte organizacional percebido* para a explicação da relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e a identificação com a organização.

No que respeita aos preditores relacionados com as *características do trabalho*, e em consonância com o encontrado no estudo anterior, os resultados mostraram que quanto mais o indivíduo percebe o seu trabalho como sendo *variado*, e envolvendo uma ampla diversidade de capacidades ou aptidões, mais este se auto-define em termos da sua relação com a organização. No entanto, a hipótese de que níveis elevados de *autonomia* associados ao trabalho estariam relacionados com níveis elevados de identificação organizacional não foi suportada pelos dados, em conformidade com os resultados obtidos com qualquer uma das amostras envolvidas no estudo transcultural apresentado previamente.

Relativamente às *práticas de gestão de recursos humanos*, os resultados deste estudo evidenciam que quanto mais positiva é a percepção que o indivíduo tem destas práticas, maior é a tendência deste para se auto-definir em termos da pertença organizacional. Estes resultados não replicam os obtidos com a amostra de trabalhadores portugueses no estudo transcultural apresentado no capítulo anterior. Tal como vem mencionado na literatura, o efeito das práticas de GRH no desenvolvimento de laços de vinculação dos indivíduos às organizações pode ser moderado pelos processos de atribuição causal que estes elaboram relativamente às intenções da organização associadas às políticas de GRH usadas (e.g., Koys, 1988), bem como pela percepção que estes têm do grau de controlo e discricionariedade da organização relativamente às decisões que esta toma no que concerne às suas práticas de GRH. Uma vez que a amostra do estudo que aqui descrevemos é uma amostra composta por trabalhadores de uma única empresa, ao contrário do que acontecia no estudo anterior, poderemos de algum modo considerar que algumas destas variáveis moderadoras estão mais controladas, sendo a sua variabilidade menor, quando comparando com uma amostra constituída por indivíduos de contextos organizacionais distintos. Este condicionalismo, a par das possíveis idiosincrasias da organização usada nesta investigação, poderá eventualmente dar conta da diferença de resultados obtidos nos dois estudos.

Sendo consideradas na literatura como variáveis preditoras mais *distais* da vinculação do indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997), este estudo evidenciou que a relação das práticas de gestão dos recursos humanos com a identificação do indivíduo é mediada pela percepção que estes têm da justiça com que os recursos são distribuídos na organização (nomeadamente no que respeita à *adequação do sistema de recompensas*), ou pela crença de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (nomeadamente no que concerne à influência das *oportunidades de promoção* e à *adequação da formação* na organização).

## **Contributos**

Os resultados obtidos nestes dois estudos são, pois, relevantes, quer do ponto de vista teórico e empírico, quer do ponto de vista metodológico, bem como do ponto de vista prático.

Do *ponto de vista teórico*, julgamos que a presente investigação é importante por várias razões. Por um lado, estes estudos contribuem de forma significativa para a literatura existente sobre a identificação organizacional ao ampliarem o nosso conhecimento sobre os



possíveis preditores da IO e preencherem a lacuna apontada por Reade (2001) sobre a não existência de um *modelo coerente de preditores* deste vínculo psicológico do indivíduo à sua organização. A investigação aqui apresentada permitiu-nos o desenvolvimento e teste de um *modelo integrado de preditores* da IO. Este assenta em variáveis que apelam a múltiplas dimensões da vida quotidiana na organização (características do trabalho, condições de trabalho e práticas de GRH) e ainda variáveis de processo (percepção de justiça organizacional e percepção de suporte organizacional) potencialmente explicativas dos mecanismos subjacentes à forma como as variáveis predictoras afectam a atribuição de sentido que os indivíduos fazem da sua pertença organizacional e, conseqüentemente, a sua identificação com a organização em que trabalham.

Com base na evidência empírica resultante do conjunto dos estudos aqui apresentado podemos então afirmar que a identificação organizacional pode ser, em grande parte, explicada por um modelo que aponta para dois tipos distintos de preditores: preditores relacionados com as *características do trabalho* e preditores relacionados com as características organizacionais, nomeadamente com as *práticas de GRH*, sendo o impacto destas últimas na identificação mediado pela percepção de *justiça distributiva* e pela percepção de *suporte organizacional* (factores de interacção indivíduo-organização).

Por outro lado, a investigação que aqui apresentamos contribui para a expansão do conhecimento ao nível dos *estudos internacionais comparativos* numa área até agora não explorada – a da identificação organizacional e seus preditores. Os resultados obtidos permitem, de certo modo, generalizar, para *amostras interorganizacionais e transculturais*, um modelo de preditores da IO ultrapassando as limitações das pesquisas intra-organizacionais habitualmente efectuadas. De facto, a maior parte dos estudos efectuados até agora têm sido conduzidos tipicamente num só país/cultura, envolvendo, quando muito, a comparação implícita ou explícita com os resultados encontrados anteriormente nos EUA, não sendo feito nenhum esforço para se assegurar a comparabilidade das amostras ou dos procedimentos relativos à aplicação do instrumento de medida.

O estudo apresentado no Capítulo 5 vem ainda contribuir para alimentar o debate actualmente existente na literatura dos estudos transculturais, sobre a *transferibilidade transcultural* dos conceitos de gestão.

Do *ponto de vista empírico*, os estudos aqui apresentados representaram um passo importante na medida em que permitiram aceder a outras realidades diferentes das encontradas nos EUA ou em países anglófonos, onde, até agora, a maior parte das investigações sobre a identificação organizacional tem sido efectuada. Assim, o trabalho aqui

apresentado mostrou que, se alguns dos padrões dos determinantes da IO se encontram “globalizados”, sendo comuns a todos os países analisados, outros estão inscritos nos respectivos contextos nacionais. Por conseguinte, ao mesmo tempo que se identificou um conjunto de variáveis básicas que afectam a IO em qualquer dos países considerados, detectou-se um quadro empírico em que diferentes variáveis emergem como relevantes em diferentes países.

*Do ponto de vista metodológico*, os estudos aqui reportados distinguem-se em dois aspectos. Por um lado, os procedimentos empregues na elaboração e aplicação do instrumento usado no estudo transcultural permitem-nos garantir a representatividade das amostras seleccionadas, a customização dos formatos dos questionários, bem como da sua administração, e ainda a equivalência transcultural (ao nível conceptual e da unidade de medida) nas medidas usadas para operacionalizar os construtos em causa.

Por outro lado, em ambos os estudos, a metodologia de análise multivariada dos dados que foi usada, com recurso aos modelos de equações estruturais, permite-nos conhecer a capacidade preditiva de cada uma das variáveis em estudo face à identificação organizacional (controlando, em simultâneo, a influência dos restantes preditores) e não só o seu grau de associação. Este facto é importante na medida em que a maior parte dos trabalhos publicados, que estudam a relação de grande parte das variáveis aqui equacionadas com a IO, assentam apenas na análise de correlações bivariadas. O recurso às equações estruturais possibilita-nos ainda ter uma informação mais precisa sobre a adequação do modelo hipotetizado aos dados. Podemos então dizer que, no seu conjunto, estes estudos, para além de representarem uma mais valia para a literatura da identificação organizacional, representam também uma mais valia para a literatura dos estudos transculturais.

*Do ponto de vista prático*, e tendo em vista as vantagens que se supõe decorrerem do incremento da identificação organizacional, os resultados obtidos sugerem algumas linhas de orientação relevantes para os processos de mudança em que a generalidade das organizações dos países estudados está envolvida ou em vias de se envolver. De facto, os dois preditores principais que emergiram nestes resultados indicam que o êxito dos processos organizacionais que pretendam aumentar a identificação dos seus trabalhadores, passa, em parte, pela atenção que for dada aos factores de *motivação intrínseca* no redesenho do trabalho e aos *factores relacionais ou interpessoais* no contexto de trabalho, os quais estão na base dos processos de validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização.

Neste sentido, as acções que, ao nível da gestão, conduzam a um trabalho enriquecido, com o consequente aumento do sentimento de auto-eficácia, de competência auto-

percepcionada e de auto-estima dos trabalhadores serão importantes para o incremento da identificação organizacional destes via *aprendizagem e desempenho dos papéis* associados à sua função na organização. As acções de gestão substantiva ou simbólica associadas à gestão dos recursos humanos que permitam modelar a percepção da identidade organizacional no sentido de a tornar mais *atractiva* para o indivíduo, assegurando-lhe nomeadamente a satisfação das suas necessidades de procura de significado e atribuição de sentido à sua pertença organizacional, tenderão a aumentar a sua identificação com a organização. Por sua vez, quanto mais o estilo de liderança se focalizar na qualidade das relações com e entre os colaboradores, protagonizando atitudes que assegurem a justiça organizacional e que possam ser lidas como demonstração de reconhecimento dos indivíduos e preocupação com o seu bem-estar (suporte organizacional percebido), maior será a probabilidade de se conseguir aumentar a identificação organizacional dos indivíduos pela via da *validação* da sua *identidade social* enquanto membros da organização.

Ainda do ponto de vista prático, os resultados da pesquisa efectuada poderão ser de particular interesse para as organizações multinacionais que pretendam manter uma força de trabalho altamente identificada. De facto, se, relativamente às características e condições de trabalho se pode recorrer a uma perspectiva globalizada em termos do seu planeamento, já no que concerne às práticas de gestão dos recursos humanos estas organizações terão necessariamente de ter em conta as especificidades culturais de cada país.

### **Limitações**

Apesar das importantes contribuições teóricas, empíricas, metodológicas e práticas dos estudos aqui apresentados, a presente investigação padece de algumas limitações.

Ao *nível conceptual* duas críticas poderão ser levantadas. Uma prende-se com o facto do questionário utilizado no estudo transcultural ser um instrumento vasto de avaliação das atitudes sociais dos cidadãos de vários países, sendo demasiado abrangente e global. Assim, a construção deste questionário não obedeceu a um modelo teórico específico no que concerne à IO, pelo que não foram controladas algumas variáveis que, para este estudo, teria sido importante controlar, como por exemplo, o sector de actividade e a dimensão da organização em que os respondentes trabalhavam; e não foram analisadas algumas variáveis importantes para a compreensão do processo de desenvolvimento da identificação organizacional, como sejam os processos de atribuição causal, a percepção de suporte organizacional e a percepção

da justiça organizacional (limitação esta que foi colmatada no estudo apresentado no Capítulo 6).

Outra questão que se coloca relaciona-se com a operacionalização das variáveis a que se recorreu neste primeiro estudo. Se, por um lado, a operacionalização das variáveis na sua generalidade teve por base poucos indicadores para cada variável, o que pode diminuir a validade psicométrica do instrumento, por outro lado, a definição operacional das variáveis em estudo não coincide exactamente com as escalas existentes e já validadas destas variáveis. Esta situação poderá, de alguma forma, dificultar a comparabilidade dos resultados aqui encontrados com os referentes a outros estudos empíricos. Assim, a generalidade dos resultados observados deverá, em estudos futuros, ser testada com outros países (garantindo a representatividade das amostras) e com o desenvolvimento de estudos que recorrem a escalas já validadas para a medição das variáveis envolvidas, o que aconteceu no estudo apresentado no Capítulo 6.

Ao nível *metodológico*, as fragilidades principais desta investigação dizem respeito ao método utilizado para a recolha dos dados nos dois estudos. Assim, uma das questões que se pode apontar a estes estudos advém do facto de todas as variáveis terem sido operacionalizadas utilizando-se um único instrumento de medida, o que pode conduzir ao enviesamento das respostas, resultando na inflação artificial das correlações bivariadas. Porém, o facto de se ter verificado, em qualquer um dos estudos, a existência de algumas correlações bivariadas entre as variáveis estudadas, que não foram estatisticamente significativas, pode levar-nos a crer que as ameaças à variância associadas à utilização de um único instrumento de medida serão reduzidas. Por outro lado, no estudo transcultural, os resultados encontrados evidenciam semelhanças, entre os diferentes países, nos padrões dos preditores da IO (bem como na ausência de relações estatisticamente significativas), a par de singularidades nacionais, o que sugere que o poder explicativo que os preditores do modelo têm relativamente à identificação vai muito para além do que se deve à variância partilhada por estes, resultante do método comum de recolha dos dados.

Outra das limitações, ainda relativas aos instrumentos de medida utilizados, radica no facto de estes assentarem apenas em respostas auto-reportadas, isto é, nas auto-percepções dos respondentes. Apesar, de devermos ter em conta que a teoria da identificação assenta em percepções individuais (Kreiner e Ashforth, 2004) e que existem evidências consideráveis que suportam, na generalidade, a validade das medidas auto-reportadas (Spector, 1992), têm surgido algumas críticas a esta metodologia. Estas estão sobretudo centradas na possibilidade de enviesamento das respostas com base em critérios de desajustamento social. Note-se,

porém, que o questionário do estudo transcultural foi respondido fora do local de trabalho e em ambos os estudos se garantiu o anonimato dos respondentes, o que, de alguma forma, diminui a probabilidade de existência do referido enviesamento.

De qualquer modo, estudos futuros deverão recorrer a medidas múltiplas para cada variável, combinando instrumentos baseados em respostas auto-reportadas e, simultaneamente, em medidas alternativas, ou complementares, que permitam aos investigadores ter acesso a indicadores objectivos ou, pelo menos, a outras fontes de informação que não os indivíduos alvo (por exemplo, os colegas ou as chefias) - pese embora a dificuldade acrescida de o fazer no âmbito de um estudo transcultural, em que as exigências ao nível do controlo da equivalência dos procedimentos de aplicação do questionário são acrescidas.

Finalmente, outra das críticas metodológicas de que estes estudos poderão ainda ser alvo reside no facto de ser impossível estabelecer devidamente a causalidade das relações estudadas, uma vez que recorreremos a um *desenho correlacional e sincrónico*. Apesar dos resultados encontrados com estes trabalhos serem consistentes com pesquisas anteriores e serem consistentes entre si, dever-se-á ter alguma prudência nas inferências causais que se estabeleçam. De facto, alguns autores sugeriram a existência de *ciclos mutuamente reforçadores*, em que a identificação organizacional e as suas consequências condicionam a forma como os colaboradores percebem a organização conduzindo a um incremento na avaliação positiva que os indivíduos fazem dos factores supostamente antecedentes desta vinculação à organização (Ashforth e Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994; Blader, 2007; Patchen, 1970; Rotondi, 1975). Em pesquisas futuras será conveniente recorrer a métodos de recolha dos dados ao longo do tempo que, de alguma forma, permitam perceber também as dinâmicas destes ciclos reforçadores. Uma das formas de o fazer poderá ser através da utilização de diários, tal como foi feito por Conway e Briner (2002) para o estudo das respostas afectivas às brechas no contrato psicológico.

Pesquisas futuras deverão, não só incluir a realização de estudos longitudinais, mas também de estudos com desenhos experimentais, ou quasi-experimentais, manipulando as variáveis independentes (por exemplo, a percepção das práticas de gestão de recursos humanos) de forma a poderem efectuar inferências causais com maior validade.

## Pesquisas Futuras

Os resultados da investigação aqui apresentada sugerem a existência de um modelo integrado de preditores útil para a previsão da identificação organizacional nos quatro países em estudo. Não obstante, vários podem ser ainda os caminhos de investigação a seguir no futuro.

Uma das possibilidades de pesquisas futuras prende-se com o *alargamento do modelo*, nomeadamente: (a) analisando o impacto de outras variáveis no desenvolvimento da identificação organizacional, incluindo no modelo, por ex. os factores individuais (cf. Quadros II.1 a II.4); (b) estudando as circunstâncias atenuantes ou potenciadoras (variáveis moderadoras) do impacto dos preditores na IO; e (c) analisando as consequências da identificação organizacional em diferentes países.

Outros caminhos de investigação a seguir no futuro podem residir ainda no aprofundamento do estudo dos *mecanismos mediadores* do impacto dos preditores na IO. Aparentemente a percepção de justiça e a percepção de suporte organizacional actuam ao nível dos três grandes mecanismos que alavancam o processo de desenvolvimento e manutenção da IO, referidos no Capítulo 4: a atractividade da identidade organizacional, a validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização e a aprendizagem e desempenho dos papéis na organização. Porém esta relação foi por nós inferida com base em fundamentação teórica. Em estudos futuros dever-se-á testar explicitamente a relação entre estas variáveis mediadoras e os mecanismos referidos, responsáveis pelo processo de desenvolvimento e manutenção da IO.

Outra linha potencial de pesquisa assenta na *generalização do modelo*, testando-o com amostras de outros países, garantindo sempre a equivalência dos instrumentos de medida usados.

Ainda outra linha que se poderá seguir é a dos *estudos multi-nível*. Na Figura IIc.1 apresentamos uma proposta de modelo geral de preditores da IO numa perspectiva multi-nível a ser testada em investigações futuras. As pesquisas reportadas na literatura sobre a equivalência de medida dos inquéritos internacionais assumem, de uma forma geral, a existência de uma homogeneidade intra-nacional (Ryan *et al.*, 1999). Será útil, então, recolher informação que permita agregar os indivíduos dentro do mesmo país em função de algumas variáveis (p. ex., tipo de empresa ou sector de actividade) por forma a fazer um *estudo multi-nível* dos preditores da identificação organizacional e testar a homogeneidade intra-nacional.

Por outro lado, a pesquisa sobre os antecedentes da IO tem sido levada a cabo sempre com base em percepções. Em estudos futuros poder-se-ão analisar diferenças organizacionais não só recorrendo a percepções (p. ex. das práticas de GRH), mas também fazendo uso das próprias práticas objectivas levadas a cabo pelas organizações (estudo quasi-experimental). Poderíamos, assim, confrontar os efeitos destas práticas na identificação organizacional em múltiplas organizações, paralelamente aos efeitos das percepções que os indivíduos têm dessas práticas para o desenvolvimento e manutenção da IO nessas organizações.

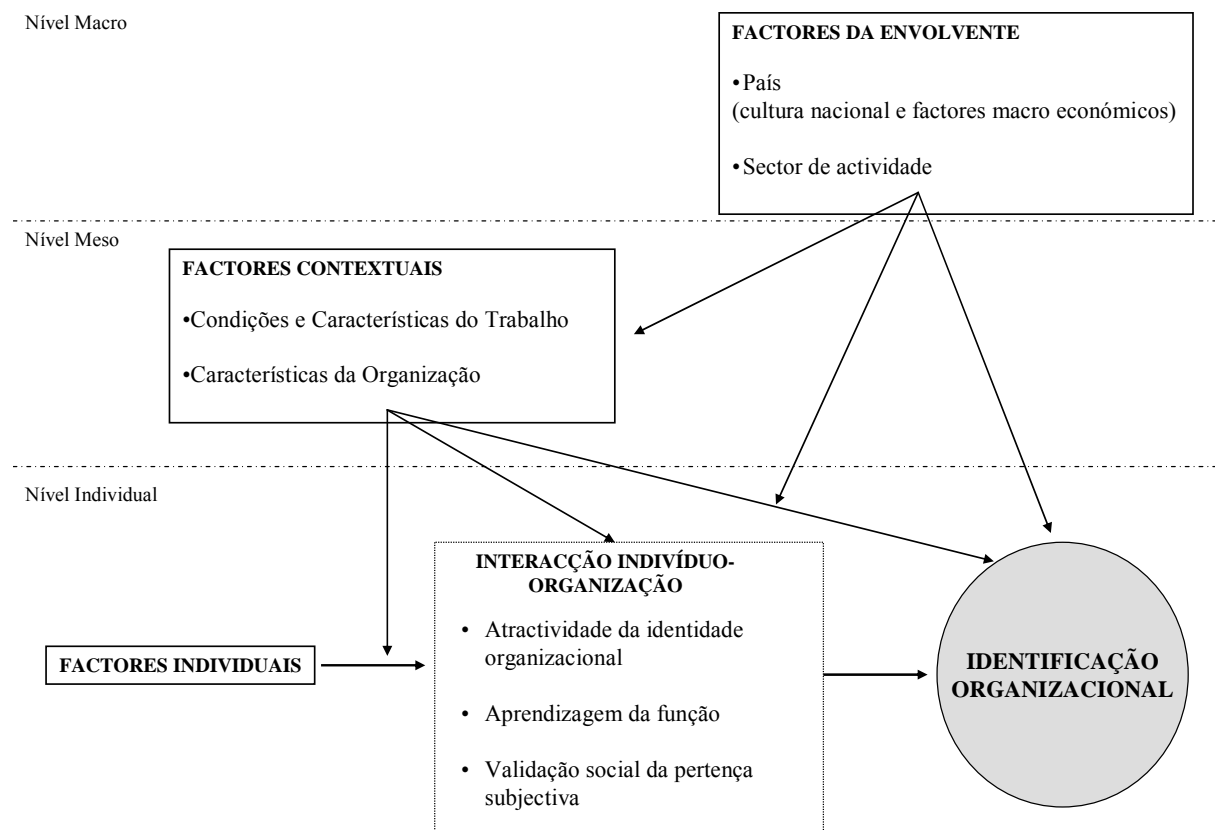


Figura Ilc.1. Proposta de modelo geral de preditores da IO numa perspectiva multi-nível.

Para além do alargamento do modelo, da preocupação com a generalização dos resultados e do desenvolvimento de estudos multi-nível, acreditamos que as seguintes linhas de pesquisa merecerão uma atenção acrescida.

De acordo com Russo (1998), “nem o processo nem o produto da identificação é imutável” (p. 77), pelo que nos parece interessante estudar as *mudanças nos preditores* da identificação *ao longo do tempo* a diferentes níveis: *individual* (ao longo da vida do

indivíduo), *organizacional* (ao longo da vida das organizações), bem como *nacional* (ao longo do tempo para cada país).

Tal como Glynn (1998) observa, a maior parte da investigação sobre a identificação tem estado focalizada num “sentido estático do *estar* identificado”, mais do que no “*tornar-se* identificado” (p. 238). Assim, consideramos que alguns dos estudos futuros deverão ainda focalizar a sua atenção em comparações transculturais *ao longo do tempo*, usando para isso dados dos respectivos países recolhidos de forma sistemática, através do mesmo instrumento, ao longo dos anos. Isto permitir-nos-á estudar a evolução da IO dos indivíduos nos diferentes países, permitindo-nos identificar *trajectórias de vinculação* (ou de desvinculação) e perceber melhor quais os factores que podem estar por detrás desses mesmos trajectos em cada país.

Ainda, recentemente alguns teóricos das organizações têm chamado a atenção para a necessidade de equacionar a vinculação dos indivíduos às organizações de acordo com um *modelo expandido da identificação* (vd. Elsbach, 1999; Elsbach e Bhattacharya, 2001; Kreiner e Ashforth, 2004). Este modelo aponta para múltiplas formas através das quais o indivíduo se auto-define em termos da relação que estabelece com a organização em que trabalha. São elas: a identificação, a desidentificação, a identificação neutral, e a identificação ambivalente. Assim, em estudos futuros fará sentido perceber de que forma os preditores da identificação descritos no modelo testado nestes trabalhos, estão associados, ou não, às restantes facetas da vinculação organizacional sugeridas pelo modelo expandido supra-citado.

Resumindo, os resultados da investigação aqui apresentada sugerem ser interessante o desenvolvimento de pesquisas futuras que se prendem com o *alargamento e generalização do modelo encontrado*, com a *construção de estudos multi-nível*, com o *estudo das trajectórias de identificação* (ou de desvinculação) ao longo do tempo e ainda com a relação do modelo apresentado com o “*Modelo Expandido da Identificação*”.



**PARTE III: CONSEQUÊNCIAS DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

---



(...)

**Todos nós pagamos por tudo o que usamos  
O sistema é antigo e não poupa ninguém**

**Somos todos escravos do que precisamos  
Reduz as necessidades se queres passar bem**

**Que a dependência é uma besta  
Que dá cabo do desejo**

**A liberdade é uma maluca  
Que sabe quanto vale um beijo**

**Enquanto houver estrada para andar  
A gente vai continuar  
Enquanto houver estrada para andar**

**Enquanto houver ventos e mar  
A gente não vai parar  
Enquanto houver ventos e mar**

*A gente vai continuar,*  
de Jorge Palma



**INTRODUÇÃO À PARTE III**

---









## INTRODUÇÃO À PARTE III

---

A identificação organizacional tem sido entendida como um construto fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos e para a explicação das suas atitudes e comportamentos e dos seus estados emocionais em contexto laboral (Tavares, 2001).

De acordo com Dutton, Dukerich, e Harquail (1994), “à medida que os indivíduos se tornam mais psicologicamente vinculados à organização, a sua relação com a organização muda, resultando na exibição de comportamentos de envolvimento psicológico sistematicamente diferentes” (p. 255). Ao nível das consequências da identificação organizacional, os autores têm centrado a sua atenção no estudo do impacto desta variável no funcionamento da organização e, mais recentemente, nas suas consequências para o bem-estar do indivíduo.

Apresentamos nos Quadros III.1, III.2 e III.3 as variáveis que têm sido equacionadas, e empiricamente testadas, como consequências da identificação organizacional para o *funcionamento da organização*. No Quadro III.4 podemos observar as variáveis que foram equacionadas como consequências da IO para o *bem-estar do indivíduo* e cujas relações associativas com este construto têm sido igualmente empiricamente testadas. Note-se que embora tivéssemos tentado abarcar o maior número possível de estudos empíricos apresentados na literatura respeitantes às consequências da IO<sup>76</sup>, estes quadros não são exaustivos.

### **Consequências da Identificação Organizacional para o Funcionamento da Organização: Uma Breve Revisão da Literatura**

A identificação organizacional é vista pelos gestores como um resultado desejável e *normativamente esperado* por parte da organização (Ashforth, 2001), sendo considerada uma variável chave na cadeia de acontecimentos que conduz à eficácia organizacional.

Muitos autores destacam a função que a identificação do indivíduo com a organização pode ter na manutenção do *controlo organizacional*, nomeadamente quando utilizada para a regulação subtil da actividade laboral (e.g., Barker e Tompkins, 1994; Barker, 1993; Bullis,

---

<sup>76</sup> Só incluímos nesta revisão os estudos empíricos que se referem às consequências da identificação com a organização em que o indivíduo trabalha, excluindo, por isso, todos os estudos referentes às consequências da identificação com o grupo de trabalho, com a profissão, ou com organizações que não aquela com que o indivíduo tem um vínculo laboral (p. ex., em que o indivíduo faz trabalho voluntário).

1991; Bullis e DiSanza, 1995; Bullis e Tompkins, 1989; Cheney, 1983a, 1983b, 1991; Cheney e Tompkins, 1987; Tompkins e Cheney, 1983, 1985).

Estes autores argumentam que a IO afecta não só a tomada de decisão dos colaboradores - uma vez que ela assegura que as decisões destes são tomadas de acordo com os interesses da organização mesmo na ausência de supervisão (Simon, 1976) -, como também a atribuição de sentido às decisões tomadas pela organização e a avaliação que os colaboradores fazem das políticas e práticas organizacionais (Cheney, 1983b; Pratt, 2000).

Podemos categorizar as variáveis que têm sido empiricamente testadas como consequências da identificação organizacional para o *funcionamento da organização* em três dimensões: *atitudes* gerais face à organização, comportamentos e atitudes de *retirada organizacional*, e *desempenho e cooperação* do indivíduo na organização.

#### Quadro III.1

*Consequências da Identificação Organizacional Analisadas em Estudos Empíricos: Atitudes Gerais Face à Organização*

| ATITUDES FACE À ORGANIZAÇÃO  | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES   |
|--|------------------|---|
| <b>Compromisso organizacional</b>  |                  |   |
| • Afectivo   | +                | Bergami e Bagozzi (2000); Foreman e Whetten (2002); Tyler e Blader (2001); van Knippenberg e Sleebos (2006) |
| • Normativo  | +                | Ashforth e Saks (2000); Saks e Ashforth (2000)  |
| <b>Enviesamento a favor da organização</b>                                 |                  |   |
| • Favoritismo na avaliação da organização face a outras                    | +                | Hennessy e West (1999) <sup>a</sup>   |
| • Percepção de eficácia colectiva  |                  | Shamir e Kark (2004)  |
| <b>Conformismo</b>   |                  |   |
| • com as chefias   | +                | Tyler e Blader (2001)   |
| • com as regras organizacionais  | +                | Tyler e Blader (2001)   |
| <b>Atitude face à liderança</b>  |                  |   |
| • Protótipo de líder ideal   | n.s.             | Martin e Epitropaki (2001)  |
| • Percepção de comportamentos transaccionais e transformacionais da chefia | +                | Martin e Epitropaki (2001)  |
| • Avaliações positivas da chefia   | +                | Martin e Epitropaki (2001)  |
| <b>Atitude face à mudança</b>  |                  |   |
| • Sentimentos negativos face à reestruturação organizacional               | -                | Jetten, O'Brien, e Trindall (2002), van Dick, Ullrich, e Tissington (2006b)                                 |
| • Interesse em informação sobre o processo da mudança                      | +                | van Knippenberg, B., Martin, e Tyler (2006)   |
| • Interesse em informação sobre os resultados/efeitos da mudança           | n.s.             | van Knippenberg, B., Martin, e Tyler (2006)   |
| <b>Identificação com o grupo de trabalho</b>                               | +                | Hennessy e West (1999); van Knippenberg e van Schie (2000)  |

<sup>a</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controla a identificação com o grupo

As *atitudes face à organização* incluem o compromisso organizacional (nas suas dimensões afectiva e normativa), o enviesamento avaliativo a favor da organização (favoritismo na avaliação da organização face a outras e percepção de maior eficácia colectiva), o conformismo dos membros da organização com as chefias e as regras organizacionais, as atitudes face à liderança na organização e as atitudes face à mudança (cf. Quadro III.1).

As variáveis que têm sido estudadas enquanto consequências da identificação organizacional relativas à *retirada organizacional* abarcam a intenção de saída da organização, o absentismo e a apresentação de comportamentos contra-produtivos (cf. Quadro III.2).

Quadro III.2

*Consequências da Identificação Organizacional Analisadas em Estudos Empíricos: Atitudes e Comportamentos de Retirada Organizacional*

| RETIRADA ORGANIZACIONAL                 | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES   |
|---|------------------|---|
| <b>Intenção de saída organizacional</b> | -                | Abrams, Ando e Hinkle (1998); Bamber e Iver (2002); Becker (1992); Edwards e Peccei (2007); Cole e Bruch (2006) <sup>b</sup> ; Martin e Epitropaki (2001); O'Reilly e Chatman (1986); Riketta (2005, meta-análise); Saks e Ashforth (2000); Wan-Huggins, Riordan e Griffeth (1998); Wegge van Dick, Fisher, Wecking, e Moltzen (2006); van Dick et al (2004a, 2004b, 2004c, 2006b); van Knippenberg, van Dick, e Tavares (2007) |
|   | n.s              | van Knippenberg e Sleebos (2006); van Knippenberg e van Schie (2000)  |
| <b>Absentismo</b>                       | -                | van Knippenberg <i>et al.</i> (2007)  |
| <b>Comportamentos contra-produtivos</b> | -                | Tyler e Blader (2001) <sup>c</sup>  |

<sup>b</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa (para as amostras da gestão intermédia e para os gestores de topo) quando se controlaram a força da identidade organizacional e o compromisso organizacional.

<sup>c</sup> Estes autores chamaram-lhe “compliance” mas a maioria dos itens estão invertidos e dizem respeito a comportamentos contra-produtivos.

Já no que concerne às variáveis de *desempenho e cooperação*, a literatura apresenta estudos empíricos de análise da relação da IO com: o esforço e motivação do indivíduo para o trabalho; o desempenho de papel; o desempenho extra-papel e a cooperação com os outros membros da organização; e ainda com a criatividade e inovação (cf. Quadro III.3).

Quadro III.3

Consequências da Identificação Organizacional Analisadas em Estudos Empíricos: Desempenho e Cooperação

| DESEMPENHO E COOPERAÇÃO  | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES  |
|--|------------------|--|
| <b>Motivação para trabalhar</b>  |                  |  |
| • Motivação para trabalhar   | +                | Brown (1969)   |
|  | n.s.             | van Knippenberg e van Schie (2000)   |
| • Esforço  | +                | Ashforth, Sluss, e Saks (2007); Bartel (2001); Saks e Ashforth (2000)  |
| • Envolvimento   | +                | Edwards e Peccei (2007); van Knippenberg e van Schie (2000)  |
| <b>Desempenho de papel</b>   |                  |  |
|  | +                | Riketta (2005, meta-análise)   |
|  | n.s.             | O'Reilly e Chatman (1986); Tyler e Blader (2001)   |
| • Número de horas de trabalho  | +                | Saks e Ashforth (2000) <sup>d</sup> ; Tavares, Caetano, e Sílvia (2007)  |
| • Qualidade de serviço   | n.s.             | Bell e Menguc (2002)   |
| • Orientação para os clientes  | +                | Wieseke, Ullrich, Christ, e Van Dick (2007) <sup>e</sup>   |
| • Percepção de desempenho da equipa  | +                | Jetten, O'Brien, e Trindall (2002)   |
| <b>Desempenho extra-papel e cooperação</b>   |                  |  |
| • Comportamentos pró-sociais ou de cooperação interpessoal   | +                | Becker (1992) <sup>f</sup> ; Bartel (2001)   |
| • Comportamentos extra-papel ou comportamentos de cidadania organizacional (sem especificarem as subdimensões) | +                | Christ, van Dick, Wagner, e Stellmacher (2003); Edwards e Peccei (2007); Feather e Rauter (2004) <sup>g</sup> ; Lipponen <i>et al.</i> (2004); O'Reilly e Chatman (1986); Riketta (2005, meta-análise); Tyler e Blader (2001); Wegge <i>et al.</i> (2006) <sup>h</sup> ; van Dick <i>et al.</i> (2004a, 2004c, 2005, 2006a, 2006b, 2007); van Knippenberg <i>et al.</i> (2007) |
| ○ Altruísmo  | +                | Becker (1992) <sup>f</sup> ; Bell e Menguc (2002); Bergami e Bagozzi (2000) <sup>i</sup>   |
| ○ Cortesia   | +                | Bell e Menguc (2002); Bergami e Bagozzi (2000) <sup>j</sup>  |
| ○ Desportivismo  | +                | Bell e Menguc (2002); Bergami e Bagozzi (2000) <sup>j</sup>  |
| ○ Conscienciosidade  | +                | Becker (1992); Bell e Menguc (2002); Bergami e Bagozzi (2000) <sup>j</sup>   |
| ○ Virtude cívica   | +                | Bell e Menguc (2002); Bergami e Bagozzi (2000) <sup>j</sup>  |
| ○ Participação apoiante  | +                | Bartel (2001)  |
| ○ Não-ociosidade   | +                | Becker (1992) <sup>f</sup>   |
| <b>Criatividade e inovação</b>   |                  |  |
|  | +                | Brown (1969)   |

<sup>d</sup> Estes autores chamaram a esta variável “sobrecarga de trabalho” e equacionaram-na como preditora e não como uma consequência da identificação organizacional.

<sup>e</sup> Esta relação só parece ser significativa quando as chefias têm uma elevada orientação para os clientes.

<sup>f</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlou o compromisso organizacional medido com o OCQ.

<sup>g</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlou a idade.

<sup>h</sup> Interacção da IO com o *vínculo laboral* e com o *potencial motivador do trabalho*: a IO só é preditora do CCO para trabalhadores em *part-time* e quando o potencial motivador do trabalho é baixo.

<sup>i</sup> Esta relação é totalmente mediada pelo compromisso organizacional afectivo.

<sup>j</sup> Esta relação é totalmente mediada pela auto-estima associada à pertença organizacional (OBSE).

## Consequências da Identificação Organizacional para o Bem-Estar do Indivíduo: Uma Breve Revisão da Literatura

Como referimos anteriormente, para além da análise das consequências da IO para o funcionamento da organização, alguns dos estudos empíricos desenvolvidos mais recentemente debruçam-se sobre as consequências da IO para os indivíduos.

Quadro III.4

*Consequências da Identificação Organizacional Analisadas em Estudos Empíricos. Bem-estar do Indivíduo*

| BEM-ESTAR DO INDIVÍDUO  | RELAÇÃO COM A IO | AUTORES   |
|---|------------------|---|
| <b>Aspectos cognitivos</b>                                    |                  |   |
| • <i>Satisfação</i>   |                  |   |
| • Com o trabalho  | +                | Ashforth, Sluss, e Saks (2007); Becker (1992); Feather e Rauter (2004) <sup>2</sup> ; Jetten, O'Brien, e Trindall (2002); Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, e Lloyd (2006); Martin e Epitropaki (2001); Riketta (2005, meta-análise); Saks e Ashforth (2000); Tyler e Blader (2001); Wegge <i>et al.</i> (2006); van Dick <i>et al.</i> (2004a, 2004b, 2004c, 2006b, 2007); van Knippenberg e Sleebos (2006) <sup>1</sup> ; van Knippenberg e van Schie (2000) |
| • com o supervisor  | +                | Tyler e Blader (2001)   |
| • <i>Auto-estima</i>  |                  |   |
| • auto-estima derivada da pertença organizacional             | +                | Bergami e Bagozzi (2000); Shamir e Kark (2004)  |
| • <i>Equilíbrio com outras dimensões da vida do indivíduo</i> |                  |   |
| • conflito profissão-organização                              | -                | Bamber e Iver (2002)  |
| • conflito trabalho-família                                   | +                | Tavares, Caetano, e Silvia (2007)   |
| <b>Aspectos emocionais</b>                                    |                  |   |
| • <i>Estados Emocionais Positivos</i>                         |                  |   |
| • bem-estar positivo ou afecto positivo                       | +                | Herrbach (2006) <sup>1</sup> ; Martin e Epitropaki (2001)   |
| • despersonalização   | +                | Wegge <i>et al.</i> (2006)  |
| • realização pessoal  | +                | Wegge <i>et al.</i> (2006)  |
| • <i>Estados Emocionais Negativos</i>                         |                  |   |
| • bem-estar negativo ou afecto negativo                       | +                | Herrbach (2006); Martin e Epitropaki (2001)   |
|   | n.s.             | van Dick <i>et al.</i> (2004c, 2006b)   |
| • frustração  | -                | Saks e Ashforth (2000)  |
| • <i>Factores relacionados com a saúde do indivíduo</i>       |                  |   |
| • sintomas de stress  | -                | Saks e Ashforth (2000)  |
| • queixas de saúde/doença                                     | -                | Wegge <i>et al.</i> (2006)  |
| • exaustão emocional  | -                | Wegge <i>et al.</i> (2006)  |

<sup>2</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlou a idade.

<sup>1</sup> Esta relação deixou de ser estatisticamente significativa quando se controlou o compromisso organizacional afectivo.

Nesta linha, tem-se argumentado que a identificação com a organização aumenta a *percepção de controlo* que os colaboradores têm sobre o seu trabalho (Ashforth, 2001), ajudando-os a actuar de forma apropriada no contexto organizacional (função *pragmática* da identificação; cf. Pratt *et al.*, 2006, p. 258). De facto, alguns autores defendem que a identificação fornece um meio de redução da incerteza associada aos papéis organizacionais que os colaboradores desempenham (Miller, Allen, Casey, e Johnson, 2000), providenciando-lhes pistas sobre como se devem comportar e o que devem esperar da organização (Hogg e Terry, 2000).

Na literatura, está igualmente descrita a contribuição da identificação organizacional para a *atribuição de sentido* e a criação de significados associados à pertença organizacional, bem como o facto da identificação com a organização poder aumentar a *auto-estima* do indivíduo sempre que a organização seja percebida como tendo uma imagem externa atractiva (e.g., Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994).

Assim, os investigadores têm analisado empiricamente as consequências da IO para o *bem-estar do indivíduo*, tendo incluído nesta análise tanto aspectos *cognitivos* como aspectos *emocionais* (cf. Quadro III.4).

Os *aspectos cognitivos* contemplam a satisfação com o trabalho e com o supervisor, a auto-estima derivada da pertença organizacional e o equilíbrio com outras dimensões da vida do indivíduo (nomeadamente no que concerne ao conflito profissão-organização ou ao conflito trabalho-família).

Os *aspectos emocionais* incluem os estados emocionais (positivos e negativos) e factores relacionados com a saúde do indivíduo (como sejam, sintomas de stress, queixas de doença e exaustão emocional).

### **Os “Espinhas” da Identificação Organizacional**

Para além das consequências positivas, alguns autores chamaram a atenção para o que apelidaram de “o lado negro da identificação” (e.g., Dukerich, Kramer, e Parks, 1998; Elsbach, 1999; Michel e Jehn, 2003). Esta perspectiva centra a sua atenção para os *potenciais efeitos negativos da identificação* tanto para as organizações como para os indivíduos; efeitos estes que, de uma forma geral se traduzem na acentuação de uma atitude de *inércia* e de uma *visão miópica* da realidade (Ashforth e Mael, 1996, p. 54).

Para as organizações, a homogeneidade interna resultante de níveis elevados de identificação da maioria dos seus membros pode-se traduzir numa *incapacidade de monitorização* adequada da envolvente e de consequente capacidade de aprendizagem (Dukerich, *et al.*, 1998) e de adaptação eficaz à mudança (Sammarra e Biggiero, 2001; Schneider, Goldstein, e Smith, 1995). Por outro lado, o *excesso de zelo* associado a níveis elevados de IO assenta no excesso de dependência e de conformismo relativamente às regras e aos papéis organizacionais, o que poderá propiciar a *legitimação de padrões éticos inapropriados* (Combs, Rosback, e Aamodt, 2000) por *perda da distância crítica* dos colaboradores (Papa, Auwal, e Singhal, 1997, p. 227).

Já para os indivíduos, um excesso de identificação com a organização pode por ex., conduzir à perda da identidade individual por *alienação* (Ashforth e Mael, 1996; Dukerich, Kramer, e Parks, 1998; Dutton e Dukerich, 1991; Kramer e Wei, 1999; Kreiner, Ashforth, e Sluss, 2006; Schneider *et al.*, 1995), *ultra-dependência* ou ultra-conformismo com os parâmetros normativos ditados pela organização, a *danos na auto-estima* do indivíduo e maior vulnerabilidade deste quando há estigmatização da organização, ou ainda a decréscimos na sua capacidade criativa e de assumir riscos (Ashforth e Mael, 1996).

### **Uma Proposta de Enquadramento dos Estudos Empíricos sobre as Consequências da Identificação Organizacional**

De acordo com Ashforth e Mael (1996), a identificação organizacional modela as cognições do indivíduo (orientando a sua atenção e interpretação dos acontecimentos, focalizando-a nos interesses da organização), condiciona os seus estados afectivos (nomeadamente ao influenciar o que é valorizado pelo indivíduo, e ao aumentar a auto-eficácia percebida), e molda o seu comportamento (encorajando comportamentos consistentes com essa identificação) (p. 19-20). Assim, podemos também classificar as variáveis que têm sido apresentadas como consequências da IO em função do seu enquadramento nestas três dimensões. Nomeadamente, se dizem respeito a cognições, emoções ou a comportamentos.

Na Figura III.1 apresentamos então o enquadramento dos estudos empíricos publicados na literatura sobre as consequências da identificação organizacional tendo em conta a sua orientação - para a organização ou para o indivíduo - e a dimensão a que dizem respeito - cognições, emoções ou comportamentos.

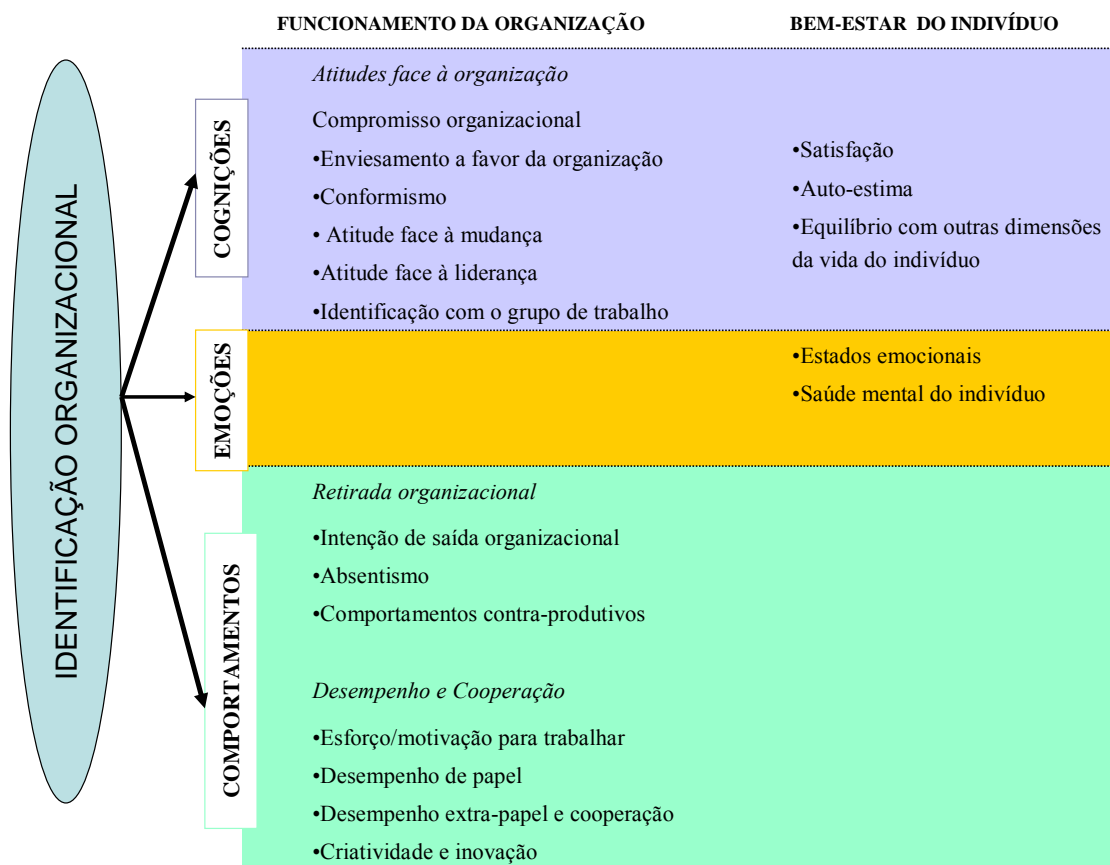


Figura III.1. Sistematização dos estudos empíricos sobre as consequências da identificação organizacional

Em coro com Ashforth e Mael (1989), Dutton *et al.* (1994, p. 253) sugerem que uma consequência da IO é o reforço dos seus antecedentes (nomeadamente da atractividade da identidade organizacional para o indivíduo), abrindo caminho para um *ciclo mutuamente reforçador* que condicionará a manutenção da identificação organizacional ao longo do tempo. À medida que o indivíduo se identifica mais fortemente com a organização em que trabalha, maior é a probabilidade das crenças que desenvolve sobre esta, bem como a forma como a percebe, se tornarem mais positivas. Desta maneira, o indivíduo garante uma certa continuidade e consistência da sua narrativa identitária, não ameaçando as suas necessidades de auto-afirmação (Steele, 1988), auto-justificação (Staw, 1980) ou de auto-verificação (Swann, 1990).

Deaux (1996) sugere ainda que as consequências da identificação podem ser diferentes consoante a *motivação* que esteve na base do estabelecimento deste vínculo à organização (cf. Capítulo 3 supra), bem como consoante o *mecanismo* que teve preponderância para o desenvolvimento da identificação com a organização.



Ashforth e colegas (2008) defendem que, da longa lista de consequências que são atribuídas a níveis elevados de identificação organizacional, muitas destas consequências “são relativamente distais da IO” (p. 337). Assim, podemos sugerir que estudos futuros deverão investigar a possibilidade de o impacto da IO nestas variáveis ser mediado por três factores, por sua vez mais proximais e imediatos ao desenvolvimento deste laço de vinculação do indivíduo à organização. São eles, a percepção de *unicidade* do indivíduo com a organização e a inerente *incorporação dos atributos* da identidade organizacional na identidade do indivíduo, o aumento da *atração social* relativamente aos restantes membros da organização (Hogg e Turner, 1985), e a *satisfação das necessidades* do indivíduo através da identificação deste com a organização.

Quando um indivíduo se identifica muito com a organização em que trabalha, tem uma maior tendência para *incorporar os atributos* da identidade organizacional no seu auto-conceito, quer porque se reconhece neles, se descobriu neles ou porque se quer transformar neles. Assim, a *percepção de unicidade* com a organização faz com que o indivíduo pense, sinta e aja como um membro organizacional exemplar ou prototípico (Ashforth, 2001, p. 83), fazendo com que este “assuma o papel da organização” (Tompkins e Cheney, 1983, p. 125) e defenda a missão, a ideologia, os valores e a estratégia organizacional como suas (Ashforth e Mael, 1996, p. 46).

Dutton e colegas (1994) sugerem que o esforço direccionado para a preservação, suporte e melhoria da organização advém naturalmente da congruência entre a auto-definição do indivíduo e a identidade organizacional percebida. A IO fomenta um alinhamento entre os interesses, atitudes e comportamentos individuais e os interesses, atitudes e comportamentos que beneficiam a organização.

De facto, quando uma pessoa se identifica com a organização, agir a favor desta (quer através do desenvolvimento de atitudes consonantes, quer através da exibição de acções que a beneficiem) é uma *auto-expressão da identidade social* do indivíduo, conferindo-lhe um sentido de *continuidade e consistência* às suas cognições e comportamentos. O conceito de auto-interesse passa a incluir a organização. A distinção entre o bem-estar da organização e o bem-estar do indivíduo esbate-se (*ibid.*) uma vez que os esforços a favor da organização beneficiam simultaneamente o próprio indivíduo (Bartel, 2001, p. 387). O indivíduo percepção a partilha de um destino comum com a organização e os sucessos e insucessos da organização como seus (Ashforth e Mael, 1989).

De acordo com Hogg e Turner (1985), a mera pertença partilhada a uma mesma organização faz com que se desenvolva uma maior *atração social entre os membros* da

organização. Consequentemente, o indivíduo que se identifica com a organização apresenta uma maior predisposição para cooperar com os outros membros devido ao aumento da atracção social relativamente a estes (Ashforth e Mael, 1989; Dutton *et al.*, 1994).

Por último, o impacto da identificação organizacional no bem-estar do indivíduo poderá ser explicado pela função que a incorporação da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo tem para a *satisfação das necessidades* do indivíduo: de auto-enaltecimento, auto-distintividade, auto-consistência e auto-continuidade, redução da incerteza subjectiva e de procura de significado.

### **Estudos Empíricos sobre as Consequências da Identificação Organizacional Desenvolvidos no Âmbito da Presente Dissertação**

Na terceira parte desta dissertação pretendemos contribuir para a literatura das consequências da identificação organizacional de duas formas. Por um lado, ampliando o nosso conhecimento relativamente às consequências da IO para o bem-estar dos indivíduos, mais especificamente aos seus potenciais efeitos nefastos para a harmonização entre o trabalho e a vida familiar do trabalhador (vide Capítulo 7). Por outro lado, analisando o impacto da identificação organizacional para o conteúdo da troca social que se estabelece entre o indivíduo e a organização (vide Capítulo 8).

No Capítulo 7 analisaremos então a influência da identificação organizacional na percepção de conflito trabalho-família do indivíduo, testando o papel mediador da dedicação ao trabalho. Este trabalho foi desenvolvido recorrendo a uma amostra de 128 membros de uma instituição de I&D portuguesa. Este trabalho é inovador na medida em que, na literatura, não se conhecem estudos que avaliem as consequências da identificação organizacional para a articulação entre o trabalho e outras facetas da sua vida, em particular, o seu impacto na percepção do conflito trabalho-família.

A perspectiva da troca social (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002; Rousseau e Parks, 1993) - centrada no acesso aos recursos e na reciprocidade como mecanismos explanatórios da relação que o indivíduo estabelece com a organização - e a perspectiva da identificação organizacional (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Hogg e Terry, 2000) - focalizada nas questões da construção da identidade social do indivíduo, da inclusão e da construção de significados como mecanismos explicativos do comportamento do indivíduo - têm recebido uma atenção crescente enquanto paradigmas conceptuais para a compreensão da relação psicológica que se

estabelece entre o indivíduo e a organização. Porém, estas perspectivas têm-se desenvolvido maioritariamente de uma forma isolada uma da outra (para excepções vide Flynn, 2005; e van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007).

Com o intuito de contribuirmos para uma compreensão mais aprofundada da relação psicológica que se desenvolve entre o indivíduo e a organização, no Capítulo 8 faremos uma integração teórica e empírica dos conhecimentos gerados pela teoria da troca social e pelas teorias que têm vindo a estudar o fenómeno da identificação organizacional.

Especificamente, propomos que a avaliação da qualidade das trocas sociais estabelecidas com a organização, como a que é evidenciada na avaliação que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido, e a identificação organizacional interajam na previsão da intenção de retirada organizacional, bem como na previsão do desenvolvimento de comportamentos extra-papel por parte do indivíduo.

A hipótese de interacção foi testada em dois estudos: num estudo de campo correlacional sincrónico e num estudo experimental com base em cenários. Estes métodos divergentes foram propositadamente escolhidos por se complementarem um ao outro. Enquanto o estudo de campo nos permite garantir alguma validade ecológica dos resultados, avaliando até que ponto estes podem ser encontrados em contextos do mundo real, eles têm problemas de validade interna. Por seu turno, apesar de se poder questionar a validade ecológica e a possibilidade de generalização externa dos resultados obtidos com um estudo experimental, ele tem elevada validade interna, uma vez que os participantes foram aleatoriamente distribuídos pelas diferentes condições. Assim, apesar das diferenças entre os dois estudos, esperávamos encontrar um efeito de interacção da identificação organizacional com a percepção de suporte organizacional na previsão das intenções de saída organizacional e dos comportamentos extra-papel.







## **NÃO HÁ BELA SEM SENÃO. A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, OS COMPORTAMENTOS DE DEDICAÇÃO AO TRABALHO, E O CONFLITO TRABALHO- FAMÍLIA<sup>77</sup>**

---

A identificação organizacional tem sido vista como um construto fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos e para a explicação das suas atitudes e comportamentos em contexto laboral, uma vez que ela afecta fortemente as cognições do indivíduo (orientando a sua atenção e interpretação dos acontecimentos, focalizando-o nos interesses da organização), os seus estados afectivos (nomeadamente ao atribuir sentido à sua pertença e significado à sua identidade social enquanto membro da organização, ao influenciar o que é valorizado pelo indivíduo e ao aumentar a sua auto-estima), e o seu comportamento (encorajando comportamentos consistentes com essa identificação) (Ashforth e Mael, 1996, pp. 19-20).

Na perspectiva da organização, a identificação organizacional tem sido descrita como estando positivamente associada à coesão e à cooperação no seio da organização, à motivação, ao desempenho e à exibição de comportamentos extra-papel do indivíduo, estando, por sua vez, negativamente associada aos comportamentos de retirada organizacional (cf. a meta-análise de Riketta, 2005), sendo em muito menor número os autores que referem as suas consequências nefastas para a organização (para excepções, vd. Dukerich, Kramer, e Parks, 1998; Haslam, Ryan, Postmes, Spears, Jetten, e Webley, 2006; Bouchikhi e Kimberly, 2003; Aquino e Douglas, 2003; Schwartz, 1987; Michel e Jehn, 2003) ou aquilo a que Dukerich e colegas (1998) chamaram “o lado negro da identificação”.

Relativamente às consequências da identificação organizacional para o indivíduo, a literatura empírica tem salientado, mais uma vez, sobretudo o “lado rosa da IO”, demonstrando a sua associação com a satisfação e o bem-estar do indivíduo (e.g., Ashforth, Sluss, e Saks, 2007; Bergami e Bagozzi, 2000; Herrbach, 2006; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, e Lloyd, 2006; Martin e Epitropaki, 2001; Saks e Ashforth, 2000; van Knippenberg e Sleebos, 2006; Wegge, van Dick, Fisher, Wecking, e Moltzen, 2006).

Apesar de ser possível equacionar que, a par do que acontece com a organização, níveis elevados de identificação organizacional se possam traduzir em efeitos menos benéficos para os trabalhadores, até à data não estão descritos na literatura estudos empíricos que procurem equacionar quais as potenciais implicações negativas da identificação

---

<sup>77</sup> Uma parte significativa deste capítulo foi publicada com a seguinte referência: Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21(1), 133-149.

organizacional para o bem-estar dos indivíduos, nomeadamente no que concerne à harmonização entre a esfera do trabalho e outras esferas da sua vida.

Nesse sentido, o estudo que aqui apresentamos explora a possibilidade de que a identificação organizacional, para além de poder afectar o funcionamento da organização, possa também ter implicações menos benéficas para o indivíduo. Esta investigação pretendeu então analisar o impacto da IO na percepção de conflito trabalho-família, salientando o papel mediador que os comportamentos de dedicação ao trabalho desempenham nesta relação.

### **Conflito Trabalho-Família**

O aumento, num número crescente de sociedades, da importância atribuída à qualidade de vida e ao bem-estar subjectivo como valores orientadores dos indivíduos (Inglehart, 1995), bem como o aumento do tempo e do esforço dispendido, pela maior parte dos trabalhadores, no exercício da sua função e no desempenho dos seus papéis em contexto laboral (Frone e Rice, 1987; Greenhaus e Beutell, 1985; Major, Klein, e Ehrhart, 2002), serão provavelmente algumas das razões, pelas quais, nos últimos 25 anos, um número crescente de investigadores se tem interessado em estudar a interface entre o contexto de trabalho e o contexto familiar do indivíduo (vd. Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, e Brinley, 2005).

Assim, o *conflito trabalho-família* tem sido definido como “uma forma de conflito inter-papel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77).

De facto, o conflito entre o trabalho e a vida familiar pode surgir devido à interferência do trabalho na vida familiar (o chamado conflito trabalho-na-família), bem como devido à interferência da vida familiar no trabalho (o chamado conflito família-no-trabalho). No estudo que aqui apresentamos, sempre que nos referirmos ao conflito trabalho-família, estaremos a referir-nos apenas à *interferência do trabalho na vida familiar*.

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985) podem existir três tipos de conflito trabalho-família, dependendo da *natureza* deste conflito. Consequentemente, o trabalho poderá interferir com a vida familiar: através do *tempo* que este consome ao indivíduo e que pode, de alguma forma, competir com o tempo destinado aos papéis familiares; através do *distresse*, ansiedade e do cansaço que o trabalho pode gerar no indivíduo e que pode interferir com o seu desempenho na vida familiar; ou ainda, através dos *padrões comportamentais* que estão associados ao papel que o indivíduo desempenha no seu local de trabalho e que podem,



de alguma forma, colidir com as expectativas associadas aos papéis que o indivíduo desempenha na esfera familiar.

Tendo sido descrito como sendo uma fonte de distresse, a qual põe em causa não só o bem-estar dos indivíduos, como também o bem-estar das famílias e das organizações (e.g., Greenhaus e Parasuraman, 1986; Voydanoff, 1987), o conflito trabalho-família tem *consequências* a vários níveis. Allen, Herst, Bruck, e Sutton (2000) sugeriram que as repercussões da interferência do trabalho na esfera familiar podem ser organizadas em três categorias: (a) *consequências relacionadas com o trabalho* (como sejam, a diminuição da satisfação com o trabalho, e o aumento das intenções e dos comportamentos de retirada organizacional); (b) *consequências que não estão relacionadas com o trabalho* (como sejam, a diminuição da satisfação com a vida familiar e o aumento de comportamentos de desajustamento familiar); e ainda, (c) as *consequências relacionadas com o distresse* (como sejam, o aumento de sintomas de *distresse*, de *burnout* e de quadros depressivos, bem como o aumento dos comportamentos aditivos).

Paralelamente ao estudo do impacto do conflito trabalho-família, tanto para o indivíduo como para a organização, os investigadores têm-se dedicado também ao estudo dos factores *preditores* do conflito trabalho-família.

Na literatura têm sido descritas diversas variáveis que condicionam a interferência do trabalho na vida familiar, nomeadamente: (a) *variáveis contextuais*, como as necessidades financeiras percebidas (e.g. Major *et al.*, 2002); (b) as *políticas organizacionais de apoio* à conciliação do trabalho com a família (e.g., Allen, 2001; Byron, 2005; Major *et al.*, 2002; Thomas e Ganster, 1995); (c) as *características do trabalho* e a existência de *stressores* relacionados com o trabalho, como sejam o volume de horas de trabalho (e.g., Byron, 2005; Major *et al.*, 2002; O’Driscoll, Ilgen, e Hildreth, 1992) ou outros *stressores* (e.g., Carlson e Kacmar, 2000; Greenhaus e Beutell, 1985; Thomas e Ganster, 1995); (d) a *congruência dos valores* do indivíduo com os valores da organização (eg., Perrewé e Hochwarter, 2000); ou, (e) a *saliência*, ou *centralidade*, do trabalho para o indivíduo (e.g., Adams, King, e King, 1996; Frone e Rice, 1987; Greenhaus e Beutell, 1985; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Robinowitz, e Beutell, 1989).

## **Identificação Organizacional e Conflito Trabalho-Família: o Presente Estudo**

O estudo que aqui apresentamos analisou o impacto da identificação organizacional no conflito trabalho-família, bem como o papel mediador dos comportamentos extra-papel, operacionalizados através dos comportamentos de dedicação ao trabalho, nesta relação. Este estudo é inovador na medida em que não se conhecem na literatura trabalhos que, de uma forma geral, avaliem empiricamente as consequências negativas da identificação organizacional para o indivíduo e, particularmente, o seu impacto na percepção de conflito trabalho-família.

Como referimos anteriormente, alguns autores observaram que a saliência, ou centralidade, do trabalho para o auto-conceito do indivíduo - ou seja, a importância psicológica do trabalho para a identidade do indivíduo (Greenhaus e Powell, 2003) - está positivamente relacionada com o conflito trabalho-família. Neste sentido, quanto maior a saliência do trabalho para o indivíduo, maior a percepção que este tem de que o trabalho interfere com a sua vida familiar (e.g., Adams *et al.*, 1996; Beutell e Wittig-Berman, 1999; Frone e Rice, 1987; Frone, Yardley, e Markel, 1997; Greenhaus *et al.*, 1989).

A par do que acontece com a saliência do trabalho para a identidade do indivíduo, é de esperar que a importância que este atribui à sua pertença organizacional, como uma dimensão central na sua definição enquanto pessoa, condicione o desempenho de outros papéis, nomeadamente na vida familiar. Deste modo, apesar de, até à data, não estarem descritos na literatura estudos que avaliem o impacto da identificação organizacional na percepção de conflito trabalho-família, nós pensamos que esta pode ser uma variável importante na previsão da interferência do trabalho no domínio familiar. Consequentemente, colocamos a hipótese de que a intensidade com que os indivíduos se auto-definem em termos da sua pertença à organização em que trabalham, associando emoções positivas a esta pertença e atribuindo-lhe uma importância fulcral para o seu auto-conceito, contribui para o conflito trabalho-família por eles percebido.

*Hipótese 1:* a identificação organizacional está positivamente associada ao conflito trabalho-família percebido.

### *Identificação Organizacional e Dedicção ao Trabalho*

Como temos vindo a afirmar, a identificação com a organização emerge como um elemento central para a identidade do indivíduo e para a formação do seu auto-conceito em contexto laboral. À medida que os indivíduos se tornam psicologicamente mais vinculados à organização em que trabalham, a sua relação com esta muda, resultando em manifestações sistematicamente diferentes de envolvimento psicológico (Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994, p.255).

Quanto mais as pessoas se identificam com a organização, mais os interesses da organização são incorporados no seu auto-conceito, e mais inclinadas estão as pessoas para agirem em consonância com a identidade organizacional, ou para fazerem esforços a favor da organização que as emprega (Ashforth e Mael, 1989).

Por conseguinte, os indivíduos que mais se identificam com a organização são aqueles que mais facilmente permanecerão na organização (e.g., Abrams, Ando, e Hinkle, 1998; Mael e Ashforth, 1995; Wan-Huggins, Riordan, e Griffeth, 1998; van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007) e que mais com maior frequência exibirão elevados níveis de perseverança, diligência e esforço a favor da organização (e.g., Christ, van Dick, Wagner, e Stellmacher, 2003; Dukerich, Golden, e Shortell, 2002; Feather e Rauter, 2004; Mael e Ashforth, 1992; Tavares, van Knippenberg, Caetano, e van Dick, 2005). Apoiando esta proposição, a pesquisa tem demonstrado que a identificação organizacional está positivamente relacionada com o desempenho de comportamentos extra-papel ilustrativos da dedicação do indivíduo à organização (e.g., Bartel, 2001; Bhattacharya e Elsbach, 2002; Mael e Ashforth, 1992<sup>78</sup>) e com um maior investimento de tempo dedicado ao trabalho (e.g., Rothbard e Edwards, 2003; Saks e Ashforth, 2000). Porter (1996) salienta que o facto do indivíduo dedicar longas horas do seu dia ao trabalho “é tipicamente visto como um sinal de implicação, dedicação, e responsabilidade – aquilo a que Lodahl e Kejner (1965, p.27) referiram como um “elevado sentido de dever face ao trabalho”” (pp. 78-79).

Nesse sentido, a segunda hipótese do estudo aqui apresentado é a de que:

*Hipótese 2:* a identificação organizacional está positivamente associada aos comportamentos de dedicação ao trabalho.

---

<sup>78</sup> vd. Tavares *et al.* (2005), van Knippenberg, van Dick e Tavares (2007) e van Knippenberg e Ellemers (2003), para variáveis moderadoras desta relação.

## *Dedicação ao Trabalho e Conflito Trabalho-Família*

Uma vez que o tempo é um recurso limitado, este maior investimento por parte do indivíduo na organização e no trabalho, nomeadamente, através de um maior número de horas de trabalho despendidas, pode colidir com o desempenho de outros papéis, por exemplo, na vida familiar (Hochschild, 1997).

Os resultados dos estudos apresentados na literatura mostram que o tempo dedicado ao trabalho está positivamente associado à interferência sentida do trabalho na vida familiar (e.g., Bolino e Turnley, 2005; Boswell e Olson-Buchanan, 2007; Edwards e Rothbard, 2000; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, e Beutell, 1989; Frone *et al.*, 1997; Major *et al.*, 2002; O'Driscoll *et al.*, 1992; Day e Chamberlain, 2006; Ng, Sorensen, e Feldman, 2007; para uma excepção vd. Wallace, 1999). Na sua meta-análise sobre os correlatos das horas de trabalho, Ng e Feldman (2008) observaram que, não só o número de horas de trabalho está positivamente associado ao conflito trabalho-família reportado pelos indivíduos, como esta relação parece ser curvilínea. O efeito negativo de *spillover* entre a quantidade de horas de trabalho e o conflito trabalho-família sentido pelo indivíduo é exponencial, tornando-se especialmente evidente em níveis elevados de dedicação ao trabalho.

Consequentemente, espera-se que os indivíduos que evidenciam mais comportamentos de dedicação à organização e ao trabalho, nomeadamente através de uma maior quantidade de tempo dedicada ao trabalho, sejam também aqueles que mais sentem que o trabalho interfere com o desempenho dos seus papéis no seio da família.

*Hipótese 3:* os comportamentos de dedicação ao trabalho estão positivamente associados à percepção de conflito trabalho-família.

### *O Papel Mediador da Dedicação ao Trabalho*

Há razões para assumir que a relação entre a identificação organizacional e a percepção de conflito trabalho-família não seja directa, mas antes se estabeleça através dos comportamentos de dedicação ao trabalho. A relação entre a centralidade do trabalho para o indivíduo e a interferência deste na esfera familiar, descrita na literatura (cf. meta-análise de Ng e Feldman, 2008), assenta na premissa de que níveis mais elevados de envolvimento no trabalho conduzem a uma maior probabilidade do indivíduo despende tempo de uma forma

discricionária no trabalho, executar trabalho em casa, ou estar preocupado com assuntos de trabalho mesmo quando está fora do seu local de emprego (Greenhaus e Beutell, 1985; Major *et al.*, 2002).

À semelhança do que acontece com a centralidade do trabalho para o indivíduo, julgamos que o mecanismo que poderá explicar a relação existente entre a identificação organizacional e o conflito trabalho-família percebido possa assentar no número de horas que o indivíduo com elevados níveis de identificação com a organização dedica ao seu trabalho na organização e ao esforço que desenvolve para o executar. Por conseguinte, a IO deverá estar positivamente associada à percepção de conflito trabalho-família através do aumento do número de comportamentos de dedicação organizacional exibidos pelos indivíduos, nomeadamente do número de horas extra que estes dedicam ao seu trabalho e do facto de trabalharem mais do que o necessário.

*Hipótese 4:* Os comportamentos de dedicação ao trabalho medeiam a relação entre a identificação organizacional e a percepção de conflito trabalho-família.

## **Método**

### *Participantes*

Para efectuar este estudo foi elaborado um questionário ao qual responderam 128 membros de uma instituição de I&D portuguesa. Sessenta por cento dos respondentes eram mulheres; 53.9 por cento tinham mais de 51 anos; e 69.5 por cento estavam na organização há pelo menos 17 anos. Em termos de habilitações académicas, 24.2 por cento tinham um grau académico superior à licenciatura.

### *Medidas*

*Conflito Trabalho-Família.* O conflito trabalho-família foi medido através de 4 itens ( $\alpha = .75$ ). Dois deles foram adaptados da escala de Netemeyer, Boles, e McMurrian (1996) (ex., “As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida familiar”), e os outros dois foram adaptados da escala de Kelloway, Gottlieb, e Barham (1999) (ex., “Devido ao meu

trabalho não consigo envolver-me tanto quanto eu gostaria no acompanhamento da minha vida familiar”).

*Identificação Organizacional.* A identificação organizacional foi operacionalizada através de 5 itens ( $\alpha = .85$ ), adaptados da escala de Mael e Ashforth (1992). Um exemplo de item é: “Quando eu falo desta organização, geralmente digo “nós” e não “eles””.

*Dedicação ao Trabalho.* A dedicação ao trabalho foi avaliada através de dois itens ( $r = .42$ ,  $p < .0001$ ) adaptados da escala de van Scotter e Motowidlo (1996). Um exemplo de item é: “Faço frequentemente horas extraordinárias para ter o meu trabalho pronto a tempo”.

As respostas foram todas dadas numa escala de tipo-Likert de 7 pontos, com uma amplitude de 1 (*discordo completamente*) a 7 (*concordo completamente*).

*Variáveis de Controlo.* Uma vez que o sexo, a idade, o ter cargo de chefia, a antiguidade e a escolaridade podem influenciar a percepção do conflito trabalho-família (cf. Eby *et al.*, 2005), elas foram usadas como variáveis de controlo. O valor 1 na variável *sexo* corresponde ao sexo masculino e o valor 2 corresponde ao sexo feminino. A *idade* foi categorizada em 5 categorias: 1 – até 30 anos; 2 – de 31 a 45 anos; 3 – de 46 a 50 anos; 4 – de 51 a 60 anos; 5 – mais de 60 anos. O valor 1 na variável *chefia* corresponde a não ter cargo de chefia e o valor 2 corresponde a ter cargo de chefia. A *escolaridade* foi categorizada em 6 categorias: 1 – até à 4ª classe; 2- entre o 6º ano e o 9º ano; 3 – entre o 10º ano e o 12º ano; 4 – bacharelato; 5 – licenciatura; 6 – mestrado/doutoramento.

## Resultados

Antes de testarmos as nossas hipóteses calculámos as médias, os desvios-padrão as correlações e as consistências internas das medidas usadas, apresentadas no quadro 7.1.

As correlações bivariadas mostram que das variáveis de controlo estudadas só a relação da percepção de conflito trabalho-família com a escolaridade é estatisticamente significativa ( $r = .27$ ,  $p \leq .01$ ). Assim, só esta variável foi tida em consideração nos modelos de equações estruturais para previsão do conflito trabalho-família.

Quadro 7.1

*Estatística Descritiva, Intercorrelações entre as Variáveis e Consistências Internas das Medidas Usadas*

| Variável                           | M    | DP   | 1      | 2        | 3       | 4      | 5     | 6      | 7      | 8        |
|------------------------------------|------|------|--------|----------|---------|--------|-------|--------|--------|----------|
| <b>1 Conflito trabalho-família</b> | 3.04 | 1.22 | (.75)  |          |         |        |       |        |        |          |
| <b>2 Sexo</b>                      | 1.69 | .43  | -.10   |          |         |        |       |        |        |          |
| <b>3 Idade</b>                     | 3.37 | .97  | -.16   | -.01n.s. |         |        |       |        |        |          |
| <b>4 Chefia</b>                    | 1.11 | .30  | .07    | -.08n.s. | .11n.s. |        |       |        |        |          |
| <b>5 Antiguidade</b>               | 4.47 | 1.02 | -.06   | .04      | .40***  | .13    |       |        |        |          |
| <b>6 Escolaridade</b>              | 4.10 | 2.04 | .26**  | -.22**   | -.14    | .27**  | -.17* |        |        |          |
| <b>7 Identificação organizac.</b>  | 5.09 | 1.20 | .25**  | -.07     | -.13    | .17*   | .06   | .22**  | (.85)  |          |
| <b>8 Dedicção ao trabalho</b>      | 4.27 | 1.41 | .41*** | -.17     | .22*    | -.23** | -.17  | .44*** | .34*** | (.42***) |

Nota. \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Apesar das variáveis analisadas neste estudo corresponderem a construtos teóricos diferentes e das correlações bivariadas entre elas não serem elevadas, analisámos a sua validade discriminativa através de análises factoriais confirmatórias fazendo usos de diferentes modelos de medida alternativos. O Quadro 7.2 apresenta os índices de ajustamento dos modelos de medida testados.

Quadro 7.2

*Índices de Ajustamento dos Modelos de Medida Testados*

|                 | $\chi^2$ | gl | p    | $\chi^2/gl$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR  | AIC     |
|-----------------|----------|----|------|-------------|------|-------|----------------------------|-------|---------|
| <b>Modelo 1</b> | 80.580   | 49 | .003 | 1.644       | .939 | .071  | .042-.098                  | .0686 | 138.580 |
| <b>Modelo 2</b> | 129.783  | 52 | .000 | 2.496       | .850 | .109  | .085-.132                  | .1068 | 181.783 |
| <b>Modelo 3</b> | 234.710  | 54 | .000 | 4.346       | .652 | .162  | .141-.184                  | .1420 | 282.710 |

O Modelo 1, ou seja, o modelo hipotetizado, de quatro factores (identificação organizacional, dedicação ao trabalho, conflito trabalho-família e escolaridade como variável de controlo), revelou ter um bom ajustamento aos dados  $\chi^2(49, N = 128) = 80.58, p = .003$ , CFI = .94, RMSEA = .071, com um intervalo de confiança a 90% de .042 a .098, SRMR = .069, e todos os itens saturaram significativamente na sua respectiva variável latente (com pesos factoriais entre  $\beta = .51$  e  $\beta = .85, p < .001$ ). Esta opção foi preferível ao Modelo 2, com os itens da IO e da dedicação ao trabalho a saturarem num único factor ( $\Delta\chi^2(3, N = 128) = 49.203, p < .001$ ), e ainda a um Modelo 3, com os itens da IO, da dedicação ao trabalho e do conflito trabalho-família a saturarem num único factor ( $\Delta\chi^2(5, N = 128) = 154.13, p < .001$ ).

Por conseguinte, estes resultados evidenciam que o modelo hipotetizado é o que melhor se adequa aos dados, pelo que poderemos afirmar que as operacionalizações usadas correspondem a construtos não redundantes entre si.

Pela análise da matriz de correlações (Quadro 7.1) podemos afirmar que, tal como previmos, tanto a identificação organizacional ( $r = .25, p \leq .01$ ) como os comportamentos de dedicação ao trabalho ( $r = .41, p < .001$ ), estão positivamente associados à percepção de conflito trabalho-família, suportando, respectivamente as nossas hipóteses 1 e 3.

Testámos a nossa hipótese de mediação com modelos de equações estruturais usando o AMOS 6.0 (Arbuckle, 2005) e recorrendo à escolaridade como variável de controlo. O modelo estrutural hipotetizado (modelo de mediação total) ajustou-se bem aos dados ( $\chi^2(50, N = 128) = 80.64, p = .004$ ), CFI = .94, RMSEA = .069, com um intervalo de confiança a 90% de .040 a .097, e SRMR = .069). Testámos ainda um modelo estrutural alternativo de mediação parcial ( $\chi^2(49, N = 128) = 80.58, p = .003$ ), CFI = .94, RMSEA = .071, com um intervalo de confiança a 90% de .042 a .098, e SRMR = .069).

Com base no teste de diferenciação sequencial do qui-quadrado, verificamos que o ajustamento do modelo de mediação total hipotetizado não é significativamente diferente do modelo alternativo de mediação parcial,  $\Delta\chi^2(1, N = 128) = 0.06, ns$ , pelo que deveremos optar pelo modelo mais parcimonioso (Anderson e Gerbing, 1988), ou seja pelo modelo com mais constrangimentos (i.e., o modelo de mediação total). Note-se ainda que, no modelo alternativo de mediação parcial, a estimativa do parâmetro da correspondente à relação directa da identificação organizacional ao conflito trabalho-família não é estatisticamente significativa ( $\beta = .04, p > .05$ ), sendo o efeito indirecto de .29.

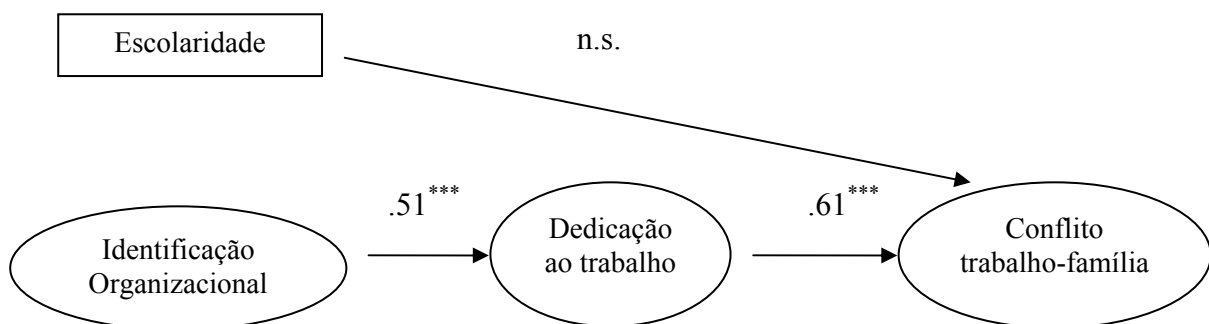


Figura 7.1. Estimativas estandardizadas dos parâmetros do modelo de equações estruturais hipotetizado modelo de mediação total. \*\*\*  $p \leq .001$ .

A Figura 7.1 apresenta as estimativas estandardizadas dos parâmetros do modelo hipotetizado de mediação total. Os resultados revelaram então que a IO está positivamente relacionada com os comportamentos de dedicação ao trabalho ( $\beta = .51, p < .001$ ), mesmo depois de se controlarem os efeitos da escolaridade, suportando a nossa segunda hipótese. Os



resultados apoiam ainda a hipótese 4, de mediação total, a qual propunha que identificação organizacional estaria positivamente associada à percepção de conflito trabalho-família através do aumento de comportamentos de dedicação organizacional.

### **Discussão**

O estudo aqui apresentado explora a ideia geral de que a identificação organizacional, a par das consequências positivas que tem para as organizações (como por exemplo, o aumento dos comportamentos de dedicação organizacional), poderá ter também algumas consequências adversas para o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo. Desta forma, a presente investigação pretendeu analisar a relação entre a identificação organizacional e o conflito trabalho-família percebido, salientando o papel mediador que os comportamentos de dedicação ao trabalho desempenham nesta relação.

Consistentes com as hipóteses formuladas, os resultados indicam que níveis elevados de identificação organizacional estão associados quer a níveis mais elevados de comportamentos de dedicação ao trabalho, medidos através do aumento das horas extra que o indivíduo dedica ao trabalho, (um tipo específico de comportamento extra-papel), quer a níveis mais elevados de conflito percebido entre o trabalho e os papéis desempenhados no seio da família. Ou seja, níveis elevados de identificação organizacional aparentemente traduzem-se em custos pessoais para o indivíduo.

Na verdade, com base na evidência empírica resultante deste estudo podemos afirmar que a IO é preditora da percepção de conflito trabalho-família, sendo o seu impacto explicado pelos comportamentos de dedicação à organização levados a cabo pelo indivíduo.

De facto, a dedicação ao trabalho medeia completamente a relação entre a IO e a interferência percebida do trabalho na vida familiar do indivíduo. Mais especificamente, o impacto negativo da identificação organizacional para o bem-estar do indivíduo deve-se ao tempo e energia extra que este dedica à organização e ao seu trabalho.

Em termos dos seus *contributos teóricos*, esta investigação revela-se importante uma vez que aprofunda a compreensão do impacto negativo que a identificação organizacional pode ter, nomeadamente para os trabalhadores. Os estudos anteriores que analisaram as consequências da identificação organizacional enfatizaram sobretudo o papel facilitador que esta ligação psicológica do indivíduo à organização tem para o funcionamento eficaz da organização e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Nesta perspectiva, as

pesquisas empíricas anteriores tenderam a focalizar-se nas implicações positivas da identificação organizacional. Contudo, alguns autores sublinharam a necessidade de se investigarem as consequências nefastas que elevados níveis de identificação organizacional poderiam ter para a organização (e.g., Dukerich *et al.*, 1998). Consistente com esta abordagem sobre “o lado negro da identificação”, o corrente estudo demonstra que podem haver algumas consequências negativas associadas à identificação organizacional também no que concerne ao bem-estar e à qualidade de vida dos empregados.

No que concerne às *implicações práticas* deste estudo para as organizações, os resultados sugerem que os gestores que pretendam fomentar a identificação organizacional dos seus trabalhadores terão de agir de modo a aliviar as potenciais consequências nefastas associadas aos comportamentos de dedicação ao trabalho para o bem-estar dos indivíduos. Um modo de o fazer poderá ser, por exemplo, através de acções de formação no sentido de melhorar a gestão do tempo dos seus trabalhadores e de incentivar o uso de estratégias de *coping* adequadas para lidar com este tipo de factores. De facto, na meta-análise efectuada, Byron (2005) verificou que os indivíduos que têm estratégias de *coping* mais adequadas e que fazem melhor gestão do seu tempo, percebem menores níveis de conflito trabalho-família.

Outras duas medidas que têm demonstrado ter efeitos positivos para a integração do trabalho e da vida familiar, diminuindo o conflito trabalho-família sentido, são a flexibilidade dos horários de trabalho (cf. meta-análise de Byron, 2005) e uma cultura organizacional que apoie a família (Behson, 2005; Friedman e Greenhaus, 2000; Thompson, Beauvais, e Lyness, 1999; Wayne, Randel, e Stevens, 2006).

### *Limitações e Pesquisas Futuras*

Apesar de a presente investigação contribuir de uma forma importante para a nossa compreensão das consequências da identificação organizacional, ela padece de algumas limitações.

Por um lado, as análises efectuadas basearam-se em dados correlacionais recolhidos com um estudo transversal, pelo que não podemos retirar conclusões sobre a causalidade das relações encontradas. Pese embora não se poder determinar de forma conclusiva a direccionalidade das relações encontradas sem o recurso a um estudo longitudinal, parece pouco verosímil que a percepção de conflito trabalho-família possa conduzir a

comportamentos de dedicação ao trabalho ou que possa levar a uma maior identificação com a organização.

Por outro lado, usámos apenas dados auto-reportados e um só instrumento de medida. Deste modo, é importante assinalar o potencial enviesamento dos resultados encontrados devido à variância associada ao método comum de recolha dos dados (apesar das análises confirmatórias realizadas nos sugerirem que este risco é limitado), uma vez que esta pode ser responsável pela inflação da magnitude das relações encontradas entre as variáveis. Por conseguinte, em estudos futuros, dever-se-á recorrer a diferentes fontes para recolha dos dados, como por exemplo, os supervisores e elementos familiares próximos do indivíduo.

Finalmente, esta amostra tem particularidades que a tornam, de uma forma geral, não representativa de todos os trabalhadores. Em particular, os trabalhadores desta amostra são considerados trabalhadores “de colarinho branco” e estão inseridos num contexto laboral com exigências específicas (instituição de I&D), nomeadamente em termos das expectativas que existem sobre a sua dedicação ao trabalho e à organização (em termos de tempo e energia extra). Note-se que outros autores observaram que a centralidade do trabalho para o indivíduo só é preditora da percepção de conflito trabalho-família entre trabalhadores de colarinho branco (Frone, Russell, e Cooper 1992). Estes autores justificaram o resultado encontrado sugerindo que ele reflecte diferenças estruturais no tipo de trabalho realizado por cada um dos grupos de trabalhadores (colarinhos brancos e colarinhos azuis). Assim, podemos pensar que, em outras amostras, a identificação organizacional possa ter diferentes consequências no que concerne ao bem-estar dos indivíduos, nomeadamente no conflito sentido entre o desempenho dos papéis no trabalho e na esfera familiar. Por conseguinte, a replicação deste trabalho envolvendo outras amostras de trabalhadores, as quais possam ser mais representativas da população geral, poderá vir a ser útil.

Em investigações futuras poder-se-à ainda analisar o impacto da identificação organizacional noutras facetas do bem-estar subjectivo dos indivíduos (satisfação com a vida, equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida do indivíduo – p.ex., vida social, estabelecimento de redes sociais, relação com os amigos, intervenção comunitária), bem como no seu bem-estar objectivo (comportamentos aditivos, acidentes pessoais, etc.).

Resumindo, vários autores sugeriram que a identificação organizacional contribui de forma importante para o funcionamento eficaz das organizações. Porém, os resultados deste estudo apontam para que níveis elevados de identificação organizacional tenham um efeito corrosivo na qualidade de vida familiar do trabalhador. De facto, o grau no qual o indivíduo se auto-define em termos da sua pertença à organização que o emprega está positivamente

associado à interferência sentida do trabalho na vida familiar devido aos comportamentos extra-papel de dedicação ao trabalho que este desenvolve, nomeadamente trabalhando mais do que seria necessário ou fazendo horas extra. Como diz o ditado: “Não há bela sem senão”.





## DIZ-ME O QUE TENS PARA A TROCA, DIR-TE-EI QUEM ÉS: CONSEQUÊNCIAS DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O CONTEÚDO DA TROCA SOCIAL<sup>79</sup>

---

A perspectiva da troca social e a perspectiva da identificação organizacional têm recebido uma atenção crescente enquanto paradigmas conceptuais para a compreensão da relação psicológica que se estabelece entre o indivíduo e a organização. Porém, estas perspectivas têm-se desenvolvido maioritariamente de uma forma isolada uma da outra (para excepções vide Flynn, 2005; e van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007).

A abordagem da *troca social* (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002; Rousseau e Parks, 1993) faz uso da noção de *reciprocidade* (Gouldner, 1960), salientando o potencial motivador dos *recursos* que o indivíduo alcança em contexto organizacional como mecanismo explanatório da relação que este estabelece com a organização.

Por seu lado, a perspectiva da *identificação organizacional* (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Hogg e Terry, 2000) explica o comportamento do indivíduo em contexto organizacional centrando a sua atenção na percepção que o indivíduo que se identifica com a organização tem da *sobreposição* (actual ou idealizada) entre a sua identidade e a identidade organizacional percebida, e ainda na *satisfação das necessidades* do indivíduo (de auto-enaltecimento, distintividade óptima, consistência, continuidade e procura de significado; cf. Capítulo 3 desta dissertação) que a identificação com a organização permite.

A investigação que aqui apresentamos vem na linha da pesquisa iniciada conjuntamente com Daan van Knippenberg e Rolf van Dick e publicada em 2007, constituindo este, até agora, o único artigo empírico publicado sobre esta temática. Assim, o presente trabalho contribui para o aprofundar da integração teórica e empírica dos conhecimentos gerados pela teoria da troca social e pelas teorias que têm vindo a estudar o fenómeno da identificação organizacional para a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo face à organização, nomeadamente no que concerne à previsão das intenções de retirada organizacional e dos comportamentos extra-papel.

---

<sup>79</sup> A investigação apresentada neste capítulo foi antecedida por um trabalho publicado com a seguinte referência: van Knippenberg, D., van Dick, R., e Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, organizational and supervisor support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.

## A Troca Social e o Comportamento do Indivíduo na Organização

Podemos resumir os pressupostos da teoria da *troca social* (Blau, 1964) dizendo que as transacções descritas pela troca social envolvem pelo menos *duas partes* (neste caso, o colaborador e a organização), se desenvolvem através de uma série de trocas mútuas (que não têm de ocorrer necessariamente em simultâneo) e produzem um padrão difuso de *obrigações mútuas*, o qual cria a *expectativa de retorno* no futuro.

De acordo com Blau (1964) a troca social diz respeito “às acções voluntárias dos indivíduos que são motivadas pelas retribuições que estes esperam alcançar e que alcançam realmente dos outros” (p. 91). Este autor defende que a troca social se diferencia da estrita troca económica por requerer obrigações que são inespecíficas e difusas. Na troca social a natureza do *retorno futuro* não é exacta, nem estipulada *a priori*, sendo “deixada à discrição de quem a toma” (*ibid.*, p. 93).

Cole, Schaninger, e Harris (2002) argumentam que “cada participante no processo de troca social oferece algum valor/moeda, benefício ou resultado” à outra parte (p. 151). O *recurso* que é trocado tem de ser valorizado pelo parceiro da troca por forma a motivá-lo a iniciar, manter ou concluir a troca. Estes autores propuseram que, em contexto organizacional, as acções que conduzem à *percepção de suporte organizacional* (PSO) podem ser vistas como uma *moeda de troca social* fornecida pela organização com o intuito de aumentar a qualidade da relação empregador-empregado.

A *percepção de suporte organizacional* tem sido definida como uma crença geral que os empregados formam sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Fasolo, e Davis-Lamastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, e Sowa, 1986). Por outras palavras, tem sido descrita como a percepção que o indivíduo tem sobre o “compromisso da organização para com os seus colaboradores” (Eisenberger *et al.*, 1986; Shore e Shore, 1995; Settoon, Bennett, e Liden, 1996).

Apesar dos processos de troca social serem caracterizados por dependência mútua (Huston e Burgess, 1979) e poderem ser originados por auto-interesse, eles podem ir muito para além deste auto-interesse (Lévi-Strauss, 1949), podendo gerar afectos positivos, confiança, e sentimentos de gratidão, bem como sentimentos de obrigação pessoal para retribuir (Blau, 1964; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades, 2001). De facto, seguindo a *norma da reciprocidade* (Gouldner, 1960) assume-se que a contribuição da organização para aumentar a qualidade da relação empregador-empregado gera, por sua vez,



no indivíduo, o *sentimento de obrigação em retribuir* tendo em vista a preservação dessa relação (vd. Eisenberger *et al.*, 2001). Eisenberger e colegas (2001; Rhoades, Eisenberger, e Armeli, 2001) sugeriram que a reciprocidade dos colaboradores face ao tratamento vantajoso que estes recebem no seu trabalho os ajuda ainda a manterem uma *auto-imagem positiva* e a evitarem o estigma social associado à violação da norma.

Com o intuito de manterem uma relação equitativa entre empregado-empregador, as pessoas podem *retribuir* as acções que demonstram a preocupação da organização para com o seu bem-estar, tanto diminuindo as atitudes e os comportamentos de *retirada organizacional* (por exemplo, através da redução da intenção de saída da organização) (e.g., Guzzo, Noonan, e Elron, 1994; Rhoades e Eisenberger, 2002; van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007; Wayne, Shore, e Liden, 1997), como através do incremento do nível de esforço desenvolvido a favor da organização, quer no que respeita ao desempenho do papel (e.g., Armeli, Eisenberger, Fasolo, e Lynch, 1998; Eisenberger *et al.*, 2001), quer no que concerne ao desempenho extra-papel (e.g., Cardona, Lawrence, e Bentler, 2004; Lynch, Eisenberger e Armeli, 1999; Masterson, Lewis, Goldman, e Taylor, 2000; Moorman, Blakely, e Niehoff, 1998; Rhoades e Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett, e Liden, 1996; Wayne *et al.*, 1997).

Assim, tal como a PSO pode ser considerada uma *moeda de troca* que a organização utiliza na gestão da relação com os seus empregados, de forma semelhante se pode considerar que, tanto as atitudes e comportamentos de retirada organizacional, como os de “investimento na organização”, sejam *moedas de troca* a que os indivíduos recorrem para repor a equidade na relação social que estabelecem com a organização.

Vários estudos mostraram que os empregados que experienciam um desequilíbrio negativo entre os benefícios que recebem da organização e as suas contribuições para com esta estão mais inclinados a pensar em abandonar a organização (e.g., Guzzo, Noonan, e Elron, 1994). De facto, de acordo com Geurts, Schaufeli, e Rutte (1999, p. 253), o abandono da organização é um dos meios disponíveis aos empregados para estes restaurarem a equidade na relação laboral.

Então, propomos que:

*Hipótese 1a:* A percepção de suporte organizacional está negativamente associada com a intenção de saída organizacional.

Os *comportamentos extra-papel* são comportamentos discricionários (ou voluntários), que excedem os deveres dos colaboradores, e que não são directa nem explicitamente

reconhecidos pelo sistema de recompensas formal; sendo, no entanto, tidos como fulcrais para o desempenho eficaz da organização (Katz, 1964; Organ, 1988).

A natureza *discricionária* destes comportamentos significa que eles podem ser facilmente executados ou suprimidos (Katz e Kahn, 1966; Organ, 1988), o que faz com que sejam ideais para serem utilizados pelos colaboradores como *moedas de troca* na relação indivíduo-organização (Cole, Schaninger, e Harris, 2002).

Os comportamentos extra-papel analisados no presente estudo são comportamentos relacionados com o que van Dyne, Graham, e Dienesch (1994) denominaram de *participação funcional*. Este tipo de comportamentos, estando orientados para a organização, e não para as relações interpessoais, têm também sido denominados de “desempenho contextual” (Borman e Motowidlo, 1993) e têm sido caracterizados por estarem relacionados com o “desempenho da tarefa” (Borman e Motowidlo, 1997). Consequentemente, estes comportamentos reflectem um esforço, uma dedicação e uma persistência extra dos empregados no seu trabalho, bem como o desejo do indivíduo em maximizar o seu desempenho na organização.

Então, propomos que:

*Hipótese 1b:* A percepção de suporte organizacional está positivamente associada com os comportamentos extra-papel.

### **A Identificação Organizacional e o Comportamento do Indivíduo na Organização**

Enquanto a *reciprocidade* entre o indivíduo e a organização e a *expectativa de retribuição futura* são os dois aspectos centrais da perspectiva da troca social, a *auto-definição* do indivíduo através da sua pertença organizacional e a percepção de *semelhança* entre os seus atributos identitários e os atributos da identidade organizacional, estão no âmago da perspectiva da identificação organizacional.

Assim, para um indivíduo que se identifique intensamente com a organização, a identidade organizacional é altamente saliente para a forma como este concebe o seu Eu, sendo mais provável que este incorpore os interesses da organização no seu auto-conceito e que as suas acções em contexto organizacional sejam sobretudo guiadas por estes (Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994; van Knippenberg e Ellemers, 2003).

Tal como a perspectiva da troca social, a perspectiva da identificação organizacional tem claras implicações para a compreensão das cognições e comportamentos individuais de *retirada organizacional*.

Pode-se esperar que a identificação organizacional esteja *negativamente* associada à retirada organizacional por duas razões. Primeiro, porque quanto mais um indivíduo se identifica com a organização, mais importante é a pertença à organização para a forma como este se auto-define, pelo que, mais provável é que o abandono da organização represente uma perda de parte do seu Eu.

Note-se que as pessoas almejam por *consistência interna* e por um *sentimento de continuidade* ao longo do tempo na forma como se concebem e se percebem (cf. Capítulo 3 desta dissertação). Estando motivados a comportarem-se de forma consistente com a imagem que constroem de si próprios, os indivíduos resistem muitas vezes à mudança de aspectos que consideram centrais para o seu *self* (e.g., Festinger, 1957; Rousseau, 1998; Sheldon e Elliot, 1999; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, e de Lima, 2002). Em consonância, é pouco provável que indivíduos cujo sentimento de fusão com a organização seja elevado (Ashforth e Mael, 1989), tenham intenção de abandonar a organização ou desenvolvam acções concretas nesse sentido.

Em segundo lugar, podemos assumir que a retirada organizacional por iniciativa do colaborador é tipicamente percebida como indo contra os interesses da organização, sendo que a identificação com a organização, pelo contrário, impulsiona os indivíduos a irem de encontro a esses mesmos interesses.

Por estas razões, à semelhança do que acontece com a abordagem da troca social, também os teóricos da IO defendem a existência de uma relação negativa entre a identificação e as intenções ou comportamentos de saída da organização. Apoiando esta proposição, a investigação empírica tem mostrado que a identificação organizacional está negativamente relacionada com o absentismo (e.g., van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007; van Dick e Wagner, 2002) e com a intenção e comportamentos de saída organizacional (e.g., Abrams, Ando, e Hinkle, 1998; Abrams e Randsley de Moura, 2001; Cheney, 1983a; Mael e Ashforth, 1995; van Dick, Wagner, Stellmacher, e Christ, 2004a; van Knippenberg e van Schie, 2000; van Dick *et al.*, 2004b; van Knippenberg *et al.*, 2007; Wan-Huggins, Riordan, e Griffeth, 1998).

Tal como os teóricos da troca social registam uma associação positiva entre a percepção de suporte e o desenvolvimento de *comportamentos extra-papel* por parte do indivíduo, também as pesquisas realizadas no âmbito do estudo da IO observam uma

associação positiva entre esta variável e a exibição de comportamentos a favor da organização (e.g., Bartell, 2001; Bell e Menguc, 2002; Bergami e Bagozzi, 2000; Christ, van Dick, Wagner, e Stellmacher, 2003; Dukerich, Golden, e Shortell, 2002; Dutton *et al.*, 1994; Feather e Rauter, 2004; Tyler e Blader, 2001; van Dick, 2004; van Dick, Grojean, Christ, e Wieseke, 2006a).

Porém, se os primeiros justificam a relação com base no *sentimento de obrigação* que o indivíduo sente em retribuir o benefício recebido, e no desejo deste em manter uma *auto-imagem positiva* evitando o estigma social associado à violação da norma da reciprocidade; já os segundos, fazem uso de outras razões para justificar que os membros que se identificam mais intensamente com a organização exibam mais frequentemente níveis mais elevados de perseverança, diligência e esforço a favor da organização.

À medida que os indivíduos se definem em termos da sua pertença organizacional, eles percebem uma sobreposição entre os seus valores e atributos e “a missão, a ideologia, os valores, (...) a estratégia e a forma da organização fazer as coisas (...) tornando-se um microcosmos da organização”(Ashforth e Mael, 1996, p. 44).

Como referem Ashforth e Mael (1989), os sucessos e insucessos da organização são vividos como sucessos e insucessos do indivíduo. Assim, a IO cria uma *disposição positiva* face à organização (Rousseau, 1998, p. 228) possibilitando uma “orientação cooperante” para com a organização e os seus membros (Turner, 1999, p. 16). Os indivíduos ficam mais predispostos para agirem em conformidade com a missão, as crenças, os valores e as normas organizacionais (Cheney, 1983a).

Em tais condições, o conceito de *auto-interesse* passa a incluir os interesses da organização: “quando a definição do *self* muda, o significado do auto-interesse e das motivações egoísticas<sup>80</sup> mudam em consonância” (Brewer, 1991, p. 476). A distinção entre o bem-estar do indivíduo e o bem-estar da organização é esbatida revelando-se, os comportamentos de ajuda à organização, comportamentos de *auto-expressão comportamental* do “Eu na organização” e de *afirmação* da sua identidade social enquanto membro da organização (e.g., Bartel e Dutton, 2001).

Resumindo, de acordo com os teóricos da IO, a identificação com a organização predispõe os indivíduos a aumentarem o seu esforço a favor da organização e a agirem em conformidade com os interesses desta por três razões principais. Por um lado, para manterem o *sentimento de continuidade e de consistência*, sendo o esforço a favor da organização visto como uma expressão do *self* (Tyler e Blader, 2001, p. 223). Por outro lado, a cooperação com

---

<sup>80</sup> No original, “self-serving motivations”

a organização e com os seus membros pode ser uma forma de *auto-enaltecimento*, ao contribuir para a manutenção de uma imagem organizacional positiva e, consequentemente, para uma identidade social positiva do indivíduo enquanto membro da organização (cf. Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman, e Sloan, 1976). E ainda, ao agirem a favor da organização, estes indivíduos reforçam positivamente a validação que os Outros fazem da sua pertença subjectiva, mantendo uma imagem que lhes é favorável enquanto membros da organização, numa estratégia de *gestão ascendente da IO* (Bartel, 2001).

Então, propomos que:

*Hipótese 2a:* A identificação organizacional está negativamente associada à intenção de saída organizacional.

*Hipótese 2b:* A identificação organizacional está positivamente associada ao desempenho dos comportamentos extra-papel.

### **O Impacto da Identificação Organizacional no Conteúdo da Troca Social: O Presente Estudo**

Blau (1964) considera que as trocas sociais e económicas correspondem a diferentes tipos de *transacções*, mais do que a formas de relação distintas, podendo, no entanto, influenciar e serem influenciadas pelas relações que os indivíduos estabelecem com os seus parceiros de troca. Nesta linha, Cropanzano e Mitchell (2005, p. 886-888) estabelecem uma distinção entre as *relações* de troca (no sentido da vinculação interpessoal, de natureza social ou económica) e a *forma da troca* (no sentido do recurso que é trocado - transacção social ou transacção económica). Estes autores consideram que a forma que a troca assume pode, ou não, ser consistente com o tipo de relação que as partes têm entre si, sugerindo que esta incongruência pode ter diferentes consequências para o indivíduo, nomeadamente no que concerne às emoções sentidas por estes.

Por sua vez, Flynn (2005) propôs que a identificação com o parceiro da troca, ou a saliência relativa das *orientações de identidade* do indivíduo (pessoal, relacional ou colectiva) possa condicionar a *forma* que a troca social assume (troca negociada, troca recíproca ou troca generalizada) e que os indivíduos optam por desenvolver no contexto organizacional.

Já van Knippenberg e colegas (2007) sugerem, e verificam empiricamente, que a relação que o indivíduo estabelece com a organização (através da sua *identificação* com esta)

e a *avaliação* que ele faz *da qualidade das suas transacções sociais* com esta (através da percepção de suporte organizacional ou do suporte do supervisor) se conjugam e interagem quando em causa está a previsão dos comportamentos e atitudes de retirada organizacional (absentismo e intenção de saída da organização).

Na presente investigação pretendemos analisar o impacto da IO no *conteúdo da troca social* através do estudo da possível interacção da identificação organizacional e da percepção de suporte organizacional na previsão da intenção de saída da organização e do desenvolvimento de comportamentos extra-papel.

Os teóricos da troca social identificam a *insatisfação* com a relação de troca como a causa para a retirada organizacional e o *sentimento de obrigação* em retribuir aos parceiros da troca como factor motivador para um envolvimento activo na organização e para o refrear das cognições de retirada. Os teóricos da identificação organizacional, por seu lado, identificam a *incorporação do interesse colectivo* no auto-conceito do indivíduo e o *desejo de auto-consistência e de continuidade* como causas principais para o envolvimento activo na organização e como razões para o indivíduo não se retirar desta.

Estas perspectivas, apesar de diferentes, não estão em contradição, tornando-se interessante perceber como elas se podem inter-relacionar na determinação das atitudes e comportamentos do indivíduo em contexto organizacional.

Gouldner (1960, p. 170) sustenta que a reciprocidade é uma *norma moral universal* que define certas acções e obrigações como pagamento de benefícios recebidos. Pese embora a sua universalidade, a reciprocidade é quantitativamente variável e não é incondicional. Por um lado, tal como Cropanzano e Mitchell (2005) sugerem, a reciprocidade pode assumir um *valor* diferenciado em função de variáveis individuais ou de valores culturais (Gouldner, 1960; Rousseau e Schalk, 2000; van Knippenberg, van Prooijen, e Sleebos, *subm. pub*). No mesmo sentido, Cole e colegas (2002) argumentam que “o valor atribuído a qualquer moeda social particular dependerá das características e necessidades específicas do indivíduo” (p. 151). Por outro lado, o *sentimento de dívida* e a conseqüente *obrigação* sentida pelo indivíduo em retribuir à outra parte, é contingente do *valor que é imputado ao benefício* recebido pelo indivíduo (Gouldner, 1960). Por sua vez, o valor do benefício recebido varia em função dos *recursos do dador* (e do esforço para o dador associado ao fornecimento do recurso), das *motivações imputadas ao dador* (instrumentalidade da dádiva para o dador e intencionalidade do dador), dos *constrangimentos* que condicionaram (ou não) a dádiva (discricionariedade do comportamento por parte do dador); mas, acima de tudo, da *intensidade da necessidade* que, nesse momento, o recipiente tem do benefício que lhe está a ser atribuído (*ibid.*, p. 171). A

Figura 8.1 apresenta as variáveis que condicionam o sentimento de obrigação do recipiente em retribuir um benefício recebido.

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, e Rhoades (2001) definiram o *sentimento de obrigação em retribuir* como uma crença prescritiva de que o indivíduo se deverá preocupar com o bem-estar da organização e deverá ajudá-la a alcançar os seus objectivos<sup>81</sup>. De acordo com estes autores, a percepção de suporte organizacional só está associada ao sentimento de obrigação em retribuir quando o grau de aceitação da norma da reciprocidade (i.e., a *ideologia da troca*; Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986; Eisenberger *et al.*, 2001) é elevado.

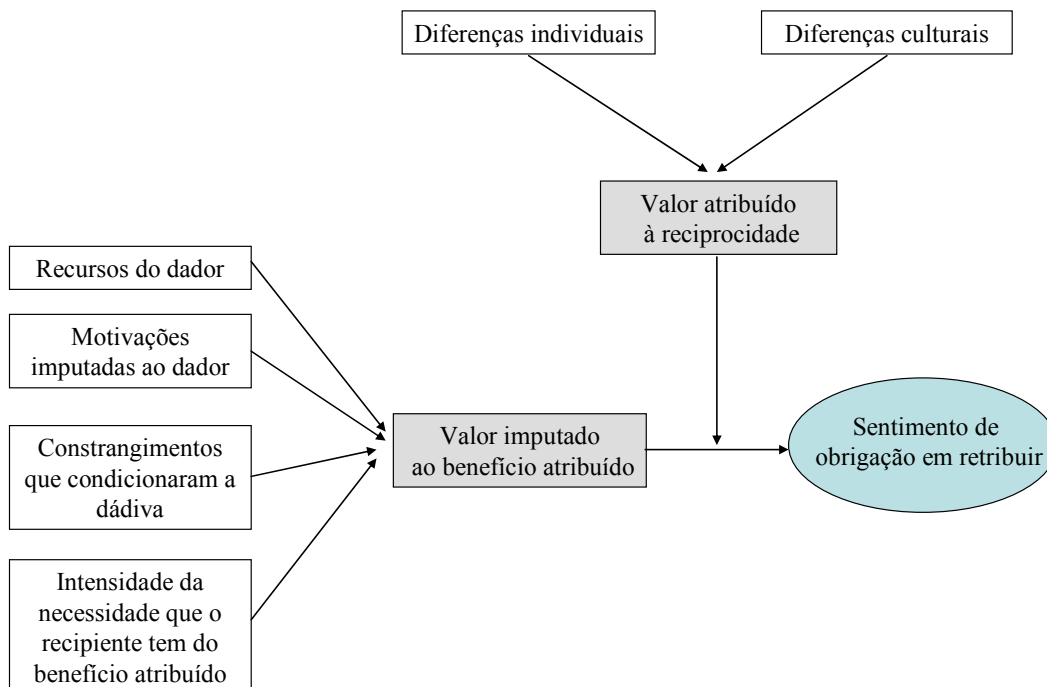


Figura 8.1. Contributos da teoria da troca social para a compreensão do sentimento de dívida e de obrigação do recipiente em retribuir o benefício recebido.

Para além da *ideologia da troca*, vários investigadores descreveram a existência de algumas variáveis que moderam a relação entre a PSO e as atitudes e comportamentos dos

<sup>81</sup> Este “sentimento de obrigação em retribuir” tal como foi operacionalizado por estes autores (exs. de itens: “eu sinto uma obrigação pessoal em fazer tudo o que conseguir para ajudar a X a atingir os seus objectivos”; “eu tenho a obrigação para com a X de me assegurar que produz trabalho de alta-qualidade”; “eu sentir-me-ia culpado se não alcançasse os padrões de desempenho da X”) é uma atitude específica para com a organização, melhor descrita como “sentimento de obrigação em apoiar a organização” uma vez que só resulta em *retribuição* se for antecedida de uma percepção de suporte organizacional, o que não está explícito nestas medidas.

indivíduos na organização e que correspondem, grosso modo, aos factores apontados por Gouldner (1960) como condicionantes do *valor imputado ao benefício* atribuído pela contraparte ao indivíduo num contexto de troca.

Na linha da argumentação de Gouldner, de que a *necessidade* que o recipiente tem do benefício condiciona o valor que o indivíduo imputa a este e consequentemente o *sentimento de dívida* que desenvolve para com o dador, Armeli e colegas (1998) sugerem que a contingencialidade do sentimento de obrigação em retribuir, face ao nível de suporte organizacional percebido, dependerá das *necessidades sócio-emocionais* do indivíduo.

Indivíduos com níveis mais elevados de necessidades sócio-emocionais - necessidade de auto-estima, de afiliação, de suporte emocional e de aprovação social - sentirão uma maior obrigação em apoiar a organização e em ajudá-la a alcançar os seus objectivos em retribuição do suporte percebido, uma vez que, para estes indivíduos, o suporte organizacional recebido é altamente valorizado e tido como pessoalmente recompensador.

Outros factores apontados na literatura como sendo moderadores da relação entre o suporte organizacional percebido e as atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização foram: a) a percepção que os indivíduos têm do suporte organizacional como algo *discricionário* por parte da organização (Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch, 1997); b) a *confiança* que os indivíduos têm de que a organização vai retribuir o seu esforço (Lynch, Eisenberger, e Armeli, 1999); ou ainda c) o posicionamento do indivíduo no contínuo *colectivismo-individualismo* (van Knippenberg, van Prooijen, e Sleebos, *subm. pub*).

Em consonância com Gouldner (1960) e Cole e colegas (2002), podemos dizer que o papel moderador de todos estes factores assenta no facto de eles se traduzirem na atribuição de *valorações* diferenciadas ao suporte organizacional recebido pelos indivíduos (vide Figura 8.2).

Consequentemente, podemos argumentar que a *valoração* que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido (enquanto moeda de troca social que a organização usa na gestão da sua relação como indivíduo) condicionará a forma, o recurso, ou a moeda de troca, escolhida por este para retribuir o “benefício” à organização, saldando a sua dívida para com esta e restabelecendo o equilíbrio da sua relação com a organização.

Neste estudo propomos que a *identificação organizacional*, a par dos factores anteriormente referidos, *qualifica* o *valor* atribuído pelos colaboradores ao suporte organizacional recebido, bem como os *significados* que o indivíduo associa à PSO, e ainda o leque de *estratégias de actuação disponíveis* para que este restabeleça o equilíbrio na relação



com a organização, condicionando, dessa forma, o *conteúdo* da troca social. Na Figura 8.2 apresentamos uma proposta de como este processo se poderá efectuar.

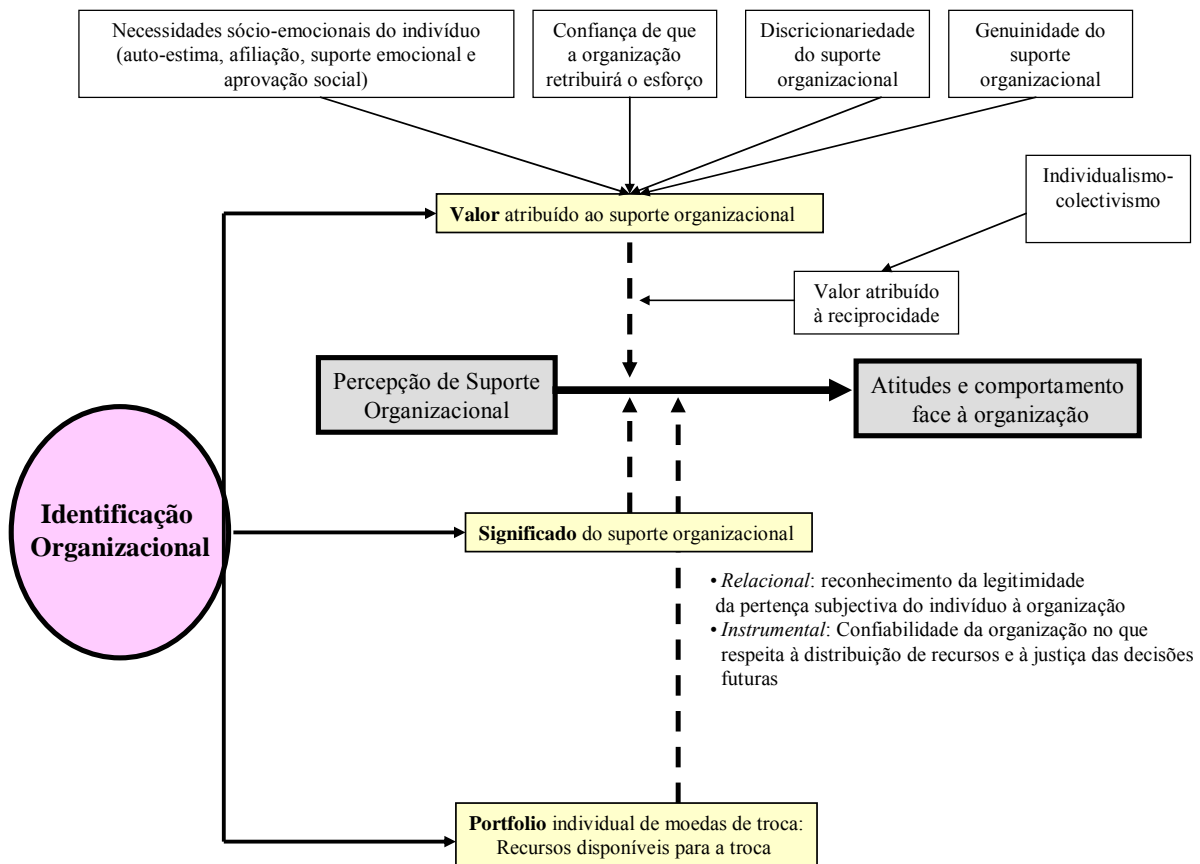


Figura 8.2. Impacto da identificação organizacional no conteúdo da troca social.

O suporte organizacional, enquanto recurso sócio-emocional que a organização usa como moeda de troca social, terá diferentes *valorações, significados e funções* para colaboradores com diferentes níveis de *identificação organizacional*. Por ex. Rousseau (1998, p. 223) sugere que os empregados percebem o suporte organizacional recebido como mais genuíno quando se identificam com a organização em que trabalham. Smith, Tyler, Huo, Ortiz, e Lind (1998) verificaram que a qualidade de tratamento de que a pessoa é alvo num grupo é mais importante para indivíduos que fazem parte do mesmo grupo que a fonte de tratamento, o que sugere que a identificação com o grupo modere a importância da qualidade de tratamento de que o indivíduo é alvo para a sua auto-estima.

Consoante o seu nível de IO, as pessoas envolver-se-ão em processos distintos de *atribuição de sentido* em reacção ao suporte organizacional exibido por parte da organização enquanto parceiro de troca. Enquanto os indivíduos fortemente identificados fazem

inferências acerca da *natureza da relação* que os liga à organização, os indivíduos com baixos níveis de identificação fazem inferências acerca da *confiabilidade* da organização no que diz respeito às decisões que esta possa vir a tomar no futuro relativamente aos seus empregados, nomeadamente no que concerne à distribuição dos recursos.

Para indivíduos que, em grande parte, se auto-definem em termos da sua pertença organizacional e que adoptam as características definidoras da identidade da organização como definidoras de si próprios, a PSO é vista como uma fonte importante de informação acerca do seu *estatuto* na organização e um sinal de *reconhecimento* da sua *legitimidade* enquanto membros da organização (cf. Modelo do compromisso grupal; Tyler e Blader, 2000, 2003), dando-lhes uma indicação preciosa sobre se, de facto, o sentimento de “fusão” que nutrem pela organização tem sustentação real, reforçando-o (positiva ou negativamente). Nesse sentido, a percepção de suporte poderá ser interpretada como um meio de *validação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização. Ao trabalharem num contexto organizacional que é consistente com a visão que os indivíduos têm deles próprios, eles validam a sua auto-imagem (Swann, Stein-Seroussi, e Giesler, 1992; Erez e Earley, 1993), satisfazendo a sua *necessidade de auto-verificação* (Polzer, Milton, e Swann, 2002).

Ainda, a PSO, ao indicar aos empregados que estes estão a agir de acordo com as normas estabelecidas e com os valores organizacionais sinaliza a aceitação do indivíduo como seu membro legítimo, contribuindo para a supressão das suas *necessidades de aprovação social* (Armeli *et al.*, 1998), especialmente importantes para indivíduos cujo auto-conceito está em boa parte dependente da sua pertença à organização.

Para além da importância, para os indivíduos que têm elevados níveis de IO, da percepção de suporte como veículo de validação da percepção que o indivíduo tem da sua própria identidade social, ao comunicar aos empregados o reconhecimento que a organização faz das suas capacidades e aptidões, e de quanto se orgulha dos seus feitos, a percepção de suporte pode também desempenhar um papel-chave no desenvolvimento da *auto-estima baseada na pertença organizacional* (e.g., Lee e Peccei, 2007). Esta necessidade é premente sobretudo para indivíduos que se auto-definem por referência à organização em que trabalham.

Por seu lado, quando a pertença organizacional é pouco importante para a construção que o indivíduo faz de si próprio (ou seja, quando a IO é baixa), a percepção de suporte organizacional terá um valor mais *instrumental*, estando associada sobretudo à *expectativa de ganhos futuros* (Rhoades e Eisenberger, 2002) e à garantia de *equidade* no acesso aos recursos desejados. Estes indivíduos têm um entendimento mais *calculativo* da PSO,

entendendo o suporte percebido como meio de avaliação do ganho potencial em termos de benefícios materiais e simbólicos potencialmente associados ao seu desempenho na organização (Eisenberger *et al.*, 1990).

Fará então sentido afirmar que o grau de identificação organizacional estabelece o *significado* e a *valoração* que o indivíduo atribui ao suporte percebido. Para além da identificação com a organização poder condicionar o *conteúdo* da troca através dos diferentes *significados* e *valorações* que a percepção de suporte tem para o indivíduo enquanto moeda de troca social recebida, o impacto desta faz-se também através da forma como indivíduos com diferentes níveis de identificação constroem o seu *papel* na organização (a que Ashforth (2001) chama “identidade de papel”).

Ashforth (2001, p. 204) sugere que, não só as pessoas tendem a procurar papéis que são consistentes com as suas identidades, como tentam moldar os papéis que têm de forma a adaptá-los às suas identidades, tendendo a usá-los como formas de expressão da sua identidade. Ainda Morrison (1994) verificou empiricamente que os indivíduos que têm maiores níveis de vinculação afectiva com a organização definem os comportamentos de papel e os requisitos do seu trabalho de uma forma mais abrangente e flexível.

De facto, podemos pensar que o nível de IO, ao induzir uma construção diferenciada do papel em termos das expectativas sobre quais são os comportamentos normativamente associados a esse papel, determina o tipo de comportamentos que estão disponíveis para o indivíduo usar como moeda de troca social na relação que este estabelece com a organização (i.e., o seu *portfolio* de moedas de troca).

De acordo com Dutton e colegas (1994), à medida que os indivíduos se tornam psicologicamente mais vinculados à organização para a qual trabalham, a sua relação com ela muda, “resultando em comportamentos de envolvimento psicológico sistematicamente diferentes” (p. 255). Nesta linha de raciocínio, podemos esperar que as pessoas com diferentes níveis de identificação organizacional tenham expectativas diferentes (Flynn e Brockner, 2003) e formas distintas de se ajustarem à organização e de resolverem as tensões que estão presentes na relação de troca social que desenvolvem no contexto de trabalho. Por ex., van Knippenberg, van Dick, e Tavares (2007, p. 471) sugerem que para os indivíduos com elevados níveis de identificação as cognições de retirada da organização não são uma *acção viável* para retribuir uma reduzida qualidade da relação de troca, contrariamente ao que acontece com os indivíduos com baixos níveis de identificação.

Nesse artigo, van Knippenberg e colegas sugeriram também que a avaliação que o indivíduo faz da sua relação de troca social com a organização será menos central para

indivíduos cuja distância psicológica à organização é menor, ou seja, que se identificam mais com a organização (p. 469). Porém, no presente capítulo defendemos que a relação indivíduo-organização é *sempre* avaliada em termos da qualidade da troca social assentando constantemente em dinâmicas de *reciprocidade*, independentemente do nível de identificação do colaborador. Contudo, o *conteúdo da troca* e o que é considerado pelo indivíduo uma estratégia razoável de acção em *resposta* àquela avaliação - ou seja, o que é usado como *moeda de troca* -, pode diferir dependendo do nível de identificação com a organização - i.e., do grau em que a pertença organizacional é auto-definidora para o indivíduo.

A IO pode condicionar o *conteúdo* da troca social de três formas: influenciando o *significado* que o suporte organizacional assume para o indivíduo, actuando sobre o *valor* atribuído aos recursos oferecidos pela organização (neste caso, a PSO), e ainda, moldando a *construção* que o indivíduo faz dos seus *papéis* na organização, as expectativas que lhes estão inerentes e os comportamentos que associa ao seu desempenho; ou seja, o tipo de recursos (comportamentos e atitudes) que está disponível para o indivíduo usar como *moeda de troca* social.

No presente estudo pretendemos replicar os obtidos previamente por van Knippenberg e colegas (2007) e também testar a hipótese geral de que indivíduos com níveis diferenciados de IO façam uso de *estratégias de actuação organizacional* distintas (Caetano e Vala, 1995) – tais como diminuir as intenções de abandonar a organização ou aumentar os comportamentos extra-papel exibidos - para retribuir o suporte recebido.

Mais especificamente, esperamos que indivíduos com elevados níveis de identificação aumentem o seu esforço a favor da organização, por exemplo através do desenvolvimento de um maior número de comportamentos extra-papel, sendo esta uma estratégia de acção viável para retribuir a percepção de uma elevada qualidade da troca social, o que já não se espera que aconteça para indivíduos com níveis reduzidos de identificação. Não é portanto expectável que para indivíduos em que a pertença à organização não seja central para a sua auto-definição, os comportamentos extra-papel sejam uma *moeda de troca* aceitável para retribuir o suporte organizacional recebido.

Então, propomos que:

*Hipótese 3a:* A relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de saída da organização é moderada pela identificação organizacional, de tal forma que esta relação será tanto mais negativa quanto mais baixa for a identificação com a organização.

*Hipótese 3b:* A relação entre a percepção de suporte organizacional e os comportamentos extra-papel é moderada pela identificação organizacional, de tal forma que esta relação será tanto mais positiva quanto mais alta for a identificação com a organização.

Para testar estas hipóteses desenvolvemos dois estudos. Um estudo de campo correlacional sincrónico (Estudo 1) e um estudo experimental baseado em cenários (Estudo 2). Enquanto o estudo de campo nos garante a generalização externa dos resultados obtidos, o estudo experimental assegura-nos a sua validade interna.

Apesar das diferenças entre os dois estudos, esperamos encontrar um efeito de interação da identificação organizacional com a percepção de suporte organizacional na previsão da intenção de saída da organização e dos comportamentos extra-papel.

## **ESTUDO 1**

O Estudo 1 baseou-se num questionário aplicado a empregados de uma firma de serviços do sector privado e centrou-se na análise da interação da identificação organizacional com a percepção do suporte organizacional na previsão da intenção de saída da organização como um importante aspecto da retirada organizacional, bem como na previsão da participação funcional como um aspecto importante dos comportamentos extra-papel.

As nossas hipóteses foram as de que a avaliação que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido só está negativamente associada com a intenção de saída organizacional quando os indivíduos têm níveis baixos de identificação com a organização. Em contraste, hipotetizámos que a avaliação que o indivíduo faz do suporte organizacional só é preditora dos níveis de participação funcional quando os indivíduos têm elevados níveis de identificação com a organização.

### **Método**

#### *Participantes*

Os dados referentes ao suporte organizacional, identificação organizacional, intenção de saída organizacional e comportamentos extra-papel foram recolhidos num questionário

aplicado a 1000 empregados de uma firma privada de serviços. A participação foi voluntária e os indivíduos foram assegurados de que as suas respostas seriam anónimas.

Cerca de 56% dos respondentes eram do sexo masculino (55.6%), 93.5% com idades inferiores a 41 anos, 60.1% eram licenciados e 73% estavam na organização há pelo menos 8 anos.

### *Medidas*

*Percepção de Suporte Organizacional.* A avaliação do suporte organizacional foi realizada com oito itens ( $\alpha = .91$ ) da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger *et al.* (1986), por exemplo “Esta organização orgulha-se dos meus resultados no trabalho”, ou “Esta organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar”.

*Identificação Organizacional.* Medimos a identificação organizacional usando quatro itens ( $\alpha = .77$ ) do Questionário de Identificação Organizacional de Cheney’s (1982). Os itens incluíram “Esta organização contribui grandemente para a minha realização pessoal”, ou “Tenho orgulho em trabalhar nesta organização”.

*Intenção de Saída Organizacional.* A intenção de saída da organização foi medida com dois itens ( $r = .66, p < .001$ ): “Estou à procura de uma oportunidade para sair desta organização” e “Dentro de um ano espero estar noutra emprego, noutra empresa”.

*Comportamentos extra-papel.* Os comportamentos extra-papel foram medidos usando três itens ( $\alpha = .66$ ) adaptados a partir da escala de participação funcional de van Dyne e colegas (1994), incluindo “Ofereço-me frequentemente para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções” e “Desempenho, com frequência, tarefas não restritas às minhas funções”.

As respostas aos itens foram avaliadas numa escala de Likert de 7 pontos ( $1 = discordo completamente, 7 = concordo completamente$ ). Elevados resultados nas medidas compósitas indicam avaliações mais positivas do suporte organizacional, maior identificação com a organização, mais intenções de saída organizacional, e maiores níveis de comportamentos extra-papel, respectivamente.

Analisámos a validade discriminativa da percepção de suporte organizacional, identificação organizacional, intenção de saída organizacional, e comportamentos extra-papel através de análises factoriais confirmatórias a diferentes modelos de medida alternativos. O modelo de quatro factores hipotetizado revelou ter um bom ajustamento aos dados  $\chi^2(113, N = 1000) = 674.49, p = .000, CFI = .93, RMSEA = .071$ , com um intervalo de confiança a 90% de .065 a .076, SRMR=.04, e todos os itens saturaram significativamente na sua respectiva

variável latente (com pesos factoriais entre  $\beta = .58$  e  $\beta = .86$ ,  $p < .001$ ). Esta opção foi preferível a um modelo unifactorial, ( $\Delta\chi^2(6, N = 1000) = 1199.88$ ,  $p < .001$ ), bifactorial ( $\Delta\chi^2(5, N = 1000) = 828.23$ ,  $p < .001$ ), e também teve um melhor ajustamento do que um modelo com três factores ( $\Delta\chi^2(3, N = 1000) = 406.51$ ,  $p < .001$ )<sup>82</sup>. Por conseguinte, estes resultados evidenciam que as medidas usadas dizem respeito a construtos empiricamente distintos.

Os procedimentos analíticos levados a cabo estão descritos de forma pormenorizada no Anexo 6.

## Resultados

Antes de testarmos as nossas hipóteses calculámos as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das medidas usadas, apresentadas no Quadro 8.1.

Quadro 8.1  
*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Estudo*

| Variável                            | M    | DP   | 1       | 2       | 3      | 4   |
|-------------------------------------|------|------|---------|---------|--------|-----|
| 1. Percepção de suporte organiz.    | 4.18 | 1.11 | .91     |         |        |     |
| 2. Identificação organizacional     | 4.67 | 1.08 | .63***  | .77     |        |     |
| 3. Intenção de saída organizacional | 1.94 | 1.23 | -.47*** | -.59*** | .66*** |     |
| 4. Comportamentos extra-papel       | 5.27 | .93  | .13***  | .16***  | -.06ns | .66 |

Nota. N=1000.

Escala de resposta: Mínimo:1;Máximo:7. Resultados mais elevados indicam maior suporte organizacional, maior identificação organizacional, maior intenção de saída organizacional e mais comportamentos extra-papel.

As consistências internas das escalas usadas estão dispostas na diagonal.

\*\*\*  $p \leq .001$

De acordo com a nossa previsão, tanto a percepção de suporte organizacional como a identificação organizacional estão negativamente correlacionadas com a intenção de abandono da organização (PSO:  $r = -.47$ ,  $p \leq .001$ ; OID:  $r = -.59$ ,  $p \leq .001$ ), e positivamente associadas com os comportamentos extra-papel (PSO:  $r = .13$ ,  $p \leq .001$ ; OID:  $r = .16$ ,  $p \leq .001$ ). Os dados suportam portanto as hipóteses 1a, 2a, 1b e 2b, respectivamente.

Para analisar a interação entre a percepção de suporte e a identificação organizacional na previsão da intenção de saída organizacional e dos comportamentos extra-papel testámos

<sup>82</sup> Modelo de 3 factores: modelo com os itens de percepção de suporte organizacional e de identificação organizacional a saturarem num só factor. Modelo bifactorial: modelo com os itens de percepção de suporte organizacional, identificação organizacional e comportamentos extra-papel a saturarem num só factor.

vários modelos de equações estruturais. Os índices de ajustamento dos modelos estruturais testados são apresentados no Quadro 8.2.

O modelo estrutural hipotetizado (Modelo 1) ajustou-se bem aos dados ( $\chi^2(180, N = 1000) = 988.50, p < .001$ ), CFI = .91, RMSEA = .067, com um intervalo de confiança a 90% de .063 a .071, e SRMR = .044.

Quadro 8.2  
*Índices de Ajustamento dos Modelos Estruturais Testados*

|                 | $\chi^2$ | <i>gl</i> | <i>p</i> | $\chi^2/_{gl}$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR  | AIC      |
|-----------------|----------|-----------|----------|----------------|------|-------|----------------------------|-------|----------|
| <b>Modelo 1</b> | 988.497  | 180       | .000     | 5.492          | .910 | .067  | .063-.071                  | .0440 | 1090.497 |
| <b>Modelo 2</b> | 993.988  | 181       | .000     | 5.492          | .909 | .067  | .063-.071                  | .0447 | 1093.988 |
| <b>Modelo 3</b> | 1006.450 | 181       | .000     | 5.560          | .908 | .068  | .064-.072                  | .0466 | 1106.450 |
| <b>Modelo 4</b> | 1010.974 | 182       | .000     | 5.555          | .907 | .068  | .063-.072                  | .0470 | 1108.974 |

Modelo 1: Modelo hipotetizado com os parâmetros relativos ao termo de interação estimados livremente; Modelo 2: Modelo com o parâmetro relativo à relação entre o termo de interação e a intenção de saída organizacional fixado a zero; Modelo 3: Modelo com o parâmetro relativo à relação entre o termo de interação e os comportamentos extra-papel fixado a zero; Modelo 4: Modelo com os parâmetros relativos ao termo de interação fixados a zero (ou seja, em que se testa o modelo sem as interações).

Testámos ainda modelos alternativos, os quais comparámos com o modelo hipotetizado, em que fixámos a zero: a) a relação entre o termo da interação e a intenção de abandono organizacional (Modelo 2:  $\Delta\chi^2(1) = 5.491, p < .05$ ); b) a relação entre o termo da interação e os comportamentos extra-papel (Modelo 3:  $\Delta\chi^2(1) = 17.953, p < .001$ ); c) a relação entre o termo da interação e ambas as variáveis critério (Modelo 4:  $\Delta\chi^2(2) = 22.477, p < .001$ ). O modelo de interação hipotetizado demonstrou ser significativamente melhor do que os modelos alternativos.

Como se pode ver na Figura 8.3, que apresenta as estimativas dos parâmetros estandardizados, a interação entre a percepção de suporte organizacional e a identificação organizacional foi estatisticamente significativa na previsão tanto da intenção de saída organizacional ( $\beta = .10, p = .02$ ), apoiando a hipótese 3a, como dos comportamentos extra-papel ( $\beta = .22, p < .001$ ), suportando a hipótese 3b. O modelo explica 56% da variância da intenção de saída organizacional, e 10% da variância dos comportamentos extra-papel.



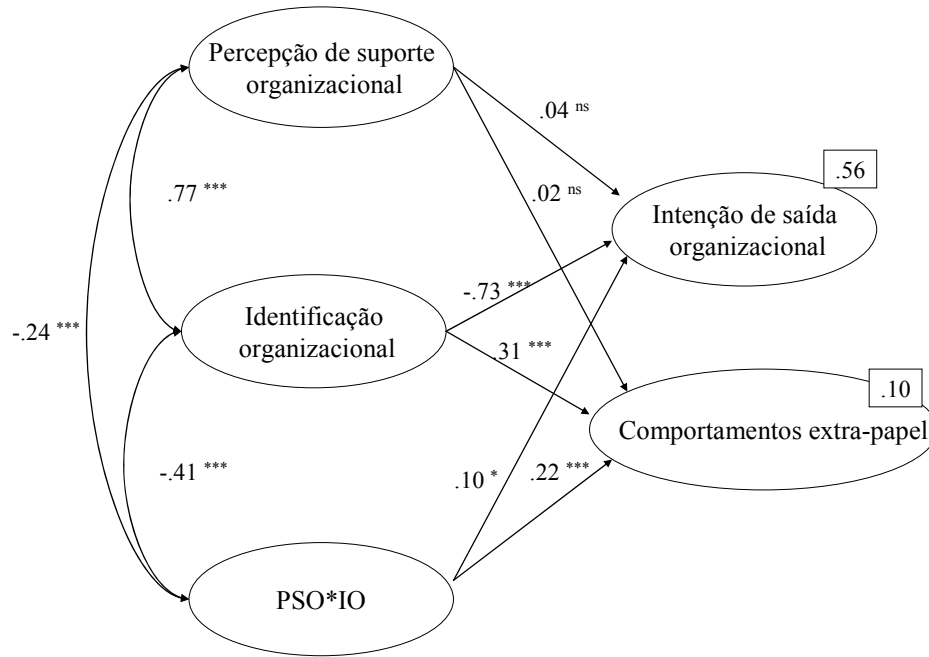


Figura 8.3. Modelo estrutural final com as estimativas dos parâmetros estandardizados. Por uma questão de parcimônia são mostradas apenas as variáveis latentes neste modelo. \*\*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ .

Seguindo os procedimentos sugeridos por Cohen e Cohen (1983) e Aiken e West (1991) testámos os declives simples para os respondentes com níveis elevados de identificação (um desvio padrão acima da média) e para respondentes com níveis baixos de identificação (um desvio padrão abaixo da média) de forma a determinarmos a natureza da interação entre o suporte organizacional percebido e a identificação organizacional.

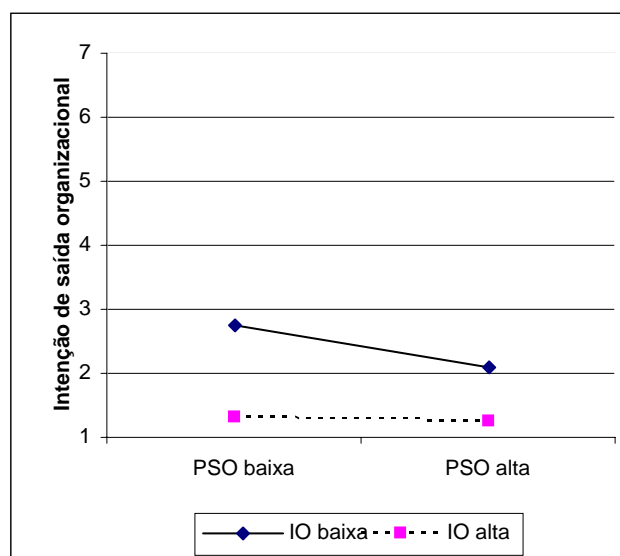


Figura 8.4. Efeito moderador da identificação organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de saída organizacional. As linhas de regressão são desenhadas um desvio-padrão acima e um desvio-padrão abaixo da média da IO.

Apresentamos nas Figuras 8.4 e 8.5 a representação gráfica destes declives, ilustrando-se, respectivamente, o efeito moderador da identificação organizacional na relação da PSO com a intenção de saída organizacional e os comportamentos extra-papel.

Consistente com a nossa hipótese 3a, o suporte organizacional apresentou-se negativamente relacionado com a intenção de saída organizacional somente para os respondentes com baixos níveis de IO ( $b = -.29, t = -6.46, p < .001$ ). Para aqueles que apresentavam elevados níveis de identificação, a PSO teve um impacto negativo estatisticamente não significativo na intenção de saída organizacional ( $b = -.03, t = -.67, p = .50$ ; ver Figura 8.4).

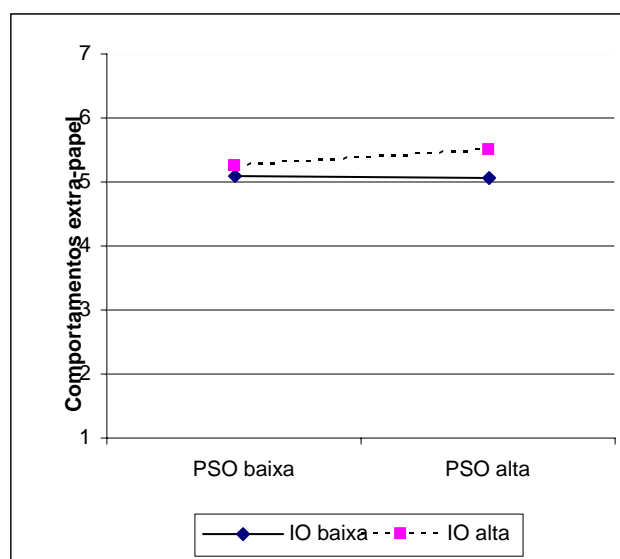


Figura 8.5. Efeito moderador da identificação organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional e os comportamentos extra-papel. As linhas de regressão são desenhadas um desvio-padrão acima e um desvio-padrão abaixo da média da IO.

Simultaneamente, no sentido oposto ao que aconteceu com a intenção de saída organizacional, a PSO apresentou-se positivamente relacionada com os comportamentos extra-papel somente quando existiam elevados níveis de IO ( $b = .12, t = 3.56, p < .001$ ). Para baixos níveis de identificação organizacional, a percepção de suporte organizacional teve um impacto estatisticamente não significativo nos comportamentos extra-papel reportados ( $b = -.03, t = -.87, p = .39$ ; ver Figura 8.5).

Em suma, os resultados mostram que, apesar da intenção de saída organizacional ser sempre mais baixa para os indivíduos que se identificam fortemente com a organização do que para os indivíduos que reportam níveis baixos de identificação, a percepção de suporte

organizacional só é preditora das cognições de retirada organizacional neste último caso, i.e., quando os indivíduos têm níveis reduzidos de identificação com a organização. Estes resultados replicam os resultados obtidos com outras amostras (vd. van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007) contribuindo para a sua validação.

Os resultados obtidos com o presente estudo mostram ainda que a PSO só é preditora dos comportamentos extra-papel quando o indivíduo tem elevados níveis de identificação com a organização. Por outras palavras, a IO aumenta o impacto da percepção de suporte nos comportamentos extra-papel exibidos. Aparentemente, este recurso só é usado como moeda de troca social pelo indivíduo quando a sua pertença à organização é central para o seu auto-conceito.

## **ESTUDO 2**

Realizámos este estudo para testar a relação de interacção entre o suporte organizacional e a identificação na predição das cognições da retirada organizacional e dos comportamentos extra-papel no contexto de um plano de investigação que tivesse uma maior validade interna do que o estudo anterior. Neste sentido, o estudo que aqui descrevemos apresenta um plano experimental recorrendo a cenários com o intuito de replicar as evidências do primeiro estudo. Apesar destas diferenças, esperamos encontrar os mesmos efeitos de interacção que encontrámos no estudo de campo. A nossa hipótese foi, então, a de que o suporte organizacional percebido só está (negativamente) associado à intenção de saída organizacional quando a identificação organizacional é baixa; por outro lado, o suporte organizacional percebido só está (positivamente) associado aos comportamentos extra-papel para os indivíduos com elevada identificação.

### **Método**

#### *Participantes*

Os participantes foram 168 estudantes que frequentavam uma Universidade Portuguesa, 111 dos quais eram alunos de licenciatura (37 homens, 39 sem identificarem o

sexo; idade média = 23.21 anos,  $DP = 4,76$ ) e 57 eram alunos de pós-graduação (10 homens, 46 mulheres, 1 sem identificar o sexo; idade média = 30.60 anos,  $DP = 5.62$ ).

### *Plano Experimental*

Conduzimos um estudo inter-sujeitos recorrendo a cenários para manipulação das variáveis independentes. Foi pedido aos participantes que imaginassem que eles eram a pessoa apresentada no cenário. A cada participante foi aleatoriamente atribuído uma das oito condições experimentais criadas através de um plano experimental  $2 \times 2 \times 2$ : percepção de suporte organizacional (elevada vs. Baixa) x identificação organizacional (elevada vs. baixa) x ordem de apresentação dos cenários (manipulação do suporte organizacional percebido em primeiro lugar vs. manipulação da identificação organizacional em primeiro lugar). Tal como no estudo correlacional apresentado anteriormente, as variáveis dependentes foram a intenção de saída da organização e os comportamentos extra-papel.

### *Procedimento*

Os participantes foram abordados por um assistente de investigação na sala de aula e foram inquiridos sobre a sua vontade em participar num estudo de papel-e-lápis sobre “As atitudes das pessoas nas organizações”. A participação era voluntária e os indivíduos foram assegurados de que as suas respostas se manteriam anónimas. Quando os estudantes concordavam, era distribuído o material. Depois, os estudantes liam o cenário e eram instruídos para que se imaginassem a si próprios na situação descrita.

O texto variava na ordem de apresentação e manipulação das variáveis independentes: em metade dos casos a manipulação do suporte organizacional era apresentada primeiro e a manipulação da identificação era apresentada depois. Na outra metade, a manipulação do nível de identificação organizacional era apresentada em primeiro lugar, seguida da manipulação do suporte.

Para a manipulação do suporte organizacional percebido e da identificação organizacional recorreremos aos itens do questionário de percepção de suporte organizacional, de Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986) e aos itens da escala de identificação organizacional, de Mael e Ashforth (1992). Em ambas as condições, o cenário indicava

primeiramente o seguinte “Por favor, imagine-se na seguinte situação: “Você é um empregado da empresa ABC.” E isto era seguido da manipulação das variáveis independentes, percepção de suporte e identificação (ou vice-versa).

Os cenários colocavam os participantes como trabalhadores de uma organização que os apoiava (ou não), e continham informações relativas ao nível de identificação organizacional dos participantes (ora elevado, ora reduzido).

Os participantes distribuídos pelas condições de elevado (N = 85) e reduzido suporte organizacional (N = 83), liam o seguinte (a informação manipulada está em itálico): “Ultimamente você tem-se vindo a aperceber de que esta empresa *se preocupa de facto/ pouco se preocupa* com o seu bem-estar, estando *sempre/ pouco* disponível para o/a ajudar sempre que você tem um problema. Na sua actuação, a empresa ABC *tem em forte consideração/ não tem em consideração* os seus objectivos e valores e *tem/ não tem* em conta as suas opiniões enquanto empregado. *A empresa ABC preocupa-se com a sua satisfação geral no trabalho e orgulha-se dos resultados que você obtém no trabalho/ Mesmo que você fizesse o melhor trabalho possível, esta empresa não iria reparar nisso.*

Os participantes na condição de elevada (N = 82) ou reduzida identificação organizacional (N = 86), respectivamente, continuavam a ler o seguinte (a informação manipulada está em itálico): “Por outro lado, você é o tipo de empregado que quando fala da ABC geralmente diz “*nós*” e não “*eles*” / “*eles*” e não “*nós*” e que considera que os sucessos da *sua empresa são também os seus sucessos/ empresa em que trabalha não são os seus sucessos*. Estando *muito/ pouco* interessado sobre o que os outros pensam da ABC, quando alguém diz bem *da sua empresa/ da empresa em que você trabalha, sente isso como se fosse um elogio pessoal/ você não sente isso como se o elogio também fosse para si*, e se alguém a *critica, sente isso como se fosse um insulto pessoal/ critica a ABC você até acha natural.*”

### *Variáveis Dependentes*

Depois de lerem um dos cenários, era pedido aos participantes que completassem um questionário. Este questionário continha a verificação da manipulação e duas escalas que pretendiam avaliar a intenção de saída da organização e os comportamentos extra-papel. Todas as perguntas foram respondidas numa escala de 7 pontos, de *discordo totalmente* (1) até *concordo totalmente* (7).

A *intenção de saída organizacional* foi medida usando dois itens baseados em Farrell (1983): “Tendo em vista a situação apresentada, sinto muita vontade de: procurar uma oportunidade para sair da empresa ABC” e “procurar outras alternativas de emprego fora da empresa ABC” ( $r = .82, p < .001$ ).

Os *comportamentos extra-papel* foram avaliados através de cinco itens baseados nos itens de “participação funcional” de van Dyne e colegas (1994), incluindo ““Tendo em vista a situação apresentada, sinto muita vontade de: desempenhar tarefas não restritas às minhas funções” e “me oferecer para fazer tarefas não exigidas pelas minhas funções” ( $\alpha = .84$ ).

Elevados níveis nas medidas compósitas indicam elevados níveis de intenção de saída organizacional e elevados níveis de comportamentos extra-papel, respectivamente.

### *Verificação da Manipulação*

Depois de lido o cenário, os participantes responderam a duas questões para verificação das manipulações de suporte organizacional e de identificação, respectivamente. As questões foram as seguintes: “Face à descrição apresentada, como se situa face às seguintes afirmações: “A empresa ABC apoia-me muitíssimo” e “Eu descrever-me-ia como alguém que se identifica totalmente com a empresa ABC”. As respostas foram dadas numa escala de tipo Likert com 7 pontos que variava de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (7).

## **Resultados**

### *Verificação da Manipulação*

No Quadro 8.3 apresentamos as médias, os desvios-padrão e os intervalos de confiança das variáveis independentes nas diferentes condições experimentais.

*Percepção de Suporte Organizacional.* Os resultados de uma análise factorial bilateral (ANOVA), indicaram que as condições de elevado e reduzido suporte organizacional foram entendidas pelos respondentes como sendo significativamente diferentes,  $F(1, 166) = 441.08, p < .001, \eta^2 = .73$  na direcção esperada. Os participantes tendiam a avaliar a empresa ABC

como sendo mais apoiante (i.e., elevado suporte organizacional) na condição de elevado suporte organizacional ( $M = 5.64$ ,  $DP = 1.40$ ; intervalo de confiança: 5.37 a 5.90) do que na condição de reduzido suporte organizacional ( $M = 1.67$ ,  $DP = 1.01$ ; intervalo de confiança: 1.41 a 1.94).

Quadro 8.3. *Médias, Desvios-Padrão e Intervalos de Confiança das Variáveis Independentes Medidas nas Diferentes Condições Experimentais*

| Variável Independente                | Condição Manipulada       |           |                               |                         |           |                               |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------|
|                                      | Nível elevado da variável |           |                               | Nível baixo da variável |           |                               |
|                                      | <i>M</i>                  | <i>DP</i> | <i>Intervalo de confiança</i> | <i>M</i>                | <i>DP</i> | <i>Intervalo de confiança</i> |
| <b>Percepção de suporte organiz.</b> | 5.64                      | 1.40      | 5.37-5.90                     | 1.67                    | 1.01      | 1.41-1.94                     |
| <b>Identificação organizacional</b>  | 5.01                      | 1.85      | 4.58-5.44                     | 2.77                    | 2.08      | 2.35-3.19                     |

Nota. N=168.

Escala de resposta: Mínimo: 1; Máximo: 7. Resultados mais elevados indicam maior suporte organizacional e maior identificação organizacional.

*Identificação Organizacional.* Os resultados da ANOVA factorial bilateral evidenciaram que as condições de elevada e reduzida identificação organizacional foram entendidas pelos respondentes como sendo significativamente diferentes,  $F(1, 166) = 54.32$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .25$  na direcção esperada. Os participantes descreveram-se a si mesmos como pessoas que se identificavam mais com a organização na condição de elevada identificação organizacional ( $M = 5.01$ ,  $DP = 1.85$ ; intervalo de confiança: 4.58 a 5.44) do que na condição de reduzida identificação organizacional ( $M = 2.77$ ,  $DP = 2.08$ ; intervalo de confiança: 2.35 a 3.19).

#### *Efeitos de Ordem*

Os resultados da MANOVA bilateral evidenciaram que a ordem de apresentação das variáveis manipuladas não teve efeitos nem nos itens da verificação da manipulação (PSO:  $F(1, 166) = 0.07$ ,  $p = .797$ ,  $\eta^2 = .000$ ; IO:  $F(1, 166) = 0.95$ ,  $p = .332$ ,  $\eta^2 = .006$ ), nem nas variáveis dependentes (intenção de saída organizacional:  $F(1, 166) = 0.23$ ,  $p = .630$ ,  $\eta^2 = .001$ , comportamentos extra-papel:  $F(1, 166) = 0.006$ ,  $p = .936$ ,  $\eta^2 = .00$ ).

### Teste de Hipóteses

Testámos a hipótese central de interacção usando uma MANOVA bilateral das variáveis dependentes: intenção de saída organizacional e comportamentos extra-papel.

*Intenção de saída organizacional.* Contrariamente às nossas expectativas, a interacção entre a percepção de suporte e a identificação organizacional na previsão da intenção de saída organizacional não é estatisticamente significativa  $F(1, 164) = 3.181, p = .076, \eta^2 = .02$  (vide Figura 8.6).

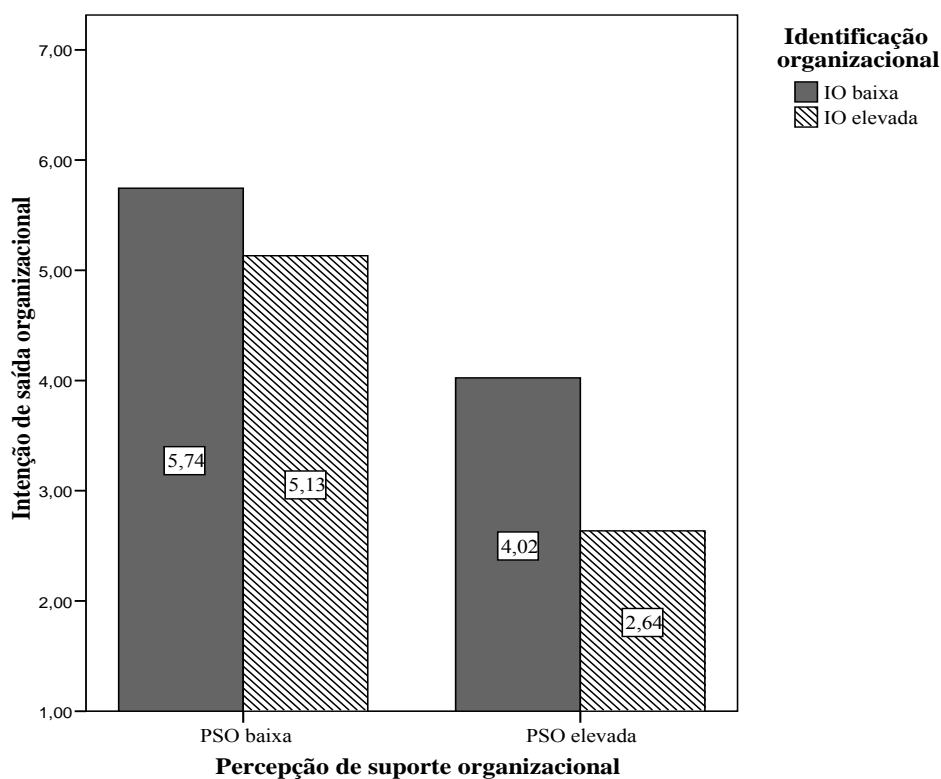


Figura 8.6. Intenção de saída organizacional em função da percepção de suporte organizacional e da identificação organizacional.

O efeito principal da percepção de suporte na intenção de saída organizacional foi altamente significativo,  $F(1, 164) = 94.08, p < .001, \eta^2 = .37$ . Os participantes na condição de reduzida percepção de suporte ( $M = 5.44, DP = 1.43$ ; intervalo de confiança: 5.13 a 5.74) sentiram um maior desejo de procurar uma oportunidade para abandonar a ABC do que na condição de elevada percepção de suporte ( $M = 3.33, DP = 1.56$ ; intervalo de confiança: 3.03 a 3.63).



A identificação organizacional apresentou igualmente um efeito principal na intenção de saída organizacional,  $F(1, 164) = 21.20, p < .001, \eta^2 = .11$ . A intenção de saída da organização era significativamente mais elevada na condição de reduzida identificação organizacional ( $M = 4.88, DP = 1.63$ ; intervalo de confiança: 4.59 a 5.18), do que na condição de elevada percepção identificação com a organização ( $M = 3.88, DP = 1.89$ ; intervalo de confiança: 3.58 a 4.19). Estes resultados estão apresentados no Quadro 8.4.

Quadro 8.4. Médias, Desvios-Padrão e Intervalos de Confiança da Intenção de Saída Organizacional em Função dos Níveis Manipulados de Percepção de Suporte Organizacional e da Identificação Organizacional

| Variável Independente                | Condição Manipulada       |           |                               |                         |           |                               |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------|
|                                      | Nível elevado da variável |           |                               | Nível baixo da variável |           |                               |
|                                      | <i>M</i>                  | <i>DP</i> | <i>Intervalo de confiança</i> | <i>M</i>                | <i>DP</i> | <i>Intervalo de confiança</i> |
| <b>Percepção de suporte organiz.</b> | 3.33                      | 1.56      | 3.03-3.63                     | 5.44                    | 1.43      | 5.13-5.74                     |
| <b>Identificação organizacional</b>  | 3.88                      | 1.89      | 3.58-4.19                     | 4.88                    | 1.63      | 4.59-5.18                     |

Nota. N=168.

Escala de resposta: Mínimo: 1; Máximo: 7. Resultados mais elevados indicam maior suporte organizacional e maior identificação organizacional.

*Comportamentos extra-papel.* Os resultados revelaram um efeito de interação estatisticamente significativo entre a percepção de suporte e a IO na previsão dos comportamentos extra-papel,  $F(1, 164) = 7.37, p < .01, \eta^2 = .04$  (vide Figura 8.7).

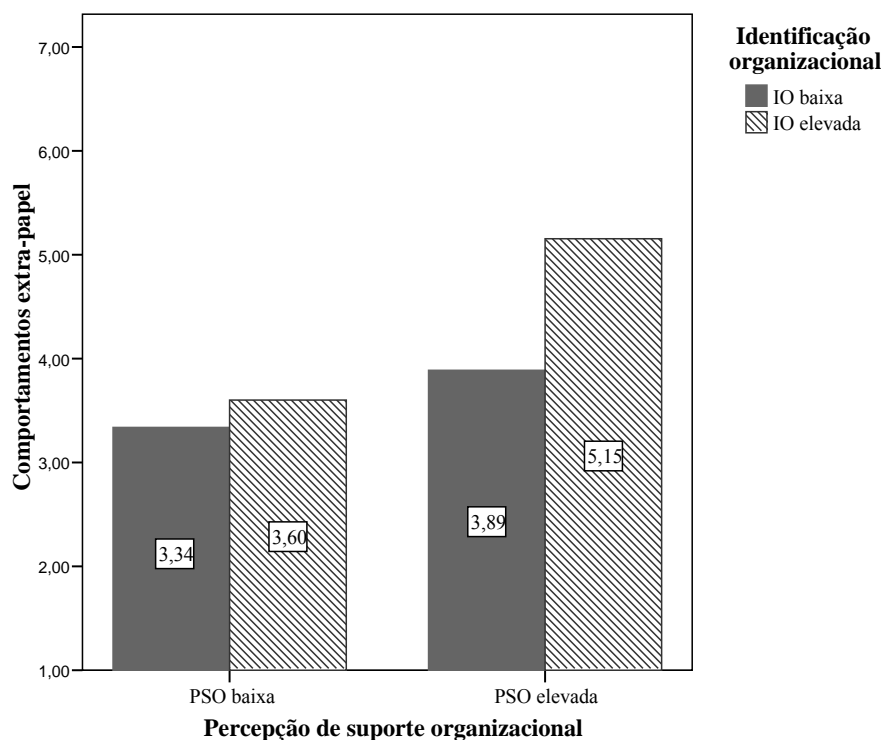


Figura 8.7. Efeito de interação da relação entre a percepção de suporte organizacional e a identificação organizacional na previsão dos comportamentos extra-papel.

A análise das médias revelou que, na condição de percepção de suporte elevado, a tendência para os participantes estarem mais disponíveis para fazerem tarefas que não estavam restritas às suas funções era significativamente mais elevada quando a identificação era elevada ( $M = 5.15$ ,  $DP = 0.95$ ; intervalo de confiança: 4.80 a 5.51), do que quando a identificação era reduzida ( $M = 3.89$ ,  $DP = 1.10$ ; intervalo de confiança: 3.52 a 4.26). O padrão do efeito de interacção é então consistente com os resultados reportados no estudo correlacional apresentado anteriormente.

## Discussão Geral

Neste capítulo apresentámos um estudo correlacional e um estudo experimental com o objectivo de analisar a interacção entre a identificação organizacional e a percepção do suporte organizacional na previsão da intenção de saída organizacional como um importante aspecto da retirada organizacional, bem como na previsão da participação funcional como um aspecto central dos comportamentos extra-papel.

As nossas hipóteses foram as de que tanto as avaliações do suporte organizacional como o nível de identificação organizacional estão negativamente relacionadas com as intenções de saída organizacional, mas que as avaliações do suporte organizacional estão tanto menos relacionadas com as intenções de saída organizacional quanto mais os indivíduos se identificarem com a organização.

Em simultâneo, esperávamos que a percepção de suporte organizacional bem como o nível de identificação organizacional estivessem positivamente relacionadas com os níveis de participação funcional auto-reportados, mas que a percepção de suporte estivesse tanto mais associada ao relato de comportamentos de participação funcional quanto mais os indivíduos se identificassem com a organização.

Conjuntamente, os resultados obtidos nestes dois estudos mostram claramente a importância de incorporar a identificação organizacional nas teorias de troca social e de estudar os seus efeitos nas estratégias que os colaboradores seleccionam para retribuir à organização os benefícios recebidos. De facto, a presente investigação oferece novos conhecimentos sobre o papel que a identificação organizacional desempenha no *conteúdo* das trocas sociais que ocorrem em contexto organizacional, nomeadamente no que se refere ao seu impacto na relação entre o suporte organizacional e atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho.

Se, por um lado, a identificação do indivíduo com a organização *amortiza* o impacto que a diminuição do suporte organizacional recebido pode ter na sua *intenção de saída* da organização; por outro lado, a IO *catalisa* a influência do suporte recebido (enquanto *moeda de troca social* usada pela organização) no fomento dos comportamentos extra-papel.

Evidências de ambos os estudos mostram que quanto mais o empregado percebe a organização como estando preocupada com o seu bem estar e atenta às suas contribuições, mais o indivíduo desenvolve comportamentos extra-papel – mais especificamente de participação funcional -, reflectindo este tipo de comportamentos um esforço extra, orientado a favor da organização. Contudo, isto só é válido para empregados que tenham elevados níveis de identificação organizacional. Para indivíduos com níveis reduzidos de IO, o suporte organizacional recebido não é suficiente para que estes exibam com frequência comportamentos extra-papel.

Podemos então dizer que os indivíduos cuja pertença organizacional não é central para a sua auto-definição (em oposição aos trabalhadores com níveis mais elevados de IO) não incluem no seu *portfolio* de estratégias de actuação organizacional os comportamentos de participação funcional, não os usando como *moeda de troca* para a retribuição do suporte organizacional percebido.

Já os indivíduos que se identificam fortemente com a organização em que trabalham (ao contrário dos trabalhadores com níveis mais baixos de IO) não encaram as atitudes e comportamentos de retirada organizacional como uma *moeda de troca aceitável* para a reposição da equidade na relação com a organização quando consideram que esta não valoriza os seus contributos ou não se preocupa com o seu bem-estar.

O estudo correlacional aqui apresentado replicou os resultados previamente obtidos por van Knippenberg, van Dick e Tavares (2007). Nesse artigo os autores evidenciaram que, apesar da intenção de saída organizacional e dos comportamentos de absentismo serem sempre menos frequentes em indivíduos com elevados níveis de IO, o suporte percebido (conferido pela organização ou especificamente pelo supervisor) só foi preditor das cognições e comportamentos de retirada organizacional quando os indivíduos tinham baixos níveis de identificação com a organização. Contudo, não foi possível replicar estes resultados no estudo experimental que aqui apresentamos.

O abandono organizacional é um fenómeno complexo e multifacetado que envolve a consideração de diversos factores, tais como a ponderação do risco da decisão tomada, dos custos financeiros, transaccionais e psicológicos associados ao abandono da organização, e a

incerteza associada à nova situação (e.g., Allen, Renn, e Moffitt, 2003; Allen, Weeks, e Moffitt, 2005).

As decisões de *saída da organização* são então influenciadas por uma variedade complexa de factores. Nomeadamente, características pessoais - por ex., a propensão para a aversão ao risco (e.g., Allen, Weeks, e Moffitt, 2005) -; as respostas afectivas do indivíduo - por ex., insatisfação no trabalho (e.g., Caetano e Vala, 1995; Mobley, Griffeth, Hand, e Meglino, 1979; Mowday, Porter, e Steers, 1982; Price e Mueller, 1981; Steel, 2002) -; e as percepções que este tem do mercado de trabalho (Steel and Griffeth, 1989).

Griffeth, Steel, Allen, e Bryan (2005) identificaram algumas dimensões relacionadas com a percepção do mercado de trabalho, bem como com a quantidade e qualidade percebida das alternativas de emprego. Nomeadamente: a percepção da facilidade de movimento do indivíduo para outra organização (relacionada com o grau de empregabilidade do indivíduo); o desejo de efectuar esse movimento (que se relaciona com a atractividade das alternativas); a cristalização das alternativas (se as alternativas de emprego do indivíduo são concretas); e o acesso individual a uma rede de informação sobre trabalhos disponíveis. A percepção de facilidade ou dificuldade relativa à passagem para outro emprego é influenciada tanto pela capacidade de mobilidade do indivíduo, como pela acessibilidade das alternativas.

De acordo com Steel e Griffeth (1989), a mobilidade dos indivíduos é, por sua vez, influenciada por variados factores, tais como: (a) o impacto da decisão na sua própria família, (b) os sacrifícios associados em deixar aquele emprego (por ex., perda de prémios e benefícios associados à antiguidade na organização), e (c) a magnitude dos reajustamentos psicossociais requeridos pela mudança de emprego.

Neste sentido, uma vez que as cognições e decisões de abandono da organização envolvem um processo tão complexo e multifacetado, é natural assumir que um estudo experimental, com base em cenários, não consiga captar todas as dinâmicas envolvidas no desenvolvimento das intenções de saída organizacional.

Um estudo experimental que recorra a cenários é um estudo de *role playing*, descrito por Aronson e Carlsmith (1968) como uma experiência “como se”, na qual é pedido ao participante que diga como se sentiria, ou se comportaria, se ele/ela fosse uma pessoa específica numa situação específica. Apesar da simulação de situações e contextos de interacção nos poder dar conhecimentos valiosos sobre o que as pessoas pensam ser um comportamento apropriado nesses contextos, e nos poder revelar muito acerca das *crenças* que as pessoas têm sobre os papéis percebidos, as regras sociais, e as normas que regulam o comportamento (Harré e Secord, 1972), Greenberg e Eskew (1993) postulam que, por vezes,

o recurso aos cenários peca pela incapacidade em incorporar as variáveis chave que delineiam as fronteiras dentro das quais o fenómeno opera.

De facto, podemos argumentar que, no estudo experimental que desenvolvemos, os cenários usados não conseguiam ter em conta todos os factores envolvidos no desenvolvimento das intenções de saída organizacional, o que tornaria difícil para as pessoas terem informação suficiente para decidirem sobre o uso desta estratégia de (re)acção como moeda de troca adequada à percepção de falta de suporte organizacional recebido. Note-se que não encontramos nenhum estudo experimental na literatura que medisse cognições ou intenções de saída organizacional como uma variável dependente.

### *Contributos Teóricos*

O presente estudo contribui de forma importante para o aprofundar da *integração teórica e empírica* das perspectivas da troca social e da identificação organizacional para a explicação das atitudes e do comportamento dos indivíduos na organização em que trabalham.

As investigações empíricas anteriores, efectuadas no âmbito de cada um destes paradigmas teóricos, ignoraram o efeito de interacção da identificação com o suporte organizacional na previsão dos comportamentos e atitudes dos empregados em contexto organizacional (sendo a única excepção o trabalho por nós levado a cabo conjuntamente com van Knippenberg e van Dick, em 2007, e que antecedeu a investigação aqui apresentada).

O presente trabalho amplia e diverge do que foi feito em pesquisas anteriores ao sugerir, e verificar, que a identificação organizacional não tem somente um *impacto directo* nas atitudes e comportamentos dos empregados na organização (tal como acontece com a percepção de suporte organizacional), mas também *regula* a forma como estes lidam com o suporte recebido em contexto organizacional, condicionando as atitudes e os comportamentos que são considerados pelo indivíduo como estratégias adequadas de retribuição à organização. Ou seja, a IO qualifica o *significado* e o *valor* atribuído pelos indivíduos ao suporte organizacional recebido (enquanto moeda de troca que a organização usa para aumentar a qualidade da relação que estabelece com os seus empregados), bem como limita o *portfolio* do indivíduo relativamente às estratégias de actuação *disponíveis* para saldar a sua dívida para com a organização e restabelecer a *equidade* na sua relação com a organização.

O nível de identificação organizacional do indivíduo condiciona então a forma, o recurso ou a *moeda de troca* escolhida por este para retribuir o *benefício* à organização. Por outras palavras, condiciona o *conteúdo* da troca social.

Assim, a identificação condiciona o que é considerado como sendo razoável, ou adequado, “pagar” para manter a qualidade da relação com a organização. Seja pelo *significado* diferenciado atribuído ao suporte organizacional, seja pelo *valor* que esse “benefício” tem para o indivíduo, seja ainda pela *construção* que o indivíduo faz do seu *papel* na organização e conseqüente constrangimento das suas *estratégias de actuação organizacional*, o nível de IO do indivíduo delimita o leque de recursos que estão disponíveis por parte deste para serem usados como *moeda de troca social* na organização.

Seguindo este raciocínio, podemos dizer que, com o intuito de aumentar o seu ajustamento à organização, as pessoas com diferentes níveis de identificação organizacional optarão por diferentes *estratégias* para re-equilibrarem as suas relações de troca social com a organização e para conciliarem os seus objectivos pessoais com os objectivos da organização. Os indivíduos para quem a pertença organizacional é um aspecto importante do seu auto-conceito desenvolvem *comportamentos extra-papel* orientados para os interesses organizacionais colectivos como uma estratégia de troca e de retribuição do suporte organizacional recebido. Por sua vez, os indivíduos com baixos níveis de identificação usam diferentes padrões de troca para restaurarem o equilíbrio da sua relação com a organização, a qual querem percepcionar como equitativa, reduzindo as *intenções de retirada organizacional* e mantendo a ligação que estabeleceram com a organização.

Estas diferentes estratégias individuais de actuação organizacional resumem formas distintas de *reciprocidade* do suporte organizacional recebido, estando ancoradas em modos diferenciados de manutenção e sustentação de uma identidade social positiva do indivíduo em contextos organizacionais.

### *Contributos Práticos*

Do ponto de vista do funcionamento da organização, os resultados desta investigação sugerem que se os gestores desejarem diminuir as intenções de abandono organizacional por parte dos seus colaboradores deverão investir na melhoria da qualidade das relações de troca social que a organização estabelece com os seus colaboradores, especialmente quando os níveis de identificação organizacional são baixos ou estão a diminuir. Por outro lado, se a

organização pretender aumentar a exibição de comportamentos de participação funcional por parte dos seus empregados, às práticas de fomento da percepção de suporte terá de adicionar *práticas de incremento da IO* dos seus colaboradores.

Se a identificação organizacional pode *proteger* a organização das intenções de retirada dos seus membros quando o suporte organizacional percebido é baixo, funcionando, de alguma forma como mecanismo compensador, já quando a organização ambiciona um incremento da participação dos seus colaboradores com comportamentos discricionários, não formalmente recompensados por parte da organização, assegurar níveis elevados de identificação não é suficiente. Nesta situação, para além do uso de estratégias que aumentem a *atractividade da identidade organizacional* para os seus colaboradores, a organização terá de ter uma atenção acrescida ao suporte conferido aos seus membros. Nomeadamente, reconhecendo os seus contributos e dando-lhe sinais de que se preocupa com o seu bem-estar. No fundo, validando a sua pertença subjectiva e reconhecendo-os como membros legítimos da organização.

### *Limitações*

Apesar do importante contributo teórico e prático da investigação aqui apresentada para a integração dos processos de troca social e de identificação organizacional para a compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional, algumas limitações deste trabalho devem ser apontadas.

Uma vez que no estudo correlacional todas as variáveis foram medidas usando a *mesma fonte* (respostas auto-reportadas) e o *mesmo método* (um único questionário), devemos ter consciência da probabilidade de que os resultados deste estudo possam estar enviesados devido à *variância comum associada ao método*. Apesar desta possibilidade não poder ser completamente descartada, acreditamos que esta potencial limitação não afectou de forma significativa os nossos resultados, sendo estes dignos de confiança. De facto, a presença de uma *interacção* significativa e das análises factoriais confirmatórias realizadas sugerem que o risco da variância associada ao método comum ser uma ameaça às nossas conclusões acerca do papel moderador da IO na relação entre o suporte organizacional e as intenções de retirada e comportamentos extra-papel, é *mínimo*.

Note-se que, apesar da variância associada ao método comum poder aumentar as estimativas dos efeitos principais, ela conduz a uma sub-estimação das interacções estatísticas

(Evans, 1985; McClelland e Judd, 1993). De facto, o argumento da existência de variância comum não explica facilmente o facto das relações entre o suporte organizacional e a intenção de saída organizacional e os comportamentos extra papel serem significativamente diferentes quando os indivíduos revelam diferentes níveis de identificação organizacional.

Adicionalmente, o efeito de interacção revelou-se igualmente no estudo experimental, no qual não faz sentido falar em enviesamento devido à variância associada ao método comum. Não obstante, estudos correlacionais futuros deverão incorporar *outras fontes de informação*, como sejam os supervisores e colegas, na avaliação das variáveis estudadas.

Outra limitação potencial do estudo correlacional assenta no facto da recolha de dados ter sido feita de uma forma *sincrónica*, o que não nos permite fazer inferências sobre a *causalidade* da relação entre as variáveis. Esta limitação foi porém ultrapassada com o recurso ao estudo experimental. Porém, não deixa de ser aconselhável replicar este efeito em trabalhos que tenham um carácter *longitudinal*.

O uso de diferentes métodos para o teste das nossas hipóteses - um estudo de campo e um estudo experimental - permitiu-nos rectificar algumas limitações metodológicas bem como ter uma maior confiança nos nossos resultados, tanto em termos da sua generalização externa, como em termos da sua validade interna. Acrescente-se que a emergência de resultados altamente consistentes nos dois estudos, correlacional e experimental, garante-nos a fidelidade dos nossos resultados, pelo menos no que concerne ao efeito de interacção da identificação e suporte na previsão dos comportamentos extra-papel.

Finalmente, outra limitação desta investigação reside na ausência de replicação do efeito de interacção na predição das intenções de saída organizacional no estudo experimental. Como foi dito anteriormente, isto poderá dever-se à complexidade do processo de saída organizacional e à dificuldade em apresentar informação acerca de todos os possíveis factores intervenientes neste processo, quando se recorre a um estudo experimental com cenários. Assim, o estudo experimental parece falhar em captar a riqueza das dinâmicas envolvidas no desenvolvimento das intenções de saída organizacional. De facto, o cenário experimental perde por falta de capacidade em incorporar as variáveis-chave que estão envolvidas no fenómeno que subjaz ao desenvolvimento de intenções de saída da organização, tornando difícil para os respondentes terem informação suficiente para decidir sobre o uso destas estratégias de (re)acção à percepção de falta de suporte. Esta limitação poderá ser a razão pela qual não fomos capazes de encontrar nenhum estudo experimental na literatura que meça as cognições e intenções de retirada como uma variável dependente.



Ao usarmos, no estudo experimental, uma metodologia baseada em cenários, pedimos aos participantes que se imaginassem a eles mesmos numa situação específica. Assim, medimos a *projeção* que os indivíduos faziam das intenções de saída organizacional e da motivação para exibirem comportamentos extra-papel, e não verdadeiramente as suas respostas (Greenberg e Eskew, 1993). Apesar desta limitação, podemos pensar que os resultados obtidos não são um artefacto da metodologia baseada em cenários, uma vez que eles foram parcialmente consistentes com os obtidos no estudo correlacional, no qual se avaliaram os comportamentos extra-papel auto-reportados pelos indivíduos.

### *Pesquisas Futuras*

A hipótese específica de que a percepção de suporte e a identificação organizacional interagem na previsão das intenções de retirada organizacional e dos comportamentos extra-papel emerge da hipótese mais geral de que os processos de troca social e de identificação organizacional interajam no condicionamento do comportamento dos indivíduos na organização.

Neste seguimento, poderemos equacionar que o impacto da IO no conteúdo da troca social possa ser generalizado para a *retribuição de outros “benefícios” organizacionais* para além da percepção de suporte organizacional. De facto, os nossos resultados sugerem que, por ex. a IO possa condicionar a monitorização que o indivíduo faz do cumprimento do contrato psicológico, bem como moderar o impacto da percepção de ruptura deste, para o indivíduo e para o seu comportamento face à organização. Assim, a análise do impacto da identificação organizacional na reacção do indivíduo aos vários indicadores da qualidade da troca que a organização estabelece com o indivíduo pode ser uma linha de investigação promissora.

Por outro lado, poderá ser importante expandir a análise a outras atitudes e comportamentos para além das atitudes e comportamentos de retirada organizacional. Ou seja, perceber que *outras moedas de troca* social usam os indivíduos com níveis distintos de IO para retribuir o suporte percebido e para repor a iniquidade sentida quando este suporte organizacional diminui. Nomeadamente, no que concerne a outras dimensões do comportamento de cidadania organizacional (em termos da cooperação com os colegas) ou a comportamentos e atitudes de *voz, lealdade e negligência* (na linha do modelo de Farrell, 1983 e de Hirschman, 1970).

Ainda, neste trabalho hipotetizámos que a identificação organizacional poderia condicionar o *conteúdo* da troca social através de vários *mecanismos*. Quer alterando a *métrica* do suporte organizacional recebido - ou seja, influenciando a atribuição de *significados* e de *valor* diferenciados ao suporte percebido -, quer actuando na *construção* que o indivíduo faz dos seus papéis na organização e do conseqüente *portfolio* de comportamentos e atitudes que a eles associa. Apesar destas suposições estarem teoricamente ancoradas elas não foram por nós empiricamente testadas, o que poderia vir a ser uma mais valia a considerar em estudos futuros.

Para concluir, podemos dizer que o nível de identificação organizacional influencia a “métrica” que as pessoas usam para avaliar os parâmetros das relações da troca social que estabelecem em contexto organizacional. Conseqüentemente, o tipo de vinculação que as pessoas desenvolvem com a organização modela as táticas instrumentais de troca que estas usam com vista ao seu ajustamento à organização, ou seja, o *conteúdo da troca social*. Por outras palavras, respeitando a norma da reciprocidade, a estratégia que cada indivíduo usa para retribuir a contribuição da organização para a troca social, e o que cada indivíduo considera ser uma *moeda de troca* adequada, depende do seu nível de identificação com a organização. O presente estudo contribui então de forma importante para o aprofundar da *integração teórica e empírica* das perspectivas da troca social e da identificação organizacional para a explicação das atitudes e do comportamento dos indivíduos na organização em que trabalham.

**CONCLUSÕES DA PARTE III**

---



### CONCLUSÕES DA PARTE III

---

Na terceira parte desta dissertação pretendemos contribuir para a literatura da identificação organizacional de duas formas. Por um lado, ampliando o nosso conhecimento relativamente às consequências da IO para os indivíduos, mais especificamente, relativamente aos seus efeitos potencialmente nefastos para a harmonização entre o trabalho e a vida familiar do colaborador. Por outro lado, a presente investigação oferece novos conhecimentos sobre o papel que a identificação organizacional desempenha no *conteúdo* das trocas sociais que ocorrem em contexto organizacional, nomeadamente no que se refere ao seu impacto na relação entre o suporte organizacional e as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho.

De acordo com Dutton e colegas (1994), “à medida que os indivíduos se tornam mais psicologicamente vinculados à organização, a sua relação com esta muda, resultando na exibição de comportamentos de envolvimento psicológico sistematicamente diferentes” (p. 255).

Podemos categorizar as variáveis que têm vindo a ser equacionadas enquanto consequências da IO tendo em conta a sua *orientação* - para a organização ou para o indivíduo - e a *dimensão* que salientam - cognições, emoções ou comportamentos.

As consequências da identificação organizacional para o *funcionamento da organização* podem ser diferenciadas em três aspectos: (a) *atitudes* gerais face à organização, (b) atitudes e comportamentos de *retirada organizacional*, e (c) *desempenho e cooperação* do indivíduo na organização.

A partir de 2000, a literatura empírica da IO tem também centrado a sua atenção nas consequências da identificação para os indivíduos, nomeadamente para o seu *bem-estar*, tendo incluído nesta análise tanto *fatores cognitivos* - satisfação com o trabalho e com o supervisor, auto-estima derivada da pertença organizacional e a integração do trabalho com outras dimensões da vida do indivíduo - como *fatores emocionais* - estados emocionais (positivos e negativos) e fatores relacionados com a saúde do indivíduo.

Para além das consequências positivas, alguns autores chamaram a atenção para os *potenciais efeitos negativos da identificação*, tanto para as organizações, como para os indivíduos (e.g., Dukerich, Kramer, e Parks, 1998; Elsbach, 1999; Michel e Jehn, 2003); efeitos estes que, de uma forma geral, se podem traduzir na acentuação de uma atitude de *inércia* e de uma *visão miópica* da realidade (Ashforth e Mael, 1996, p. 54). Porém, os estudos empíricos têm salientado sobretudo o “lado rosa da IO”.

A maioria das consequências da identificação organizacional que se encontra descrita na literatura é relativamente distal da IO (Ashforth *et al.*, 2008, p. 337). Assim, nesta parte da dissertação, sugerimos que estudos futuros poderão investigar se a contribuição da IO para essas consequências poderá ser explicada pela intervenção de três factores, por sua vez mais proximais e imediatos ao desenvolvimento deste laço de vinculação do indivíduo à organização. São eles, a percepção de *unicidade* do indivíduo com a organização e a inerente *incorporação dos atributos* da identidade organizacional na identidade do indivíduo, o aumento da *atração social* relativamente aos restantes membros da organização, e a *satisfação das necessidades* do indivíduo através da identificação deste com a organização.

No Capítulo 7 desta dissertação pretendemos explorar empiricamente a possibilidade de a identificação organizacional, a par das consequências positivas que tem para as organizações (como por exemplo, o aumento dos comportamentos de dedicação organizacional), ter implicações adversas para o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo, nomeadamente, no que concerne à *harmonização entre a esfera do trabalho e a sua vida familiar*. Nesse sentido, a investigação que aí apresentamos pretendeu analisar o efeito da IO na percepção de conflito trabalho-família, salientando o papel mediador que os comportamentos de dedicação ao trabalho desempenham nesta relação.

O conflito trabalho-família tem sido definido como “uma forma de conflito inter-papel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77). Uma vez que o tempo é um recurso limitado, um maior investimento por parte do indivíduo na organização e no trabalho, na sequência da importância que este atribui à sua pertença organizacional para a sua auto-definição enquanto pessoa, pode colidir com o desempenho de outros papéis, por exemplo, na sua vida familiar (Hochschild, 1997).

Consistentes com as hipóteses formuladas, os resultados por nós obtidos indicam que os indivíduos que estão mais identificados com a organização em que trabalham evidenciam mais comportamentos de dedicação à organização e ao trabalho, medidos através do aumento das horas extra que o indivíduo dedica ao trabalho e têm maior probabilidade de sentir que o trabalho interfere com o desempenho dos seus papéis no seio da família.

Assim, apesar de vários autores sugerirem que a identificação organizacional contribui de forma importante para o funcionamento eficaz das organizações, os resultados apresentados no Capítulo 7 apontam para que níveis elevados de identificação organizacional possam ter um efeito corrosivo na qualidade de vida familiar do trabalhador, envolvendo custos pessoais para o indivíduo. De facto, o grau no qual o indivíduo se auto-define em

termos da sua pertença à organização onde trabalha está positivamente associado à interferência sentida do trabalho na vida familiar devido aos comportamentos extra-papel de dedicação ao trabalho que este desenvolve, nomeadamente, trabalhando mais do que seria expectável.

No capítulo 7 apontámos ainda para três caminhos de investigação a seguir no futuro no âmbito do estudo realizado: (a) a replicação do trabalho por nós desenvolvido com vista à generalização dos resultados obtidos; (b) o desenvolvimento de estudos que façam uso de diferentes fontes para recolha dos dados, como por exemplo, os elementos familiares próximos do indivíduo ou os supervisores; (c) o estudo do efeito da IO noutras facetas do bem-estar subjectivo dos indivíduos (satisfação com a vida, equilíbrio com outras esferas da vida do indivíduo para além da familiar) bem como no seu bem-estar objectivo (p. ex. em termos de comportamentos aditivos, acidentes pessoais, etc.).

No Capítulo 8 analisámos as consequências da identificação organizacional para o conteúdo da troca social. Com o intuito de contribuirmos para uma compreensão mais aprofundada da relação psicológica que se desenvolve entre o indivíduo e a organização, procedemos, nesse capítulo, a uma integração teórica e empírica dos conhecimentos gerados pelos paradigmas da troca social e da identificação organizacional.

A perspectiva da *troca social* (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002; Rousseau e Parks, 1993) - centrada no *acesso aos recursos* e na *reciprocidade* como mecanismos explanatórios da relação que o indivíduo estabelece com a organização - e a perspectiva da *identificação organizacional* (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Hogg e Terry, 2000) - centrada nas questões da construção da identidade social do indivíduo, da inclusão e da *construção de significados* como mecanismos explicativos do comportamento do indivíduo - têm recebido uma atenção crescente enquanto paradigmas conceptuais para a compreensão da relação psicológica que se estabelece entre o indivíduo e a organização. Porém, estas perspectivas têm-se desenvolvido maioritariamente de uma forma isolada uma da outra.

Propusemos então que a identificação organizacional e a avaliação da qualidade das trocas sociais estabelecidas com a organização - como a que é evidenciada na avaliação que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido - interajam na previsão da intenção de retirada organizacional e do desenvolvimento de comportamentos extra-papel por parte do indivíduo.

A hipótese de interacção foi testada em dois estudos: num estudo de campo correlacional sincrónico e num estudo experimental com base em cenários. Estes métodos divergentes foram propositadamente escolhidos por se complementarem um ao outro.

Enquanto o estudo de campo nos permite garantir alguma validade ecológica dos resultados, o estudo experimental permite-nos ter uma confiança acrescida na validade interna dos efeitos encontrados.

De acordo com Cole, Schaninger, e Harris (2002), as acções que conduzem à percepção de suporte organizacional podem ser vistas como uma *moeda de troca social* fornecida pela organização com o intuito de aumentar a qualidade da relação empregador-empregado. De forma semelhante se pode considerar que, tanto as atitudes e comportamentos de retirada organizacional, como os de “investimento na organização”, sejam *moedas de troca* a que os indivíduos recorrem para repor a equidade na relação social que estabelecem com a organização.

Enquanto a *reciprocidade* entre o indivíduo e a organização e a *expectativa de retribuição futura* são os dois aspectos centrais da perspectiva da troca social, a *auto-definição* do indivíduo através da sua pertença organizacional e a percepção de *semelhança* entre os seus atributos identitários e os atributos da identidade organizacional, estão no âmago da perspectiva da identificação organizacional.

Os teóricos da troca social identificam a *insatisfação* com a relação de troca como a causa para a retirada organizacional e o *sentimento de obrigação* em retribuir o benefício recebido aos parceiros da troca, bem como o desejo do indivíduo em manter uma *auto-imagem positiva* evitando o estigma social associado à violação da norma da reciprocidade, como factores motivadores para um envolvimento activo do indivíduo na organização e para o refrear das suas atitudes e comportamentos de retirada.

Os teóricos da identificação organizacional, por seu lado, identificam a *incorporação do interesse colectivo* no auto-conceito do indivíduo e o *desejo de auto-consistência e de continuidade* que lhe está associado, como causas principais para o envolvimento activo na organização (sendo o esforço a favor da organização visto como uma expressão do self; cf. Tyler e Blader, 2001, p. 233) e como razões para o indivíduo não se retirar desta. A estas razões junta-se ainda o facto da cooperação com a organização e com os seus membros poder ser uma forma de *auto-enaltecimento*. De facto, ao contribuir para a manutenção de uma imagem organizacional positiva o indivíduo contribui consequentemente para uma auto-identidade social positiva enquanto membro da organização (cf. Cialdini *et al.*, 1976). Uma outra razão adicional diz respeito a uma estratégia de *gestão ascendente da IO* (Bartel, 2001) - ao agirem a favor da organização, estes indivíduos reforçam positivamente a validação que os Outros fazem da sua pertença subjectiva, mantendo uma imagem que lhes é favorável enquanto membros da organização.



Estas perspectivas, apesar de diferentes, não estão em contradição, tornando-se interessante perceber como elas se podem inter-relacionar na determinação das atitudes e comportamentos do indivíduo em contexto organizacional. Foi esse o objectivo principal do trabalho desenvolvido e apresentado no Capítulo 8 desta dissertação.

A literatura da troca social apresenta-nos a relação entre o suporte organizacional percebido e as atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização como uma relação que pode ser *condicionada* por vários factores. Na linha da argumentação de Gouldner (1960) e de Cole e colegas (2002), podemos dizer que o papel moderador de todos estes factores assenta no facto de eles se traduzirem na atribuição de *valorações* diferenciadas ao suporte organizacional recebido pelos indivíduos.

Consequentemente, argumentámos que a *valoração* que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido (enquanto moeda de troca social que a organização usa na gestão da sua relação como indivíduo) condicionará a forma, o recurso, ou a moeda de troca, escolhida por este para retribuir o “benefício” à organização, saldando a sua dívida para com esta e restabelecendo a equidade e o equilíbrio da sua relação com a organização.

Em conformidade, propusemos que a *identificação organizacional*, a par dos factores anteriormente referidos, altera a *métrica* da percepção de suporte organizacional, *qualificando* o *valor* atribuído pelos colaboradores ao suporte recebido, bem como os *significados* que o indivíduo associa à PSO, e ainda o leque de *estratégias de actuação disponíveis* para que este restabeleça a equidade na relação com a organização, condicionando, dessa forma, o *conteúdo* da troca social. Ou seja, o suporte organizacional, enquanto recurso sócio-emocional que a organização usa como moeda de troca social, terá diferentes *valorações, significados e funções* para colaboradores com diferentes níveis de *identificação organizacional*.

Por exemplo, quando a pertença organizacional é pouco importante para a construção que o indivíduo faz de si próprio (ou seja, quando a IO é baixa), a percepção de suporte organizacional terá um valor mais *instrumental*, estando associada sobretudo à *expectativa de ganhos futuros* (Rhoades e Eisenberger, 2002) e à garantia de *equidade* no acesso aos recursos desejados. Estes indivíduos têm um entendimento mais *calculativo* da PSO, entendendo o suporte percebido como meio de avaliação do ganho virtual em termos de benefícios materiais e simbólicos potencialmente associados ao seu desempenho na organização (Eisenberger *et al.*, 1990).

Por seu lado, para indivíduos que, em grande parte, se auto-definem em termos da sua pertença organizacional e que adoptam as características definidoras da identidade da organização como definidoras de si próprios, a PSO é vista como uma fonte importante de

informação acerca do seu *estatuto* na organização e um sinal de *reconhecimento* da sua *legitimidade* enquanto membros da organização (cf. Modelo do compromisso grupal; Tyler e Blader, 2000, 2003), dando-lhes uma indicação preciosa acerca da *natureza da relação* que os liga à organização; ou seja, se, de facto, o sentimento de “fusão” que nutrem pela organização tem sustentação real, reforçando-o (positiva ou negativamente). Nesse sentido, a percepção de suporte poderá ser interpretada como um meio de *validação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização.

Para além da identificação com a organização poder condicionar o *conteúdo* da troca através dos diferentes *significados e valorações* que a percepção de suporte tem para o indivíduo enquanto moeda de troca social recebida, o impacto desta faz-se também através da forma como indivíduos com diferentes níveis de identificação constroem o seu *papel* na organização (a que Ashforth (2001) chama “identidade de papel”), determinando o tipo de comportamentos que estão disponíveis para o indivíduo usar como moeda de troca social na relação que este estabelece com a organização (i.e., o seu *portfolio* de moedas de troca).

No presente capítulo defendemos que a relação indivíduo-organização é *sempre* avaliada em termos da qualidade da troca social assentando constantemente em dinâmicas de *reciprocidade*, independentemente do nível de identificação do colaborador. Contudo, o *conteúdo da troca* e o que é considerado pelo indivíduo uma estratégia razoável de acção em *resposta* àquela avaliação - ou seja, o que é usado como *moeda de troca* -, pode diferir dependendo do nível de identificação com a organização - i.e., do grau em que a pertença organizacional é auto-definidora para o indivíduo.

Assim, os resultados por nós obtidos sugerem que indivíduos com níveis diferenciados de IO fazem um uso diferenciado de *estratégias de actuação organizacional* distintas (Caetano e Vala, 1995) – tais como diminuir as intenções de abandonar a organização ou aumentar os comportamentos extra-papel exibidos - para retribuir o suporte recebido.

Mais especificamente, verificámos que indivíduos com elevados níveis de identificação aumentam o seu esforço a favor da organização, por exemplo através do desenvolvimento de um maior número de comportamentos extra-papel, sendo esta uma estratégia de acção viável para retribuir a percepção de uma elevada qualidade da troca social. Para indivíduos cuja pertença organizacional não é central para a sua auto-definição, o suporte organizacional recebido não é suficiente para que estes exibam com frequência comportamentos de participação funcional, não os incluindo no seu *portfolio* de estratégias de actuação organizacional e, conseqüentemente, não os usando como *moeda de troca* para a retribuição do suporte organizacional percebido.

Verificámos ainda que os indivíduos que se identificam fortemente com a organização em que trabalham (ao contrário dos trabalhadores com níveis mais baixos de IO) não encaram as atitudes e comportamentos de retirada organizacional como uma *moeda de troca aceitável* para a reposição da equidade na relação com a organização quando consideram que esta não valoriza os seus contributos ou não se preocupa com o seu bem-estar.

Conjuntamente, os resultados obtidos nos dois estudos apresentados no Capítulo 8 desta dissertação mostram claramente a importância de incorporar a identificação organizacional nas teorias de troca social e de estudar os seus efeitos nas estratégias que os colaboradores seleccionam para retribuir à organização os benefícios recebidos. Se, por um lado, a identificação do indivíduo com a organização *amortiza* o impacto que a diminuição do suporte organizacional recebido pode ter na sua *intenção de saída* da organização; por outro lado, a IO *catalisa* a influência do suporte recebido (enquanto *moeda de troca social* usada pela organização) no fomento dos comportamentos extra-papel.

O presente trabalho amplia e diverge do que foi feito em pesquisas anteriores ao sugerir, e verificar, que a identificação organizacional não tem somente um efeito nas atitudes e comportamentos dos empregados na organização (tal como acontece com a percepção de suporte organizacional), mas também *regula* a forma como estes lidam com o suporte recebido em contexto organizacional, condicionando as atitudes e os comportamentos que são considerados pelo indivíduo como estratégias adequadas de retribuição à organização.

Assim, a identificação condiciona o que é considerado como sendo razoável, ou adequado, pagar para manter a qualidade da relação com a organização. Seja pelo *significado* diferenciado atribuído ao suporte organizacional, seja pelo *valor* que esse “benefício” tem para o indivíduo, seja ainda pela *construção* que o indivíduo faz do seu *papel* na organização e conseqüente estrangimento das suas *estratégias de actuação organizacional*, o nível de IO do indivíduo delimita o leque de recursos que estão disponíveis por parte deste para serem usados como *moeda de troca social* na organização.

Seguindo este raciocínio, podemos dizer que, com o intuito de aumentar o seu ajustamento à organização, as pessoas com diferentes níveis de identificação organizacional optarão por diferentes *estratégias* para re-equilibrarem as suas relações de troca social com a organização e para conciliarem os seus objectivos pessoais com os objectivos da organização. Os indivíduos para quem a pertença organizacional é um aspecto importante do seu auto-conceito desenvolvem *comportamentos extra-papel* orientados para os interesses organizacionais colectivos como uma estratégia de troca e de retribuição do suporte organizacional recebido. Por sua vez, os indivíduos com baixos níveis de identificação usam

diferentes padrões de troca para restaurarem o equilíbrio da sua relação com a organização, a qual querem perceber como equitativa, reduzindo as *intenções de retirada organizacional* e mantendo a ligação que estabeleceram com a organização.

Estas diferentes estratégias individuais de actuação organizacional resumem formas distintas de *reciprocidade* do suporte organizacional recebido, estando ancoradas em modos diferenciados de manutenção e sustentação de uma identidade social positiva do indivíduo em contextos organizacionais.

Em resultado da investigação por nós desenvolvida podemos dizer que algumas linhas de pesquisa futura se apresentam com promissoras. Por um lado, a análise do impacto da identificação organizacional na reacção do indivíduo aos *outros indicadores da qualidade da troca* que a organização estabelece com o indivíduo, para além do suporte percebido (p. ex., no que concerne ao contrato psicológico).

Por outro lado, perceber que *outras moedas de troca* social indivíduos com níveis distintos de IO usam para retribuir o suporte percebido e para repor a iniquidade sentida quando este suporte organizacional diminui (p. ex., em termos da cooperação com os colegas ou de comportamentos e atitudes de voz, lealdade e negligência, na linha do modelo de Farrell, 1983 e de Aida, adivinha-se importante o teste empírico das hipóteses de mediação que surgem na sequência deste trabalho, relativamente aos *mecanismos* através dos quais a identificação organizacional pode condicionar o *conteúdo* da troca social (p.ex., influenciando a atribuição de *significados* e de *valor* diferenciados ao suporte percebido, ou actuando na *construção* que o indivíduo faz dos seus papéis na organização e do conseqüente *portfolio* de comportamentos e atitudes que a eles associa).

#### **PARTE IV: CONCLUSÕES GERAIS**

---



**(...) Sentia-me de repente muito cansado.**

**- Então é isto o fim?**

**- Não – respondeu-me Máximo sem perder o sorriso.**

**– Não há fins. O que há são intervalos.**

*Não há fim,*

In “Passageiros em trânsito”, de José Eduardo Agualusa





## CONCLUSÕES GERAIS

---

Apesar de encontrarmos na literatura trabalhos sobre a identificação organizacional (IO) que remontam a praticamente meio século atrás, a análise deste fenómeno ganhou um novo fôlego nos últimos 20 anos, sobretudo desde a publicação, em 1989, do artigo de Ashforth e Mael.

A identificação organizacional tem sido referida na literatura do comportamento organizacional como um construto de importância fulcral para a compreensão e explicação das atitudes e dos comportamentos do indivíduo na organização em que trabalha. A relevância do estudo deste construto advém da centralidade que a identificação com a organização tem para formação da identidade individual; das funções que esta vinculação assume para o indivíduo; das consequências para a organização; e da relação desta variável com outros tópicos de estudo no âmbito mais amplo do Comportamento Organizacional.

A revisão de literatura efectuada aponta para alguma diversidade na forma de conceptualizar a identificação organizacional, nomeadamente no que diz respeito à *multidimensionalidade* do construto. Apesar de repetidamente se afirmar que nos últimos 20 anos a Teoria da Identidade Social (TIS) tem dominado a maior parte do pensamento acerca da identificação organizacional, verifica-se que as definições defendidas pela maioria dos investigadores fazem eco da enunciação oferecida por Ashforth e Mael (1989), remetendo apenas para a *dimensão cognitiva* da definição de identificação social protagonizada pela TIS.

Esta dimensão cognitiva da IO tem sido enunciada na literatura como: *auto-definição* do indivíduo em função da pertença à organização, ou seja envolvendo a inclusão da pertença organizacional no auto-conceito do indivíduo; *representação* que o indivíduo constrói da relação que tem com a organização; *sobreposição* entre a identidade do indivíduo e a identidade organizacional, *congruência* entre as características do indivíduo e as características organizacionais, e *internalização dos atributos* organizacionais no auto-conceito do indivíduo.

A *dimensão emocional* traduz-se nos sentimentos de *pertença*, na percepção de *fusão/unicidade* com a organização, na experiência directa ou vicariante dos *sucessos e insucessos* organizacionais, ou na associação de *afectos positivos* à pertença organizacional. Alguns destes elementos são referenciados na literatura como estando inscritos numa dimensão cognitiva da IO. No entanto, considerámos, a par de Edwards (2005), que eles apelam a elementos emocionais da identificação organizacional. A *dimensão avaliativa* diz

respeito ao *valor* atribuído pelo indivíduo à sua pertença organizacional: “ser X é importante para mim”.

Alguns autores acrescentam ainda uma dimensão comportamental, ou “conativa”, da IO (e.g., van Dick, 2001, 2004a). Pese embora considerarmos que o comportamento a favor da organização é uma manifestação da IO e que o “agir” da identificação pode ter um impacto retroactivo na manutenção desta vinculação, defendemos que, a par do reiterado por outros autores, o comportamento deverá ser considerado um “resultado probabilístico da identificação e não necessariamente uma componente desta” (Ashforth *et al.*, 2008, p. 331).

Ashforth e colegas (2008) propõem uma formulação *multidimensional* da IO ancorada na definição integral que Tajfel (1978) fez de identidade social. Esta definição é por nós partilhada e inclui a *cognição da pertença* organizacional, as *emoções positivas* associadas a essa pertença e o *elevado valor atribuído* a esta pelo indivíduo. Em conformidade, dizemos que um indivíduo se identifica com a organização em que trabalha quando, associada à consciência de que *faz parte* da organização, o indivíduo experiencia *emoções positivas* (independentemente da valência das apreciações que outros indivíduos façam da organização e da consciência que o indivíduo tenha dessa avaliação), e se essa pertença organizacional e a vivência dessas emoções forem *importantes* para o indivíduo e *centrais* para a sua auto-definição enquanto pessoa.

### **Tipos de Identificação Organizacional**

Alguns autores argumentam que existe mais do que um modo do indivíduo representar a sua ligação à organização (e.g., Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004). Assim, o *Modelo Expandido da Identificação Organizacional* pressupõe a existência de quatro formas, teórica e empiricamente distintas, de vinculação do indivíduo à organização: a identificação organizacional (o que Pratt (1998, 2000) apelida de “identificação positiva”), a desidentificação organizacional, a identificação organizacional ambivalente e a identificação organizacional neutral.

Outros autores (Meyer *et al.*, 2006; Riketta *et al.*, 2006; Rousseau, 1998) referiram que a própria identificação organizacional se pode revelar a dois *níveis*: a *identificação situada* e a *identificação profundamente estruturada*. A *identificação situada* é uma forma de IO que resulta da percepção da existência de *interesses em comum* do indivíduo com a organização ou da expectativa de *resultados partilhados* integrativos e não distributivos. Esta percepção

de congruência de interesses, evidenciada pela existência de pistas situacionais, faz com que o indivíduo considere que ele e a organização, numa dada situação, formam um “*nós*” (Rousseau, 1998, pp. 217-218). A identificação situada manter-se-á enquanto as pistas contextuais persistirem, reflectindo assim uma *resposta* aos estímulos ambientais imediatos. As experiências com grupos mínimos evidenciam este tipo de identificação (situada).

Ao longo desta dissertação, quando nos referimos à IO conceptualizámo-la como correspondendo a um nível de *identificação profundamente estruturada*, e não a um nível meramente instrumental e contingencial de identificação: “a identificação é mais do que o indivíduo considerar-se membro da organização (identificação situada); a IO é o grau no qual o indivíduo inclui a pertença à organização no seu auto-conceito” (Sluss e Ashforth (no prelo), cit. por Ashforth *et al.*, 2008, p. 332).

A *identificação profundamente estruturada* surge quando a auto-definição com base na pertença organizacional se transforma numa “estrutura psicológica” do indivíduo, tal como é sugerido por Brown (1969, p. 347). Assim, este tipo de IO ocorre a um nível mais profundo não estando meramente dependente de pistas contextuais. Implica uma *alteração duradoura do modelo mental* que o indivíduo tem de si próprio com incorporação da pertença à organização e das características centrais, distintivas e duradouras desta no seu auto-conceito (Rousseau, 1998).

Ao contrário do que é proposto por Meyer e colegas (2006)<sup>83</sup>, nós consideramos que esta partilha de identidade pode alcançar-se de três formas essenciais - através de processos de *afinidade*, de *emulação* ou de *auto-expansão* – sendo que as duas últimas implicam uma mudança no auto-conceito do indivíduo em termos dos seus atributos.

Assim, a partilha de identidade entre os indivíduo e a organização pode resultar do *reconhecimento* que este faz da *sobreposição* existente entre as características que o definem enquanto pessoa e os atributos da identidade organizacional percebida. Este processo “auto-referencial” reforça a narrativa identitária que o indivíduo tem de si próprio e ocorre por *afinidade*.

A percepção de sobreposição pode ainda estabelecer-se por um processo de *emulação*, através da *internalização* destes atributos organizacionais no auto-conceito do indivíduo. Ou seja, o indivíduo revê e reformula a narrativa que tem sobre a sua identidade com o propósito de se assemelhar à organização, aproximando-se do seu Eu ideal.

---

<sup>83</sup> Meyer e colegas (2006) sugerem que a identificação situada e a identificação profundamente estruturada têm uma certa correspondência com os processos de identificação por afinidade e por emulação, respectivamente.

Por último, esta partilha de identidade pode assentar na expansão do auto-conceito do indivíduo através de um processo de auto-conhecimento e de *auto-revelação experiencial*. O indivíduo muda a imagem que tem de si próprio ao descobrir, na aprendizagem e desempenho dos papéis que estão associados ao desempenho da sua função em contexto organizacional, que tem características ou atributos que até aí desconhecia e que são semelhantes aos atributos da identidade organizacional.

Já a *identificação situada*, caracterizada por ser uma resposta aos estímulos ambientais imediatos e às pistas situacionais que sinalizam a existência de interesses comuns ou de resultados partilhados (Rousseau, 1998), não implica uma mudança no auto-conceito, nem o reconhecimento de semelhança entre os atributos da identidade do indivíduo e os atributos da identidade organizacional, mas antes o reconhecimento de que o indivíduo e a organização têm *interesses* que, num dado momento, se sobrepõem ou que são *congruentes* entre si.

### **Distinção de Outros Conceitos: Internalização e Compromisso Organizacional**

Apesar dos conceitos de identificação e internalização terem sido inicialmente tratados em separado (e.g., Kelman, 1961; Aronson, 1992), existe uma grande tensão e ambiguidade quanto à linha que marca a fronteira entre estes dois construtos (Pratt, 1998).

Nesta dissertação defendemos que a *internalização* dos atributos da identidade organizacional é apenas *um* dos modos através dos quais a identificação com a organização ocorre. Mais especificamente, como referimos anteriormente, a IO pode ocorrer através de processos de *afinidade*, de *emulação* ou de *auto-expansão*. Apenas os processos de emulação implicam internalização dos atributos da identidade organizacional percebida.

A identificação organizacional partilha ainda fronteiras, as quais nem sempre estão claramente definidas na literatura, com outro construto: o de *compromisso organizacional*, nomeadamente na sua dimensão afectiva (vide Capítulo 2 desta dissertação).

A par de outros autores (e.g., Cole e Bruch, 2006; Meyer *et al.*, 2006; Pratt, 1998; Tavares, 2001), também nós consideramos que, apesar de poder haver algum grau de sobreposição entre estes dois construtos, eles reflectem aspectos diferentes da relação de vinculação do indivíduo à organização. A identificação e o compromisso organizacionais diferem no seu significado, nos processos que lhes subjazem e nas consequências que deles advêm para o comportamento do indivíduo (cf. Riketta, 2005).

Assim, enquanto a IO diz respeito a um processo de auto-definição, sendo um processo *auto-referencial*, já o compromisso se apresenta como uma *atitude* geral face à organização, que contém em si mesma uma dimensão comportamental relacionada com a *intenção em permanecer* na organização. O compromisso organizacional, na sua dimensão afectiva, é por nós entendido como uma consequência da identificação organizacional.

### **Contributos das Teorias Psicológicas e das Teorias Sociológicas da Identidade Social**

Para a compreensão do fenómeno da IO foram essenciais os contributos das teorias psicológicas da identidade social: Teoria da Identidade Social (e.g., Tajfel, 1978, Tajfel e Turner, 1979) e Teoria da Auto-categorização (Turner, 1982, 1985). Outras abordagens teóricas que têm sido importantes para a conceptualização da identificação organizacional, e sobretudo para a compreensão da sua *expressão* na organização, têm sido o Interaccionismo Simbólico (Mead, 1934; Goffman, 1959) e as abordagens sociológicas da identidade social (Teoria da Identidade do Papel, de McCall e Simmons, 1978 e a Teoria da Identidade, de Stryker, 1980), embora poucos tenham sido os autores que explicitam este contributo (vd. Capítulo 1 desta dissertação).

As grandes contribuições da *Teoria da Identidade Social* para a compreensão da IO residem essencialmente em dois aspectos. Por um lado, o entendimento da identificação social como um *construto multidimensional*, constituído por uma dimensão cognitiva, uma dimensão emocional e uma dimensão avaliativa. De forma isomórfica podemos dizer que a identificação organizacional encerra estas três dimensões.

Por outro lado, a referência aos *processos de comparação social* como mecanismos indispensáveis para a identificação com a categoria social. Assim, podemos dizer que os processos de comparação social estão na base: (a) do estabelecimento do conteúdo da identidade organizacional; (b) da avaliação que o indivíduo faz da organização em termos da conotação de valor que associa à identidade organizacional (validação social da avaliação da identidade organizacional); e (c) da atribuição de importância relativa à pertença do indivíduo à organização através da validação social da sua pertença subjectiva à organização.

Estes processos são, assim, importantes para a *atribuição de sentido* à pertença organizacional condicionando a construção de *significados* associados a essa pertença e as *emoções* e *afectos* que o indivíduo a ela associa.

Por seu turno, os tributos da Teoria da Auto-Categorização para a compreensão da IO residem sobretudo na atenção conferida pelos seus autores aos aspectos que condicionam a *expressão desta identificação* face a outras facetas da identidade do indivíduo num determinado contexto social. A aplicação da TAC à compreensão do fenómeno da IO sugere ainda que a identificação organizacional é *multifacetada* e que o seu *conteúdo* é *contingencialmente situado*.

De acordo com esta abordagem, a *auto-categorização* que um indivíduo assume numa dada situação social específica diz respeito à forma como o indivíduo se auto-define, explícita ou implicitamente, nesse contexto. Essa auto-definição situacional depende directamente da *saliência relativa* da IO comparativamente a outras dimensões da identidade do indivíduo nesse contexto (nomeadamente no que respeita à possível identificação com a profissão, com o departamento, com os colegas, ou com outras dimensões da vida do indivíduo).

Por sua vez, a *saliência* da IO depende da sua *acessibilidade* cognitiva e do seu *ajustamento comparativo e normativo*. Assim, de acordo com este paradigma, quanto mais o indivíduo se identifica com a organização em que trabalha, maior é a sua prontidão (*acessibilidade*) em usar a pertença à organização para sua auto-definição em situações específicas. Ainda, o *ajustamento* da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização depende de quanto essa identidade permite ao indivíduo uma compreensão adequada da realidade e uma acção apropriada ao contexto em que se encontra, quando comparada com outras possíveis identidades sociais do indivíduo, permitindo reduzir a incerteza deste, tanto quanto ao que se espera dele, como ao que ele espera dos outros com quem irá interagir.

A forma como o indivíduo se auto-define numa dada situação é então flutuante sendo vivida como um processo dinâmico e dependente do contexto, determinado pelas relações comparativas que se estabelecem nesse contexto específico (Turner, 1999, p. 13). Diferentes contextos tornam salientes diferentes aspectos do Eu. Estes diferentes aspectos do *self* referem-se não só ao *nível da identidade* que o indivíduo usa para fundamentar o seu comportamento social (identidade pessoal ou identidade social), ou à *dimensão* da sua identidade social (membro da organização, profissional, membro de um departamento, membro do grupo de trabalho, etc.), mas também ao seu *conteúdo*.

Em função do contexto social em que a comparação ocorre, bem como das motivações, dos valores, das expectativas, do conhecimento anterior e das teorias do indivíduo sobre a realidade, assim este *seleccionará activamente diferentes atributos* da sua identidade enquanto membro da organização. Serão seleccionados os atributos que sejam

mais úteis, que o indivíduo considere mais relevantes e que tenham probabilidades mais elevadas de serem confirmados pela evidência da realidade na situação em que este se encontra (Turner, 1999). Por outras palavras, o que significa “identificar-me com esta organização” depende do contexto em que estou e das situações de interacção em que me encontro (“identifico-me com que aspecto da identidade organizacional? Com a relação que esta organização tem com os clientes, com o seu posicionamento face ao ambiente, com a forma que tem de lidar com a diversidade, etc.?”).

Podemos então dizer que quando os protagonistas da TAC dizem que a identificação social é dinâmica estão a referir-se à *versatilidade do conteúdo* da identificação que é exibido e não à possível *evolução da forma* de identificação ao longo do tempo.

Deaux e Martin (2003) apresentam um modelo de identificação social que integra as perspectivas psicológicas e sociológicas da identidade social. Este modelo pressupõe uma interacção entre a pertença do indivíduo a categorias sociais alargadas e as suas identidades de papel na expressão quotidiana da sua identificação social. O referido modelo integrador pode ser então um instrumento valioso para a compreensão do dinamismo do fenómeno da identificação organizacional, nomeadamente para a compreensão da sua *expressão quotidiana* e da *multiplicidade de significados* que lhe pode estar associada.

A TIS, a TAC e as teorias sociológicas da identidade partilham o pressuposto de que as características do ambiente influenciam as relações que o indivíduo estabelece através de processos de identificação. As diferenças entre estas teorias emergem, em parte, da diferença nos *níveis do contexto social* em que se diz que os processos de identificação ocorrem (Deaux e Martin, 2003, p. 102).

A TIS focaliza-se nos processos de comparação *intergrupala*, a TAC centra-se nos processos de comparação *intra-individual* e na explicação do comportamento do indivíduo com base na saliência relativa dos múltiplos níveis de inclusividade da auto-categorização deste numa dada situação. Já as teorias sociológicas da identidade social, focalizam-se nos processos de comparação *interpessoal*, enfatizando a interacção e a interdependência entre os actores sociais no desempenho dos papéis mutuamente complementares (e.g. empregador-empregado) e as expectativas que lhes estão associadas.

Assim, o grande contributo destas teorias sociológicas reside em três aspectos fundamentais. Por um lado, a importância atribuída à *interacção* para o processo de desenvolvimento e manutenção da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. A interacção social é tipicamente vista como sendo a base, tanto para a definição da identidade do indivíduo enquanto membro da organização (Teoria do Papel; McCall e

Simons, 1978) – ou seja para a construção do *conteúdo* da sua identificação organizacional -, como para o próprio estabelecimento da saliência relativa dessa identidade (Teoria da Identidade, de Stryker, 1980).

Por outro lado, a ênfase colocada na *complementaridade dos papéis* no contexto da actuação do indivíduo na organização e na importância do *conjunto de papel* para o agir e para a expressão da identificação organizacional: as identidades de papel que o indivíduo tem enquanto membro da organização só podem ser agidas e afirmadas conjuntamente com os Outros membros do conjunto de papel (Lawler, 2003, p.137). Daqui releva a importância fulcral das redes sociais em que o indivíduo está inserido para o *desenvolvimento*, para a *expressão* e para a *validação* da sua identificação organizacional.

Por último, e associada com os outros dois aspectos acima referidos, as teorias sociológicas da identidade sublinham a importância dos *significados* e das *expectativas* associadas a uma identidade particular (identidade de papel), os quais levam o indivíduo a comportar-se de uma forma consistente com essa identidade sempre que ela é invocada numa dada situação (Burke, 2003, p. 4). Assim, sendo a identidade do indivíduo enquanto membro da organização modelada, de forma única, pelas suas *experiências* e *interacções* com os Outros (*ibid.*, p. 2), a expressão da sua IO está dependente das *expectativas* que o indivíduo tem sobre o normativo do papel que assume num dado contexto e sobre quais são as expectativas que os Outros têm dele enquanto protagonista desse mesmo papel. Diferentes papéis remetem para contextos e contracenantes distintos na interacção, os quais apelam a atributos diferenciados da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização.

Resumindo, estas abordagens sociológicas focalizam o nosso olhar para as *interacções* que ocorrem no seio das *redes sociais* em que o indivíduo está inserido e para os *papéis* que este protagoniza enquanto membro da organização, como importantes fontes de influência para a construção dos *significados* da sua identificação organizacional, bem como para a sua *expressão* quotidiana em contextos específicos.

### **Motivação para a Identificação Organizacional**

Pese embora a pertinência evidente do estudo das bases motivacionais para a identificação organizacional, a literatura existente destaca-se por uma relativa fragmentação e por uma grande fragilidade empírica. No Capítulo 3 desta dissertação classificámos as várias razões apresentadas na literatura para a identificação do indivíduo com a organização em três



grandes categorias motivacionais: *necessidades de auto-enaltecimento* (Tajfel e Turner, 1979), *necessidades de distintividade óptima* (Brewer, 1991), e *necessidades de redução da incerteza* (Hogg, 2000a).

Múltiplas são as motivações e necessidades específicas dos diferentes indivíduos, e do mesmo indivíduo ao longo do tempo e nas diferentes situações com que este se defronta. Apesar de considerarmos que para a compreensão das bases motivacionais da IO seja necessário o uso de quadros de referência que dêem conta destas múltiplas necessidades e motivações, consideramos que estas três grandes categorias de motivações para a auto-definição do indivíduo como membro da organização concorrem e contribuem, a seu modo, para os processos mais gerais de *atribuição de sentido* inerentes ao processo de identificação organizacional.

Ao considerarmos que a IO é uma forma de o indivíduo atribuir sentido à sua pertença organizacional através dos significados que ele associa a esta, nesta dissertação defendemos que a motivação principal para a identificação organizacional é a *procura de significados*. Isto deve-se ao facto de a tentativa de *atribuição de sentido* atravessar transversalmente todos os outros motivos específicos para a IO apresentados na literatura, como sejam: o do auto-enaltecimento e as necessidades com ele relacionadas (p.ex., necessidades de auto-estima, auto-realização, autonomia, crescimento e poder); o da distintividade óptima e consequentes necessidades de afiliação, pertença e dependência, a par das necessidades de diferenciação; e o da redução da incerteza com todas as necessidades associadas (p. ex., necessidades de segurança, continuidade, consistência, auto-verificação e auto-conhecimento).

De facto, para que um indivíduo se identifique com a organização é necessário que os *significados* providenciados por esta o ajudem a estabelecer as fronteiras entre a sua organização e as outras, a manter a auto-estima, a assegurar uma distintividade óptima e, por último, a reduzir a incerteza associada à interacção em novos ambientes ou à mudança em ambientes familiares (Hogg, 2000a, 2000b, 2005; Hogg e Mullin, 1999). Sugerimos, por isso, que a *procura de significado* seja uma *meta-motivação* para o desenvolvimento e manutenção da identificação organizacional.

### **Identificação Organizacional: Estado e Processo**

Ao longo desta dissertação usámos o termo *identificação organizacional* para nos referirmos simultaneamente à IO enquanto *estado* e enquanto *processo*, uma vez que

entendemos que estas duas formas de conceptualizar a identificação organizacional não são mutuamente exclusivas.

Ao nos referirmos à IO enquanto estado, consideramos que a identificação organizacional é uma *estrutura psicológica* relativamente estável e que transcende a contingencialidade absoluta a situações específicas (característica da identificação situada, como referimos anteriormente). Porém, esta consideração não releva de um pressuposto de rigidez e estaticidade face a esta *condição* de vinculação do indivíduo à organização.

De facto, encaramos a IO como um elemento que, apesar de ser constitutivo da identidade do indivíduo, é dinâmico e variável tanto em termos da sua magnitude, como em termos do seu conteúdo ou significado. Assim, equacionamos a IO como *resultado* de um processo activo e interpretativo de julgamento, de inferência de significados e de atribuição de sentido, que ocorre de uma forma continuada e que é *ciclicamente revisto* quando o indivíduo se encontra em interacção com Outros (interacção que pode ser real, hipotética ou reflexiva).

Quando nos referimos ao *processo* de identificação organizacional consideramos a forma *como* esta relação de vinculação do indivíduo à organização se desenvolve, se mantém, se fortalece ou se reformula. Ou seja, referimo-nos à IO como um “trabalho de construção da identidade” que pode ser mais ou menos permanente ou ocorrer apenas em alturas em que o indivíduo percepção a presença de algum tipo de ameaça à sua identidade ou ainda em períodos de transição (Sveningson e Alvesson, 2003, p. 1165).

### **Proposta de Modelo Conceptual Descritivo do Processo de Identificação Organizacional**

Os estudos empíricos que expusemos na parte II e III desta dissertação estão na linha da generalidade dos estudos apresentados na literatura, nos quais a relação do indivíduo com a organização, e a sua identificação com esta, é estudada de um modo que se pode descrever como “fotográfico” (Kahn, 1990, p. 693), ou seja, nos quais se equaciona a IO como um estado ou como a *condição* de se “estar identificado” (Glynn, 1998).

Como contraponto, apresentamos no Capítulo 4 uma proposta de modelo conceptual relativamente a uma possível leitura do *processo* de desenvolvimento e manutenção, ou mudança, da identificação organizacional ao longo do tempo e das distintas situações com que o indivíduo se confronta no exercício da sua função em contexto organizacional. A sugestão apresentada resultou da leitura que fazemos do fenómeno da IO bem como dos contributos teóricos e empíricos que encontramos de forma dispersa na literatura.

O modelo aqui defendido (cf. Figura 4.1) parte do pressuposto de que o processo de identificação do indivíduo com a organização é condicionado de forma transversal, em todas as suas etapas, pela *identidade do indivíduo*. Ou seja, pelas características pessoais deste, pelos seus valores, pela sua história de vida, pelas experiências prévias de socialização, pela fase da vida em que o indivíduo se encontra, bem como pelas suas necessidades, expectativas e objectivos actuais, sendo um reflexo da imagem que a pessoa tem de si própria (em termos do seu Eu actual e do seu Eu ideal).

Este modelo tem em conta: (a) as diversas fases do processo de identificação organizacional, nomeadamente relativas ao seu desenvolvimento, à sua expressão situada, e depois, à sua manutenção ou reformulação; (b) a actuação das diferentes fontes de influência condicionantes do fenómeno da IO; (c) as distintas alavancas do processo de identificação e os mecanismos específicos que lhes subjazem; bem como (d) as estratégias de gestão descendente e ascendente da IO que tornam este processo uma construção activa por parte do indivíduo, balizada por jogos de influência social, com o propósito último de atribuição de sentido à sua pertença organizacional e de resposta à pergunta “quem sou eu?”.

Relativamente às diversas fases do processo de IO, podemos dizer que a forma como a identificação organizacional é expressa, ou agida, pelo indivíduo irá reforçar, positiva ou negativamente, de uma forma directa ou indirecta, o estado de identificação do indivíduo através de mecanismos de retroacção.

#### *Fontes de Influência Intervenientes no Fenómeno da Identificação Organizacional*

Há três grandes fontes de influência que intervêm tanto no desenvolvimento e manutenção da IO, como na sua expressão situada: a *organização*, as *redes sociais* de pertença do indivíduo e os *papéis* que ele desempenha na organização.

No processo de desenvolvimento da identificação organizacional dos seus membros a organização intervém através do condicionamento do indivíduo relativamente à imagem que este constrói da *identidade organizacional* (e do seu conteúdo). No contexto da expressão da IO, a organização actua através da manipulação da *saliência* relativa da identidade organizacional como alvo de identificação e ainda através do *reforço* (positivo ou negativo) da IO, contribuindo para a *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização (ou para a sua não validação).

A intervenção da organização faz-se através de estratégias de *ruptura de sentido* e de *providência de significados* (Ashforth *et al.*, 2008; Pratt, 2000) presentes nas táticas de *gestão descendente da IO* (práticas de gestão substantiva, como as práticas de gestão dos recursos humanos, e práticas de gestão simbólica, como as táticas de retórica organizacional; cf. Capítulo 2 desta dissertação).

A par do que acontece com as estratégias organizacionais de gestão da identificação dos seus membros, também as *relações interpessoais* que o indivíduo estabelece no seio das suas redes sociais condicionam a sua identificação com a organização através de processos de influência social baseados na *ruptura de sentido* ou na *providência de significados*.

Assim, a influência das relações interpessoais que o indivíduo estabelece dentro e fora do contexto organizacional pode fazer-se de várias formas. Nomeadamente: (a) através do seu contributo para a *atribuição de conteúdo* à categoria social “organização”; (b) ao influenciarem o *significado específico* que a IO assume em cada interacção por serem condicionadas pelos, e condicionarem os, *papéis* que o indivíduo assume no contexto organizacional; (c) através da sua função de *legitimação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização; e (d) através do seu impacto no estabelecimento do *valor* ou *centralidade psicológica relativa da organização enquanto alvo de identificação* comparativamente com outras dimensões da vida do indivíduo.

A pertença a determinadas redes sociais marca o indivíduo em termos da visibilidade da sua identificação com a organização e condiciona o seu quadro de valores sociais, bem como o que este vai considerando como importante e central para a sua constituição enquanto pessoa (ou seja, para a sua identidade). De alguma forma, essa pertença social influencia então a *saliência relativa* da IO nas distintas situações com que o indivíduo se confronta, quer em termos da sua *acessibilidade* cognitiva (Oakes, 1987), quer em termos da sua *centralidade* psicológica (Stryker e Serpe, 1994).

É também no contexto destas redes interpessoais no seio da organização que se desenvolvem os *papéis sociais* interdependentes que o indivíduo desempenha (por exemplo, o papel de profissional, o papel de colega, o papel de supervisor, etc.). As interacções concretas que se dão entre o indivíduo e os membros destas redes sociais no exercício dos diferentes papéis que o indivíduo protagoniza impulsiona a emergência de diferentes atributos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização, conferindo *múltiplos significados* e *múltiplos conteúdos* à sua identificação com a organização.

De facto, de acordo com Scott e colegas (1998, p. 323), as *actividades* que o indivíduo desenvolve numa determinada situação influenciam o *ajustamento relativo* de determinados

atributos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização face a outros, condicionando o *conteúdo* da identificação organizacional que é *expresso* nessa situação; ou seja, o *significado situacional* da IO.

O conteúdo da identificação organizacional usado para representar o “Eu-na organização” numa dada situação varia então com: (a) o contexto específico da interacção; (b) o papel que a pessoa se encontra a desempenhar nesse momento; (c) o interlocutor do indivíduo e as expectativas que o primeiro tem sobre ele; e (d) as motivações do indivíduo. Diferentes contextos e diferentes contracenantes na interacção apelam a atributos distintos da identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. A identificação organizacional assume assim um significado flutuante, dependente da interacção que lhe serve de estímulo.

#### *Alavancas e Mecanismos Específicos de Identificação Organizacional*

Para além da referência a possíveis *fontes de influência* para o processo de IO, a literatura têm vindo sugerir, embora de uma forma avulsa, vários possíveis *mecanismos* de identificação que poderão explicar, cada um deles, uma fracção do processo de IO. Contudo, poucos foram os autores que testaram empiricamente as hipóteses que aventam.

De uma forma geral, podemos englobar os referidos mecanismos intervenientes no processo de desenvolvimento, manutenção e mudança da identificação organizacional, em três grandes categorias que funcionam como *alavancas* do processo de IO: uma respeitante à *atractividade da identidade organizacional*, outra relativa a um processo de auto-conhecimento através da *aprendizagem dos papéis* que o indivíduo desempenha em contexto organizacional, e uma terceira relativa à *validação social da identidade* do indivíduo enquanto membro da organização.

A *atractividade da identidade organizacional* para o indivíduo depende do grau em que os atributos organizacionais percebidos como distintivos, centrais e duradouros (*identidade organizacional percebida*) e a crença que o indivíduo tem sobre aquilo que as pessoas externas à organização pensam sobre esta (*imagem externa construída*) satisfazem as *necessidades, expectativas e objectivos* que o indivíduo tem nesse momento (Dutton *et al.*, 1994).

Como referimos anteriormente, estas necessidades podem revelar-se na sua especificidade como necessidades de auto-enaltecimento, auto-distintividade, auto-

consistência (ou de uma forma mais lata, de redução da incerteza subjectiva do indivíduo), porém elas englobam-se numa motivação mais ampla de auto-conhecimento, expansão do Eu, procura de significados e de *atribuição de sentido* à pertença organizacional.

A atractividade da identidade organizacional pode alterar-se sempre que mudam as necessidades, objectivos e expectativas do indivíduo; a imagem que este tem dos atributos da identidade organizacional; ou a imagem sobre a conotação de valor associada a estes atributos. Sempre que a atractividade da identidade organizacional se altera, a percepção que a pessoa possui da existência de *sobreposição* entre os atributos da sua identidade e os atributos que considera caracterizarem a identidade organizacional, muda em consonância.

Outra alavanca importante para o processo de IO baseia-se na *aprendizagem da função* do indivíduo na organização e do *desempenho* dos respectivos *papéis* nesse contexto.

É no decurso desta aprendizagem que os indivíduos constroem novas auto-concepções (Pratt *et al.*, 2006) e cristalizam *quem são e o que querem ser* (Ashforth, 2001, p. 25). A aprendizagem dos papéis em contexto organizacional torna possível ao indivíduo descobrir novas facetas da sua identidade, novas competências e novos atributos, contribuindo para o seu *auto-conhecimento* e para a *auto-expansão* do seu Eu e, conseqüentemente, para a percepção de uma *sobreposição* dos seus atributos (recém-descobertos) com os atributos organizacionais através de um processo *descoberta* e de *revelação*.

Porém, para que os indivíduos possam integrar a nova identidade nas suas narrativas identitárias é necessário que recebam feedback social positivo sobre a expressão da sua identificação (Ashforth *et al.*, 2008, p. 345). Assim, a *validação social da identificação* constitui outra alavanca importante que intervém no processo de manutenção ou reformulação da IO ao longo do tempo. Através do reconhecimento, ou não, da prototipicalidade do indivíduo enquanto membro da organização, os elementos das redes sociais em que o indivíduo se insere (e que têm relevância pessoal para o indivíduo quer no contexto organizacional alargado, quer nas restantes esferas da sua vida) podem *conferir sentido* à sua identificação organizacional (reforçando-a de forma positiva) ou *quebrar o sentido* que o indivíduo atribui a esta IO (reforçando-a negativamente).

A validação (ou invalidação) social da legitimidade da pertença subjectiva do indivíduo à organização induz, neste, processos retrospectivos de atribuição de sentido. A estes processos estão associados desejos de fortalecimento da sua vinculação à organização ou, pelo contrário, desejos de refazer a sua narrativa/história relacional com a organização. Tal poderá, por sua vez, gerar distintos estados de identificação com a organização ao longo

do tempo (identificação, desidentificação, identificação ambivalente, ou identificação neutral; cf. Pratt, 2000; Elsbach, 1999; Kreiner e Ashforth, 2004).

### *Estratégias de Gestão Descendente e Ascendente da Identificação Organizacional*

O desenvolvimento e a expressão da identificação organizacional de um indivíduo são condicionados por processos de *influência social descendentes* – ou seja, baseados em estratégias de persuasão desenvolvidas por parte de elementos representativos da organização para regular a IO dos seus trabalhadores (Cheney, 1983a) – e *ascendentes* – assentes em estratégias de apresentação pessoal por parte do indivíduo como forma de afirmação ou proclamação da sua identificação organizacional (Bartel e Dutton, 2001).

Podemos dizer que as *táticas de gestão descendente da IO* são instrumentos organizacionais de *influência social* que actuam sobre cada uma das alavancas de identificação acima referidas: a) aumentando a *saliência da identidade organizacional* e evidenciando as suas características centrais, duradouras e distintivas, através do uso da retórica organizacional, dos processos de socialização, do uso de símbolos organizacionais e das práticas de gestão substantiva de acesso aos recursos organizacionais; b) auxiliando a *aprendizagem dos papéis* que foram atribuídos ao indivíduo ao serem veículos de transmissão dos protótipos organizacionais, os quais prescrevem cognições, afectos, comportamentos e estruturas de interacção e dando feedback ao indivíduo sobre o seu desempenho nos papéis que lhe foram atribuídos; c) veiculando *informação sobre a prototipicidade* do indivíduo através de mecanismos de reforço, positivo e negativo, das suas atitudes e comportamentos, por ex. através do acesso a recursos organizacionais como forma de reconhecimento do trabalho do indivíduo na organização ou, pelo contrário, através de táticas de ruptura de sentido.

As *estratégias de gestão ascendente da IO* são instrumentos de negociação e afirmação da identificação do indivíduo em contexto organizacional. Alguns autores apresentam as narrativas construídas pelo indivíduo sobre a sua relação com a organização como elementos discursivos de *construção activa* que o indivíduo faz da sua identidade social enquanto membro organizacional (e.g., Pratt, 2000; Sveningsson e Alvesson, 2003).

A construção de narrativas identitárias confere *consistência* e *continuidade* às flutuações ou possíveis pontos de viragem da IO (tanto em termos da *força* deste laço de vinculação, como em termos do seu *conteúdo* cognitivo ou emocional, ou ainda do seu *valor*

para o indivíduo) e serve de fundamento para a acção do indivíduo em episódios futuros (Browning, 1991). Assim, elas são formas de atribuição de sentido à expressão quotidiana da IO, tanto para o indivíduo que as constrói e as veicula, como para os Outros com quem este se relaciona no desempenho dos seus papéis enquanto membro organizacional e que são o seu público privilegiado.

Concluindo, a identificação organizacional enquanto “verbo” é então um processo contínuo e cíclico em que as dimensões cognitivas, emocionais e avaliativas se imbricam para formar a identidade social do indivíduo enquanto membro da organização. Note-se porém que a condição relativa ao “estar identificado” pode, ela própria, mudar ao longo do tempo e das situações em que o indivíduo se encontra (conceito de maleabilidade da identificação, cf. Cardador e Pratt, 2006, p. 175), tanto em termos da sua centralidade para a imagem que o indivíduo tem de si próprio (“qual a importância da pertença a esta organização para o meu auto-conceito”) resultando em diferentes estados de identificação, como em termos do seu conteúdo (“o que significa identificar-me com esta organização”), ou ainda da sua extensão (“quanto me identifico com esta organização”).

### **Preditores da Identificação Organizacional**

Sendo a identificação organizacional um construto de eminente relevo para a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo na organização em que este trabalha, o estudo dos seus preditores é digno da nossa atenção.

Na segunda parte desta dissertação elaborámos um levantamento das variáveis que têm sido estudadas como estando empiricamente associadas ao desenvolvimento da IO e agrupámo-las em três grandes grupos: *factores individuais*; *factores contextuais* e *factores relativos à interacção indivíduo-organização*.

Sugerimos que os *factores individuais* são importantes não só para a associação de significados emocionais à pertença organizacional mas também porque condicionam a centralidade dessa pertença para a definição do auto-conceito do indivíduo (dimensão avaliativa da IO).

Por seu turno, podemos pensar que, à luz dos pressupostos da Teoria da Identidade Social (cf. Capítulo 1 desta dissertação), os *factores organizacionais* relativos à identidade organizacional promovem a dimensão cognitiva da IO, enquanto que os que dizem respeito às



condições e características do trabalho e às práticas organizacionais de gestão impulsionam a dimensão emocional da IO ao veicularem informação sobre o conteúdo da identidade e dos protótipos organizacionais.

Por último, os factores de *interacção indivíduo-organização* (atractividade da identidade organizacional, confirmação das expectativas e validação social da pertença subjectiva do indivíduo à organização), ao estarem relacionados com a atribuição de sentido e de significado à identidade social do indivíduo enquanto membro da organização deverão activar sobretudo a dimensão emocional da IO.

Na segunda parte desta dissertação apresentámos ainda dois estudos empíricos para testar um possível modelo de preditores da IO: um estudo transcultural em Portugal, Japão, EUA e Suécia (vide Capítulo 5) e um estudo sincrónico realizado numa organização portuguesa do sector terciário (vide Capítulo 6).

Do *ponto de vista teórico*, julgamos que os estudos desenvolvidos são importantes por várias razões. Por um lado, estes estudos contribuíram de forma significativa para a literatura existente sobre a identificação organizacional ao ampliarem o nosso conhecimento sobre os possíveis preditores da IO e preencherem a lacuna apontada por Reade (2001) sobre a não existência de um *modelo coerente de preditores* deste vínculo psicológico do indivíduo à sua organização.

Com base na evidência empírica resultante da investigação dos estudos aqui apresentada podemos afirmar que a identificação organizacional pode ser, em grande parte, explicada por um modelo que aponta para dois tipos distintos de preditores: variáveis relacionadas com as *características do trabalho* e variáveis relacionadas com as *características organizacionais*, nomeadamente com as *práticas de GRH*, sendo o impacto destas últimas na IO mediado pela percepção de *justiça distributiva* e pela percepção de *suporte organizacional* (factores de interacção indivíduo-organização).

Podemos equacionar que a intervenção destas variáveis de processo (percepção de justiça organizacional e percepção de suporte organizacional) se deva ao seu papel na *validação social da pertença subjectiva* do indivíduo à organização, bem como no potenciar da *atractividade da identidade organizacional* como alvo de identificação para o indivíduo, duas das alavancas essenciais para o processo de identificação, tal como advogámos no Capítulo 4 desta dissertação.

A investigação que aqui apresentamos contribui ainda para a expansão do conhecimento ao nível dos *estudos internacionais comparativos* numa área até agora não explorada – a da identificação organizacional e seus preditores. Os resultados obtidos

permitem, de certo modo, generalizar, para *amostras inter-organizacionais e transculturais*, um modelo de preditores da IO ultrapassando as limitações das pesquisas intra-organizacionais habitualmente efectuadas. De facto, a maior parte dos estudos efectuados até agora têm sido conduzidos tipicamente num só país/cultura, envolvendo, quando muito, a comparação implícita ou explícita com os resultados encontrados anteriormente nos EUA, não sendo feito nenhum esforço para se assegurar a comparabilidade das amostras ou dos procedimentos relativos à aplicação do instrumento de medida (o que contrasta com o estudo transcultural por nós efectuado). O estudo apresentado no Capítulo 5 vem ainda contribuir para alimentar o debate actualmente existente na literatura dos estudos transculturais, sobre a *transferabilidade transcultural* dos conceitos de gestão.

Do ponto de vista empírico, os estudos aqui apresentados representaram um passo importante na medida em que permitiram aceder a outras realidades diferentes das encontradas nos EUA ou em países anglófonos, onde, até agora, a maior parte das investigações sobre a identificação organizacional tem sido efectuada.

Usando o país como *proxy* da cultura, pretendemos, com a primeira investigação (vd. Capítulo 5), avaliar se indivíduos provenientes de culturas nacionais distintas valorizavam diferentemente a sua pertença à organização para a forma como construam o seu “Eu”. Uma vez que não foi possível assegurar a equivalência total da medida de IO nos quatro países, os resultados não nos permitem retirar conclusões sobre a *influência motivacional da cultura* na identificação organizacional. Todavia, os resultados das comparações estruturais mostram que a cultura condiciona a relação que se estabelece entre algumas variáveis preditoras e a identificação organizacional (*influência cognitiva da cultura*).

Com o intuito de saber se são isomórficos os modelos que explicam a IO em Portugal, no Japão, nos EUA e na Suécia, analisámos o contributo de variáveis de natureza diferenciada para o desenvolvimento da identificação organizacional. Foram elas: variáveis relacionadas com *as características*, ou natureza, *do trabalho*, variáveis relacionadas com *as condições de trabalho*, e variáveis relacionadas com *as práticas de gestão dos recursos humanos*.

Os resultados deste estudo, ao mesmo tempo que exibem um *padrão básico comum* dos preditores da identificação com a organização em Portugal, no Japão, nos EUA, e na Suécia - o interesse do trabalho e o ambiente de trabalho revelaram-se bons preditores da IO nos quatro países; a autonomia no trabalho e a remuneração não se revelaram preditores da IO em nenhum dos países em análise - apontam para *especificidades* que qualificam a emergência da identificação organizacional em cada um destes países (no que concerne à segurança do emprego, às oportunidades de promoção, e à adequação da formação).

As especificidades encontradas podem dever-se a *diferenças culturais*, resultantes de posicionamentos distintos dos indivíduos destes quatro países face ao trabalho e à centralidade e significado que a pertença à organização e o trabalho têm para a construção de um auto-conceito positivo, comparativamente a outras dimensões da sua vida (e.g., Aycan e Kanungo, 2001). Podem ainda dever-se a *diferenças nos contextos de trabalho* e nas *distintas práticas de gestão* existentes nos países analisados.

A investigação relatada no Capítulo 6 validou de uma forma geral o modelo de preditores contextuais encontrado no estudo transcultural e permitiu uma complexificação deste mesmo modelo.

No que respeita aos preditores relacionados com as *características do trabalho*, e em consonância com o encontrado no estudo anterior, os resultados mostraram que quanto mais o indivíduo percebe o seu trabalho como sendo *variado*, e envolvendo uma ampla diversidade de capacidades ou aptidões, mais este se auto-define em termos da sua relação com a organização. Contudo, a hipótese de que níveis elevados de *autonomia* associados ao trabalho estariam relacionados com níveis elevados de IO não foi suportada pelos dados, em conformidade com os resultados obtidos com qualquer uma das amostras envolvidas no estudo transcultural apresentado previamente.

Relativamente às *práticas de gestão de recursos humanos* (GRH), os resultados deste estudo evidenciam que quanto mais positiva é a percepção que o indivíduo tem de tais práticas, maior é a tendência deste para se auto-definir em termos da pertença organizacional. Estes resultados não replicam os obtidos com a amostra de trabalhadores portugueses no estudo transcultural descrito no Capítulo 5. Tal como vem mencionado na literatura, os processos de atribuição causal que os indivíduos elaboram relativamente às intenções da organização associadas às políticas de GRH usadas (e.g., Koys, 1988), bem como a percepção que estes têm do grau de controlo e discricionariedade da organização relativamente às decisões que esta toma no que concerne às suas práticas de GRH, podem moderar o efeito das práticas de GRH no desenvolvimento de laços de vinculação dos indivíduos às organizações. Uma vez que, ao contrário do que acontecia no estudo transcultural, a amostra analisada no Capítulo 5 é composta por trabalhadores de uma única empresa, poderemos de certo modo considerar que algumas destas variáveis moderadoras estão mais controladas, sendo a sua variabilidade menor, quando comparando com uma amostra constituída por indivíduos de contextos organizacionais distintos. A par das possíveis idiosincrasias da organização usada nesta investigação, este condicionalismo poderá eventualmente dar conta da diferença de resultados obtidos nos dois estudos.

Sendo consideradas na literatura como variáveis preditoras mais *distais* da vinculação do indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997), este estudo evidenciou que a relação das práticas de GRH com a identificação do indivíduo é mediada pela percepção que estes têm da justiça com que os recursos são distribuídos na organização (nomeadamente no que respeita à *adequação do sistema de recompensas*), ou pela crença de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições (nomeadamente no que concerne à influência das *oportunidades de promoção* e à *adequação da formação* na organização).

Os resultados da investigação aqui apresentada sugerem a existência de um modelo integrado de preditores, útil para a previsão da identificação organizacional. Não obstante, vários podem ser ainda os caminhos de investigação a seguir no futuro. Nomeadamente, será interessante o desenvolvimento de pesquisas que se prendam com o *alargamento e generalização do modelo encontrado*, com a *construção de estudos multi-nível*, com o *estudo das trajectórias de identificação* (ou de desvinculação) ao longo do tempo e ainda com a relação do modelo apresentado com o “*Modelo Expandido da Identificação*”.

Do *ponto de vista prático*, e tendo em conta os resultados do conjunto dos estudos realizados, podemos sugerir que os gestores que pretendam aumentar a identificação dos seus trabalhadores deverão focalizar a sua atenção em factores que aumentem a *motivação intrínseca* associada ao redesenho do trabalho e em *factores relacionais ou interpessoais* no contexto de trabalho, nomeadamente relacionados com a melhoria do ambiente de trabalho, com o aumento da justiça organizacional percebida e com o incremento da percepção de suporte organizacional.

Neste sentido, podemos colocar a hipótese de que as acções que, ao nível da gestão, conduzam a um trabalho enriquecido, com o conseqüente aumento do sentimento de auto-eficácia, de competência auto-percepcionada e de auto-estima dos trabalhadores serão importantes para o incremento da identificação organizacional destes via *aprendizagem e desempenho dos papéis* associados à sua função na organização. Por sua vez, quanto mais o estilo de liderança se focalizar na qualidade das relações com, e entre, os colaboradores, protagonizando atitudes que assegurem a justiça organizacional e que possam ser lidas como demonstração de reconhecimento dos indivíduos e preocupação com o seu bem-estar (suporte organizacional percebido), maior será a probabilidade de se conseguir aumentar a identificação organizacional dos indivíduos pela via do incremento da *atractividade da identidade organizacional* e da *validação* da sua *identidade social* enquanto membros da organização.

Ainda do ponto de vista prático, os resultados da pesquisa efectuada poderão ser de particular interesse para as organizações multinacionais que pretendam manter uma força de trabalho altamente identificada. De facto, se, relativamente às características e condições de trabalho se pode recorrer a uma perspectiva globalizada em termos do seu planeamento, já no que concerne às práticas de gestão dos recursos humanos estas organizações terão necessariamente de ter em conta as especificidades culturais de cada país.

### **Consequências da Identificação Organizacional**

Na terceira parte desta dissertação elaborámos um levantamento das variáveis que têm sido empiricamente estudadas como consequências da IO e agrupámo-las tendo em conta dois critérios: a sua *orientação* - para a organização ou para o indivíduo – e a *dimensão* a que concernem –cognições (a IO orienta a atenção do indivíduo e a interpretação que este faz dos acontecimentos, focalizando-o nos interesses da organização), emoções (o nível de IO influencia o que é valorizado pelo indivíduo) ou comportamentos (a IO encoraja a exibição de comportamentos consistentes com essa identificação).

Relativamente às consequências da identificação organizacional para o *funcionamento da organização* categorizámo-las em três sub-dimensões: *atitudes* face à organização, comportamentos e atitudes de *retirada organizacional*, e *desempenho e cooperação* do indivíduo na organização.

No que concerne às consequências da identificação organizacional para o indivíduo, a literatura só mais recentemente se debruçou sobre estas e a atenção tem vindo a incidir sobre os efeitos da IO no bem-estar do empregado. Encontramos então estudos relativos a *factores cognitivos* - satisfação com o trabalho e com o supervisor, auto-estima derivada da pertença organizacional e a integração do trabalho com outras dimensões da vida do indivíduo – e a *factores emocionais* - estados emocionais (positivos e negativos) e factores relacionados com a saúde do indivíduo.

Muitas das consequências que, na literatura, são atribuídas a níveis elevados de identificação organizacional “são relativamente distais” desta (Ashforth *et al.*, 2008, p. 337). Nesta dissertação sugerimos que o impacto da IO nestas variáveis seja *mediado por três factores*, por sua vez mais proximais e imediatos ao desenvolvimento deste laço de vinculação do indivíduo à organização. São eles, a percepção de *unicidade* do indivíduo com a organização e a inerente *incorporação dos atributos* da identidade organizacional na

identidade do indivíduo, o aumento da *atração social* relativamente aos restantes membros da organização (Hogg e Turner, 1985), e a *satisfação das necessidades* do indivíduo através da identificação deste com a organização.

Dutton e colegas (1994, p. 253), em uníssono com Ashforth e Mael (1989), sugerem que uma consequência da IO é o reforço dos seus antecedentes, abrindo caminho para um *ciclo mutuamente reforçador* que condicionará a manutenção da identificação organizacional ao longo do tempo. À medida que o indivíduo se identifica mais fortemente com a organização em que trabalha: (a) maior é a probabilidade das crenças que o colaborador desenvolve sobre esta e a forma como a percebe se tornarem mais positivas (incrementando a atractividade da identidade organizacional percebida); (b) maior é a tendência do indivíduo para validar a experiência que tem do desempenho dos papéis que protagoniza em contexto organizacional (consolidando a aprendizagem dos seus papéis organizacionais); e maior será a sua propensão para procurar informação consistente com a legitimação social da sua pertença organizacional (confirmando a validação social da sua identidade enquanto membro legítimo da organização). Desta maneira, o indivíduo garante uma certa continuidade e consistência da sua narrativa identitária, não ameaçando as suas necessidades de auto-afirmação (Steele, 1980), auto-justificação (Staw, 1980) ou de auto-verificação (Swann, 1990).

Para além das consequências positivas, alguns autores chamaram a atenção para o que apelidaram de “o lado negro da identificação” (e.g., Dukerich, Kramer, e McLean Parks, 1998; Elsbach, 1999; Michel e Jehn, 2003). Esta perspectiva centra a sua atenção para os potenciais efeitos negativos da IO, tanto para as organizações como para os indivíduos. Se para as organizações, a homogeneidade interna, resultante de níveis elevados de identificação da maioria dos seus membros, se pode traduzir numa incapacidade de monitorização adequada da envolvente e de consequente adaptação eficaz à mudança, já para os indivíduos, um excesso de identificação com a organização pode por ex., conduzir à perda da identidade individual por alienação. Estes efeitos traduzem-se, de uma forma geral, na acentuação de uma atitude de inércia e de uma *visão miópica* da realidade (Ashforth e Mael, 1996, p. 54). Porém, os estudos empíricos têm salientado sobretudo o “lado rosa da IO”.

Na terceira parte desta dissertação, para além de uma breve análise da literatura empírica sobre as consequências da identificação organizacional, o nosso contributo englobou a apresentação de duas linhas de pesquisa sobre os efeitos desta vinculação dos indivíduos à organização. Mais especificamente, no Capítulo 7 expusemos um estudo sobre os potenciais efeitos nefastos da IO para a harmonização entre o trabalho e outras facetas da vida do

indivíduo (mais especificamente, a sua vida familiar); no Capítulo 8 analisámos o impacto da identificação organizacional para o conteúdo da troca social que se estabelece entre o indivíduo e a organização em que trabalha.

Assim, no Capítulo 7 pretendemos explorar empiricamente a possibilidade de que a identificação organizacional, a par das consequências positivas que tem para as organizações (como por exemplo, o aumento dos comportamentos de dedicação organizacional), possa também ter implicações adversas para o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo, nomeadamente no que concerne à *articulação entre a esfera do trabalho e a sua vida familiar*. Em consonância, analisámos a influência da IO na percepção de conflito trabalho-família do indivíduo, testando o papel mediador da dedicação ao trabalho.

Definindo o conflito trabalho-família como “uma forma de conflito inter-papel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77), hipotetizámos e verificámos empiricamente que, sendo o tempo um recurso limitado, níveis elevados de IO podem reflectir-se negativamente na gestão do equilíbrio entre o trabalho e o desempenho dos papéis do indivíduo no seio da família por se traduzirem, uma grande parte das vezes, num maior investimento por parte deste na organização (nomeadamente através do aumento das horas extra que a pessoa dedica ao trabalho).

Os resultados apresentados no Capítulo 7 apontam então para que, a par do seu contributo para o funcionamento eficaz das organizações, níveis elevados de identificação organizacional possam ter um efeito corrosivo na qualidade de vida familiar do trabalhador, envolvendo custos pessoais para o indivíduo.

Com o intuito de contribuirmos para uma compreensão mais aprofundada da relação psicológica que se desenvolve entre o indivíduo e a organização, no Capítulo 8 procedemos a uma integração teórica e empírica dos conhecimentos gerados pela teoria da troca social e pelas teorias que têm vindo a estudar o fenómeno da identificação organizacional.

A perspectiva da troca social (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002; Rousseau e Parks, 1993) analisa a relação que o indivíduo estabelece com a organização com base nos recursos trocados entre o indivíduo e a organização e no respeito pela norma da reciprocidade. Por seu lado, a perspectiva da identificação organizacional (e.g., Ashforth e Mael, 1989; Hogg e Terry, 2000) centra a sua atenção nas questões da construção da identidade social do indivíduo e dos seus significados como mecanismos explicativos do comportamento do indivíduo em contexto organizacional.

Assim, enquanto a *reciprocidade* entre o indivíduo e a organização e a *expectativa de retribuição futura* são os dois aspectos nucleares da perspectiva da troca social, a *auto-definição* do indivíduo através da sua pertença à organização e a percepção de *semelhança* entre os seus atributos identitários e os atributos da identidade organizacional, estão no cerne da perspectiva da identificação organizacional.

Para os teóricos da troca social os factores que motivam o indivíduo a refrear as suas cognições de retirada e a envolver-se activamente na organização são, respectivamente, a *insatisfação* com a relação de troca e o *sentimento de obrigação* em retribuir o benefício recebido aos parceiros da troca. Estes autores referem ainda o desejo do indivíduo em manter uma *auto-imagem positiva* evitando o estigma social associado à violação da norma da reciprocidade.

Por seu lado, os teóricos da identificação organizacional identificam como razões para o indivíduo não abandonar a organização e como causas principais para o seu envolvimento activo nesta (sendo o esforço a favor da organização visto como uma expressão do self; cf. Tyler e Blader, 2001, p. 233), a *incorporação do interesse colectivo* no auto-conceito do indivíduo e o *desejo de auto-consistência e de continuidade* que lhe está associado. A estas razões junta-se ainda o facto de a cooperação com a organização e com os seus membros poder ser uma forma de *auto-enaltecimento* - ao contribuir para a manutenção de uma imagem organizacional positiva o indivíduo contribui conseqüentemente para uma auto-identidade social positiva enquanto membro da organização (cf. Cialdini *et al.*, 1976) - ou uma estratégia de *gestão ascendente da IO* (Bartel, 2001) - ao agir a favor da organização, o indivíduo reforça positivamente a validação que os Outros fazem da sua pertença subjectiva, mantendo uma imagem que lhe é favorável enquanto membro da organização.

Estes dois paradigmas conceptuais têm recebido uma atenção crescente enquanto instrumentos de leitura e compreensão da relação psicológica que se estabelece entre o indivíduo e a organização. Porém, estas perspectivas têm-se desenvolvido maioritariamente de uma forma isolada uma da outra (para excepções vide Flynn, 2005; e van Knippenberg, van Dick, e Tavares, 2007).

Na dissertação que aqui apresentámos propusemos que a identificação organizacional e a avaliação da qualidade das trocas sociais estabelecidas com a organização - como a que é evidenciada na avaliação que o indivíduo faz do suporte organizacional recebido - interajam na previsão da intenção de retirada organizacional, bem como na previsão do desenvolvimento de comportamentos extra-papel por parte do indivíduo.



A hipótese de interacção foi testada em dois estudos: num estudo de campo correlacional sincrónico e num estudo experimental com base em cenários. Estes métodos divergentes foram escolhidos por se complementarem um ao outro. Enquanto o estudo de campo assegura a validade ecológica dos resultados, o estudo experimental permite-nos ter uma confiança acrescida na validade interna dos efeitos encontrados.

Na linha dos estudos sobre o impacto da IO na troca social (van Knippenberg *et al.*, 2007) e dos contributos de Cole e colegas (2002), considerámos que as acções organizacionais que conduzem à percepção de suporte organizacional podem ser vistas como *moedas de troca social* fornecidas pela organização para melhorarem a qualidade da relação que estabelecem com os seus empregados. Do mesmo modo, considerámos que, tanto as atitudes e comportamentos de retirada organizacional, como os de “investimento na organização”, são *moedas de troca* a que os indivíduos recorrem para repor a equidade na relação social que estabelecem com a organização.

No Capítulo 8 defendemos que a relação indivíduo-organização é *sempre* avaliada em termos da qualidade da troca social assentando constantemente em dinâmicas de *reciprocidade*, independentemente do nível de identificação do colaborador. Contudo, o *conteúdo da troca* e o que é considerado pelo indivíduo uma estratégia razoável de acção em *resposta* àquela avaliação - ou seja, o que é usado como *moeda de troca* -, pode diferir dependendo do nível de identificação com a organização - i.e., do grau em que a pertença organizacional é auto-definidora para o indivíduo.

A relação entre o suporte organizacional percebido e as atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização pode ser *condicionada* por vários factores, os quais reflectem uma atribuição de *valorações* diferenciadas a esse suporte por parte dos indivíduos.

Nesta dissertação argumentámos que o *significado* e a *valoração* que o indivíduo atribui ao suporte organizacional recebido (enquanto moeda de troca social que a organização usa na gestão da sua relação como indivíduo) e o entendimento que faz das suas obrigações no desempenho dos seus papéis organizacionais condicionarão a forma, o recurso, ou a moeda de troca, escolhida por este para retribuir o “benefício” à organização, saldando a sua dívida para com esta e restabelecendo a equidade e o equilíbrio da sua relação com a organização.

Em conformidade, propusemos que a *identificação organizacional*, a par dos factores anteriormente referidos, altera a *métrica* da percepção de suporte organizacional, *qualificando* o *valor* atribuído pelos colaboradores ao suporte recebido, bem como os *significados* que o indivíduo associa à PSO, e ainda o leque de *estratégias de actuação disponíveis* para que este

restabeleça a equitatividade na relação com a organização, condicionando, dessa forma, o *conteúdo* da troca social. Ou seja, o suporte organizacional, enquanto recurso sócio-emocional que a organização usa como moeda de troca social, terá diferentes *valorações*, *significados* e *funções* para colaboradores com diferentes níveis de *identificação organizacional*.

Por exemplo, os indivíduos cuja pertença organizacional é pouco importante para a construção que fazem de si próprios têm um entendimento mais *calculativo* da PSO, apreendendo o suporte percebido como meio de avaliação do ganho virtual em termos de benefícios materiais e simbólicos potencialmente associados ao seu desempenho na organização (Eisenberger *et al.*, 1990). A percepção de suporte organizacional, neste caso, terá um valor mais *instrumental*, estando associada sobretudo à *expectativa de ganhos futuros* (Rhoades e Eisenberger, 2002) e à garantia de *equidade* no acesso aos recursos desejados.

Por seu lado, para indivíduos que, em grande parte, se auto-definem em termos da sua pertença organizacional, a PSO é vista como uma fonte primordial de informação acerca do seu próprio *estatuto* na organização, sinalizando o *reconhecimento* que os Outros fazem da sua *legitimidade* enquanto membro da organização (cf. Modelo do Compromisso Grupal; Tyler e Blader, 2000, 2003). Os indivíduos que adoptam as características definidoras da identidade da organização como definidoras de si próprios entendem o suporte recebido como constituindo uma indicação preciosa acerca da *natureza da relação* que os liga à organização. Nesse sentido, a percepção de suporte poderá ser interpretada como um meio de *validação da identidade social* do indivíduo enquanto membro da organização.

Para além da identificação com a organização poder condicionar o *conteúdo* da troca através dos diferentes *significados* e *valorações* que a percepção de suporte tem para o indivíduo enquanto moeda de troca social recebida, o impacto desta faz-se também através da forma como indivíduos com diferentes níveis de identificação constroem o seu *papel* na organização (a que Ashforth (2001) chama “identidade de papel”), determinando o tipo de comportamentos que estão disponíveis para o indivíduo usar como moeda de troca social na relação que este estabelece com a organização (i.e., o seu *portfolio* de moedas de troca).

Os estudos que apresentámos no Capítulo 8 revelam que indivíduos com níveis diferenciados de IO fazem, de facto, um uso diferenciado das *estratégias de actuação organizacional* (Caetano e Vala, 1995) – tais como a diminuição das intenções de abandono organizacional ou o incremento dos comportamentos extra-papel exibidos - para retribuir o suporte recebido.

Mais especificamente, verificámos que indivíduos com elevados níveis de IO, em contraponto com indivíduos cuja pertença organizacional não é central para a sua auto-

definição, aumentam o seu esforço a favor da organização, por exemplo através do desenvolvimento de um maior número de comportamentos extra-papel, sendo esta uma estratégia de acção considerada por estes como viável para retribuir a percepção de uma elevada qualidade da troca social.

Apurámos ainda que os indivíduos que se identificam fortemente com a organização em que trabalham (ao contrário dos trabalhadores com níveis mais baixos de IO) não encaram as atitudes e comportamentos de retirada organizacional como uma *moeda de troca aceitável* para a reposição da equidade na relação com a organização quando consideram que esta não se preocupa com o seu bem-estar ou não valoriza os seus contributos.

Conjuntamente, os resultados obtidos nos dois estudos apresentados no Capítulo 8 desta dissertação mostram claramente a importância de incorporar a identificação organizacional nas teorias de troca social e de estudar os seus efeitos nas estratégias que os colaboradores seleccionam para retribuir à organização os benefícios recebidos. Se, por um lado, a identificação do indivíduo com a organização *anula* o impacto que a diminuição do suporte organizacional recebido pode ter na sua intenção de abandono da organização; por outro lado, a IO *potencia* a influência do suporte recebido (enquanto *moeda de troca social* usada pela organização) na estimulação dos comportamentos extra-papel.

O trabalho apresentado nesta dissertação contribui de forma evidente para a literatura da IO ao sugerir, e verificar, que a identificação organizacional *regula* a forma como os indivíduos respondem ao suporte recebido em contexto organizacional, condicionando as atitudes e os comportamentos que são considerados por estes como estratégias adequadas de retribuição à organização.

A IO condiciona então o que é considerado como sendo adequado “pagar” para manter a qualidade da relação com a organização. Seja pelo *significado* diferenciado atribuído ao suporte organizacional, seja pelo *valor* que esse “benefício” tem para o indivíduo, seja ainda pela *construção* que o indivíduo faz do seu *papel* na organização e consequente constrangimento das suas *estratégias de actuação organizacional*, o nível de IO do indivíduo delimita o leque de recursos que estão disponíveis por parte deste para serem usados como *moeda de troca social* na organização.

Com vista a aumentarem o seu ajustamento à organização e a conciliarem os seus objectivos pessoais com os objectivos da organização, pessoas que tenham diferentes níveis de IO optarão por *estratégias* distintas e recorrem a diferentes *padrões de troca* para restaurarem o equilíbrio da sua relação com a organização, a qual querem perceber como equitativa. Assim, os indivíduos para quem a pertença organizacional é um aspecto

importante do seu auto-conceito retribuem o suporte organizacional recebido através de *comportamentos extra-papel* orientados para os interesses organizacionais colectivos como estratégia de troca social. Já os indivíduos com baixos níveis de identificação, reduzem as *intenções de retirada organizacional*, mantendo a ligação que estabeleceram com a organização como moeda de troca para o suporte recebido.

Estas diferentes estratégias individuais de actuação organizacional resumem formas distintas de *reciprocidade* do suporte organizacional recebido, estando ancoradas em modos diferenciados de manutenção e sustentação de uma identidade social positiva do indivíduo em contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abrams, D., Ando, K., e Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.
- Abrams, D., e Randsley de Moura, G. (2001). Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. In M. A. Hogg, e D. Terry (Eds.). *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 131-148). Philadelphia: Psychology Press.
- Adams, G. A., King, L. A., e King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Aiken, L. S., e West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Albert, S. (1977). Temporal comparison theory. *Psychological Review*, 84, 485-503.
- Albert, S., Ashforth, B. E., e Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.
- Albert, S., e Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alexander, P.A., Kulikowich, J. M., e Jetton, T. L. (1994). The role of subject-matter knowledge and interest in the processing of linear and nonlinear texts. *Review of Educational Research*, 64, 201-252.
- Alexander, S., Sinclair, R. R., e Tetrick, L. E. (1995). The role of organizational justice in defining and maintaining the employment relationship. In L. E. Tetrick, e J. Barling (Eds.), *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Algina, J., e Moulder, B. C. (2001). A note on estimating the Jořreskog–Yang model for latent variable interaction using LISREL 8.3. *Structural Equation Modeling*, 8, 40-52.
- Allen, D. G., Renn, R. W., e Moffitt, K. R. (2003). Should I stay or should I go? The role of risk in the voluntary turnover process. In E. Weatherly (Ed.), *Southern management association 2003 meeting proceedings* (pp. 267-272). Miami, FL: Southern Management Association.
- Allen, D.G., Weeks, K.P., e Moffitt, K. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 980-990.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., e Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., e Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of stress and coping processes during an organizational merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.
- Anderson, J., e Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Aquino, K., e Douglas, S. (2003). Revenge attitudes and hierarchical status as moderators of the relation between identity threat and antisocial behaviour in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195-208.
- Arbuckle, J. L. (2005). *Amos 6.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., e Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., Mashek, D., Lewandowski, G., Wright, S. C., e Aron, E. N. (2004). "Including others in the self". *European Review of Social Psychology*, 15, 101 – 132.
- Aronson, E. (1992). *The social animal* (6<sup>th</sup> ed.). New York: W. H. Freeman.
- Aronson, E., e Carlsmith, J. M. (1968). Experimentation in social psychology. In G. Lindzey, e E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 1-79). Reading MA: Addison-Wesley.
- Aryee, S. e Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and occupations*, 17, 229-239.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., e Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-286.
- Ashforth, B. E. (1998). Becoming: How does the process of identification unfold? In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 213-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., e Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325 – 374.
- Ashforth, B. E., e Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg, e D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., e Kreiner, G. E. (1999). How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24, 413-434.
- Ashforth, B. E., e Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B.E., e Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J.A.C. Baum, e J. E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management: Vol. 13. The embeddedness of strategy* (pp.17-62). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., e Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149–178.



- Ashforth, B. E., e Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311-339.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., e Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51, 897-926.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., e Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Ashmore, R. D., Deaux, K., e McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80-114.
- Aykan, Z., e Kanungo, R. N. (2001). Cross-cultural industrial and organizational psychology: A critical appraisal of the field and future directions. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir-Sinangil, e Viswesvaran, C. (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology* (pp. 285-409). London: Sage.
- Bamber, M. E., e Iver, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 21, 21-38.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barker, J. R., e Tompkins, P. K. (1994). Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21, 223-240.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.
- Bartel, C.A, e Dutton, J.E. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing social identities in interactions with others. In M.A. Hogg, e D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 115-130). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M., e Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Baumeister, R. F., e Leary, M. K. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Baumeister, R. F., e Wilson, B. (1996). Life stories and the four needs for meaning. *Psychological Inquiry*, 7, 322-325.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Begin, J. (1997). *Dynamic human resource systems: Cross-national comparisons*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Behson, S. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Bell, S., e Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.

- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bentler, P. M., e Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
- Bergami, M., e Bagozzi, R. P. (1996). *Organisational identification: conceptualisation measurement, and nomological validity*. Working Paper 9608-10, University of Michigan Business School.
- Bergami, M e Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization and commitment as distinct aspects of social identity in the organization: conceptualization, measurement, and relation to antecedents and consequences. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Beutell, N. J., e Wittig-Berman, U. (1999). Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job career and life. *Psychological Reports*, 85, 893-903.
- Beyer, J. M., e Hannah, D. R. (2002). Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. *Organization Science*, 13, 636-652.
- Bhattacharya, C. B., e Elsbach, K. D. (2002). Us versus them: the roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 26-36
- Blader, S. L. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 86-994.
- Blader, S. L., e Tyler, T. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In J. Greenberg, e J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 329–354). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., e Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equation with latent variables*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., e Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, e W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borman, W. C., e Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance - the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boswell, W. R., e Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33, 592-610.
- Bouchikhi, H. e Kimberly, J. (2003). Escaping the identity trap. *Sloan Management Review*, 44, 20-26.
- Brannick, M. T. (1995). Critical comments on applying covariance structure modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 201–213.
- Breakwell, G. M. (1987). Identity. In H. Beloff, e A. Coleman (Eds.), *Psychology survey* (Vol. 6, pp. 94–114). Leicester, United Kingdom: British Psychological Society.
- Breakwell, G. M. (1988). Strategies adopted when identity is threatened. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 1, 189–203.

- Breakwell, G. M. (1993). Integrating paradigms, methodological implications. In G. M. Breakwell, e D. V. Canter (Eds.), *Empirical approaches to social representations* (pp. 180-201). Oxford: Clarendon Press.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brewer, M. B. (1993). The role of distinctiveness in social identity and group behaviour. In M. A. Hogg, e D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives*, (pp. 1-16). New York: Harvester Wheatsheaf.
- Brewer, M. B. (2003). *Intergroup relations* (2nd ed.). Open University Press.
- Brewer, M. B., e Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brewster, C., e Hegewisch, A. (1994). Human resource management in Europe: Issues and opportunities. In C. Brewster, e A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management: the Price Waterhouse Cranfield survey* (pp 1- 21). London: Routledge.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., e Mayne, L. (1996). Comparative research in human resource management: a review and an example. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 585 – 604.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J., e Thorndike, R.M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: Wiley.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43, 731-753.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, R. (1978). Divided we fall: An analysis of relations between sections of a factory workforce. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 395-429). London: Academic Press.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., e Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Browne, M. W. e Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, e J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136—162). Newbury Park, CA: Sage.
- Browning, L. D. (1991). Organizational narratives and organizational structure. *Journal of Organizational Change Management*, 4, 59-67.
- Bullis, C. A. (1991). Communication practices as unobtrusive control: An observational study. *Communication Studies*, 42, 254-271.
- Bullis, C. A., e Bach, B. W. (1989). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *Western Journal of Speech Communication*, 53, 273-293.
- Bullis, C. A., e DiSanza, J. R. (1995, November). *Everybody loves smokey the bear: Employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. forest service*. Paper presented at the Speech Communication Association Convention, San Antonio, TX.
- Bullis, C., e Tompkins, P. K. (1989). The forest ranger revisited: A study of control practices and identification. *Communication Monographs*, 56, 287-306.
- Burke, K. (1937). *Attitudes toward history*. New York: The New Republic.

- Burke, K. (1950). *Rhetoric of motives*. Berkeley: University of California Press.
- Burke, K. (1973). *The philosophy of literary form: Studies in symbolic action*. (3rd Ed). Berkeley, CA: The University of California Press.
- Burke, P. J. (2003). Introduction. In P. J. Burke, T. J. Owens, R. Serpe, e P. A. Thoits (Eds.), *Advances in identity theory and research* (pp. 1-7). New York: Kluwer/Plenum.
- Byrne, B. M., e Watkins, D. (2003). The issue of measurement invariance revisited. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 34, 155-175.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., e Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 105, 456-466.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Cabral, M.V., Vala, J., Freire, J., e Ramos, A. (1998). *Atitudes sociais dos portugueses: Orientações perante o trabalho – base de dados*. Lisboa: ICS.
- Caetano, A., e Tavares, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. D. Gomes, J. Keating, A. Caetano, e M. Pina e Cunha (Orgs.), *Organizações em transição – Contributos da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Caetano, A., e Vala, J. (1995). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano, *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª edição, pp. 123-137). Oeiras: Celta.
- Caetano, A., Tavares, S., e Reis, R. (2003). Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia. In J. Vala, M.V. Cabral, e A. Ramos (Orgs.), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa* (pp. 430-457). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Cantisano, G. T., e Domínguez, J. F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 7, 365-379.
- Cardador, M. T., e Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 174-184.
- Cardona, P., Lawrence, B., e Bentler, P. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group Organization Management*, 29, 219-247.
- Carlson, D. S., e Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Chandler, M. J., Lalonde, C. E., Sokol, B., e Hallett, D. (2003). Personal persistence, identity development, and suicide: A study of Native and non-Native North American adolescents. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 68 (2, Serial No. 273).
- Chen, F.F., Sousa, K. H., e West, S. G. (2005). Testing Measurement Invariance of Second-Order Factor Models. *Structural Equation Modeling*, 12, 471-492.
- Cheney, G. (1982). *Organisational identification as a process and product: a field study*. Unpublished master's thesis, Purdue University.
- Cheney, G. (1983a). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.

- Cheney, G. (1983b). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G. (1991). *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Cheney, G., e Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38, 1-15.
- Cheung, G. W., e Rensvold, R. B. (2000). Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equation modeling. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 187-212
- Cheung, G.W., e Rensvold, R.B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255
- Child, J. D., e Keiser, D. J. (1979). Organizational and managerial roles in British and West German companies: An examination of the culture-free thesis. In C. J. Lammers, e D. J. Hickson (Eds.), *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the sociology of organizations* (pp. 251- 271). London: Routledge & Kegan Paul.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., e Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, R.J., Walker, M.R., Freeman, S., e Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J., e Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cole, M. S., e Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., e Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination. *Group and Organization Management*, 27, 142-167.
- Combs, J., K. Rosback, and E. Aamodt (2000). Identification and the structuration of organizational ethics. in *Sixth National Communications Ethics Conference*. Western Michigan University.
- Conger, J. A., e Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13, 471-482.
- Connolly, T. A., Conlon, E. J., e Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-218.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417-446.
- Conway, N., e Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

- Crocker, J., e Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96, 608-630.
- Crocker, J., Luhtanen, R., Blaine, B., e Broadnax, S. (1994). Collective self-esteem and psychological well-being among White, Black, and Asian college students. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 503-513.
- Cropanzano, R., e Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Day, A., e Chamberlain, T. (2006). Committing to your work, spouse, and children: Implications for work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 116-130.
- De Beuckelaer, A., Lievens, F., e Swinnen, G. (2007). Measurement equivalence in the conduct of a global organizational survey across countries in six cultural regions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 575-600.
- Deaux, K. (1996). Social identification. In E. T. Higgins, e A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 777-798). New York: Guilford Press.
- Deaux, K., e Martin, D. (2003). Interpersonal networks and social categories: Specifying levels of context in identity processes. *Social Psychology Quarterly*, 6, 101-117.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- DiSanza, J. R., e Bullis, C. (1999). Everybody identifies with smokey the bear. *Management Communication Quarterly*, 12, 347-399.
- Doise, W. (1976). *A articulação psicossociológica e as relações entre os grupos*. Lisboa: Moraes Editores.
- Drenth, P. J. D., e Groenendijk, B. (1984). Work and organizational psychology in cross-cultural perspective. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, e C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 1197-1229). New York: John Wiley & Sons.
- Drenth, P. J. D., e Groenendijk, B. (1998). Organizational psychology in a cross-cultural perspective. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, e C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 133-160). Hove: Psychology Press.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., e Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviours of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-538.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., e Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 245-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J. E., e Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Earley, P.C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., e Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.

- Edwards, J. R., e Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Specifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207-230.
- Edwards, M. R., e Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 25 – 57.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., e Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., e Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., e Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., e Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenstadt, S. N. (1973). *Tradition, change and modernity*, New York: Wiley
- Eiser, J. R., e Stroebe, W. (1972). *Categorization and social judgement*. London: Academic Press.
- Ellemers, N., Gilder, D., e Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., e Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group, and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Elsbach, K. D. (2001). Coping with hybrid organizational identities: evidence from California legislative staff. *Advances in Qualitative Organization Research*, 3, 59–90.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622-654.
- Elsbach, K. D., e Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12, 393-413.
- Erez, M. (1994). Toward a new model of cross-cultural I/O Psychology. In H. Triandis, M.D. Dunnette, e L. Hough (Eds.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 569-607). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Erez, M., e Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford Press.
- Erickson, B. (1988). The relational basis of attitudes. In S. Berkovitz, e B. Wellman (Eds.), *Social structures: A network approach* (pp. 99-121). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Evans, M. G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305–323.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596–607.
- Feather, N. T., e Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-95.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 114–140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiske, A., Kitayama, S., Markus, H. R., e Nisbett, R. E. (1998). The cultural matrix of social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 915–981). San Francisco: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., e Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fiske, S. T., e Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737–750.
- Flynn, F. J., e Brockner, J. (2003). It's different to give than to receive: Asymmetric reactions of givers and receivers to favor exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1–13.
- Foa, U. G., e Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Thomas.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Ford, J. K., MacCallum, R.C., e Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Foreman, P., e Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- French, J., e Rosenstein, I. (1984). Employee ownership, work attitudes and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27, 861-369.
- Friedman, S. D., e Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family--Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices?* New York: Oxford University Press.
- Frone, M. R., e Rice, R. W. (1987). Work-family conflict: the effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45-53.
- Frone, M. R., Russell, M., e Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., e Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Gaertner, K. N., e Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gautam, T., van Dick, R., e Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.



- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., e Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three components of commitment on focal and discretionary behavior: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- George, E., e Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., e Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gergen, K. J. (1968). Personal consistency and the presentation of self. In C. Gordon, e K. J. Gergen (Eds.), *The self in social interaction* (pp. 299-308). New York: John Wiley & Sons.
- Gergen, K.J. e Gergen, M.M.(1988). Narrative and the self as relationship. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 21, pp. 17-56), New York: Academic Press.
- Geurts, S. A. E., Schaufeli, W. B., e Rutte, C. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13, 253-267.
- Gillespie, J. Z., e Greenberg, J. (2005). Are the goals of organizational justice self-interested? In J. Greenberg, e J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 179-213). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Gioia, D. A., Schultz, M., e Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Glynn, M. A. (1998). Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 238-244). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. London: Pelican.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "What, Why, and How". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Greenberg, J., e Eskew, D. E. (1993). The role of role playing in organizational research. *Journal of Management*, 19, 221-241.
- Greenhaus, J. H., e Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., e Parasuraman, S. (1986). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 8, 37-60.
- Greenhaus, J. H., e Powell, G. N. (2003). When work and family collide: deciding between competing role demands. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 90, 291-303.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., e Beuttell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 133-153.
- Grieve, P. G., e Hogg, M. A. (1999). Subjective uncertainty and intergroup discrimination in the minimal group situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 926-40.

- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., e Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The employment opportunity index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, *90*, 335-349.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 19-120.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., e Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 617 - 626.
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 250-279.
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. T., e Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, *17*, 340-350.
- Hall, D. T., Schneider, B., e Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, *15*, 176-190.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harkness, J., e Langfeldt, B., e Scholz, E. (1998). *The International Social Survey Programme, Study Monitoring Report 1998*. Germany: ZUMA.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the “whole person”: Integrating affect, behavior, and cognition. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 223-231). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harré, R., e Secord, P. F. (1972). *The explanation of social behaviour*. Oxford, England: Blackwell.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Haslam, S. A., e Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *20*, 39-118.
- Haslam, S. A., Postmes, T., e Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, *14*, 357–369.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J. e Webley, P. (2006). Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 607-628.
- Hau, K. T. e Marsh, H. W. (2004). The use of item parcels in structural equation modeling: Nonnormal data and small sample sizes. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *57*, 327-351.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hennessy, J., e West, M. A. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small Group Research*, *30*, 361-382.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 629-643.
- Hickson, D.J., e Pugh, D.S. (2001). *Management worldwide: Distinctive styles amid globalization*. London: Penguin.

- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In E. T. Higgins, e A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 133-168). New York: Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time and bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind—Intercultural cooperation and its impact for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2nd ed., London, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogg, M. A. (2000a). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223-255.
- Hogg, M. A. (2000b). Social identity and social comparison. In J. Suls, e L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 401-421). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Hogg, M. A. (2001). Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. In M. A. Hogg, e D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 197-212). Philadelphia: Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2005). Uncertainty, social identity, and ideology. In S. R. Thye, e E. J. Lawler (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 22, pp. 203-230). San Diego, CA: Elsevier.
- Hogg, M. A., e Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London & New York: Routledge.
- Hogg, M. A., e Abrams, D. (1990). Social motivation, self-esteem and social identity. In D. Abrams, e M. A. Hogg (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances* (pp. 28-47). New York: Springer-Verlag.
- Hogg, M. A., e Abrams, D. (Eds.) (1993). *Group motivation: Social psychological perspectives*. Hemel Hempstead, England: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A., e Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In D. Abrams, e M. A. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition* (pp. 249-279). Oxford, UK: Blackwell.
- Hogg, M. A., e Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hogg, M. A., e Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51-66.
- Hogg, M. A., Sherman, D. K., Dierselhuis, J., Maitner, A. T., e Moffitt, G. (2007). Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 135-142.
- Hogg, M., Terry, D. e White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255-269.

- Hopkins, K. M. (1997). Supervisor intervention with troubled workers: a social identity perspective. *Human Relations*, 50, 1215–1238.
- Horn, J. L., e McArdle, J. J. (1992). A practical and theoretical guide to measurement invariance in aging research. *Experimental Aging Research*, 18, 117–144.
- Horn, J. L., McArdle, J. J., e Mason, R. (1983). When is invariance not invariant: A practical scientist's look at the ethereal concept of factor invariance. *Southern Psychologist*, 4, 179–188.
- Hu, L. T., e Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modelling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424–453.
- Hu, L., e Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huang, X., e van de Vliert, E. (2003). Comparing work behaviours across cultures: A cross-level approach using multilevel modelling. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 167-82.
- Hui, C. H., e Triandis, H. C. (1985). Measurement in cross-cultural psychology, A review and comparison of strategies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, 131-152.
- Human Development Report (1999). *Globalization with a human face*. Published for the United Nations Development Programme. New York: Oxford University Press.
- Human Development Report (2000). *Human rights and human development*. Published for the United Nations Development Programme. New York: Oxford University Press.
- Humphreys, M., e Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23, 421-447.
- Huston, T. L., e Burgess, R. L. (1979). Social exchange in developing relationships: An overview. In R. L. Burgess, e T. L. Huston (Eds.), *Social exchange in developing relationships* (pp. 3–28). San Diego, CA: Academic Press.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.
- Inglehart, R. (1995). Modification des valeurs, développement économique et évolution politique. *Revue internationale des sciences sociales*, 145, 433-460.
- Inglehart, R. (1999). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23, 215-228.
- James, K. e Cropanzano, R. (1994). Dispositional group loyalty and individual action for the benefit of an ingroup: experimental and correlational evidence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 60, 179-205.
- Jetten, J., O'Brien, A., e Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41, 281–297.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C.J., e Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91, 498–506.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36, 409–426.
- Joreskog, K. G., e Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioral Science*, 9, 131-46.
- Katz, D., e Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, 1967*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modelling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., e Barham, L. (1999). The source, nature and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H., e Myers, C.A. (1960). *Industrialism and industrial man*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kiesler, C. (1971). *The psychology of commitment*. New-York: Academic Press.
- Kinicki, A. J., Carson, K. P., e Bohlander, G. W. (1992). Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes. *Group & Organization Management*, 17, 135-152.
- Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. In D. Lerner, e H.D. Lasswell (Eds.), *The policy sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kluckhohn, C. e Murray, H. (1965). Formação da personalidade: determinantes. In C. Kluckhohn, H. Murray, e D. Schneider (Eds.), *Personalidade na natureza, na sociedade e na cultura* (pp. 89-108). Belo Horizonte: editora Itatiaia.
- Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of respect: Effects on employee's organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 57-68.
- Kramer, R. D., e Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1044-1057.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228.
- Kramer, R. M., e Wei, J. C. (1999). Social uncertainty and the problem of trust in social groups: The social self in doubt. In T. R. Tyler, R.M. Kramer, & O.P. John (Eds.), *The psychology of the social self* (pp. 145-168). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E., e Sluss, D. M. (2006). Identity dynamics in occupational dirty work: Integrating social identity and system justification perspectives. *Organization Science*, 17, 619-636.
- Kreiner, G. E., e Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.

- Larson, G.S., e Pepper, G.L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications: A case of competing identities. *Management Communication Quarterly*, 16, 528-557.
- Laurent, A. (1983). 'The cultural diversity of Western conceptions of management'. *International Studies of Management and Organization*, 13: 1-2, 75-96
- Lawler, E. E., e Hall, D. (1970). The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lawler, E. J. (2003). Interaction, emotion, and collective identities. In P.J. Burke, T.J. Owens, R.Y. Serpe, e P.A Thoits (Eds.), *Advances in Identity Theory and Research* (pp. 135-149). New York: Kluwer Acad./Plenum.
- Lee, H. e Peccei, R., 2007. Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Lee, S. M. (1969). Organizational identification of scientists. *Academy of Management*
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, e W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 9-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, e R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27 - 55). New York: Plenum.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lévi-Strauss, C. (1949). *The elementary structures of kinship*. Boston: Beacon Press.
- Levitt, T. (1983). 'The globalization of the markets'. *Harvard Business Review*, 3, 92-102.
- Lincoln, J. R., Hanada, M., e Olson, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*, 26, 93-115.
- Lincoln, J. R., e Kalleberg, A. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg, e R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., e Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Review of Social Psychology*, 11, 223-255.
- Lind, E. A., e Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lipponen, J., Olkkonen, M., e Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391-413.
- Little, T. D. (1997). Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: Practical and theoretical issues. *Multivariate Behavioral Research*, 32, 53-76.
- Little, T.D. (2000). On the comparability of constructs in cross-cultural research: a critique of Cheung and Rensvold. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 213-19.

- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 408–429.
- Lodhal, T. M., e Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luhtanen, R., e Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 302–318.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., e Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467–483.
- MacCallum, R. C., e Austin, J. T. (2000). Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201-226.
- Mael, F. A., e 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.
- Mael, F. A., e Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mael, F. A., e Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Major, V. S., Klein, K. J., e Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.
- Manstead, A. S. R. (1997). Situations, belongingness, attitudes, and culture: Four lessons learned from social psychology. C. McGarty, e S. A. Haslam (Eds.), *Social psychology* (pp. 239-251). Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing of information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
- Markus, H. R., e Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Markus, H., e Wurf, E. (1987). The dynamic self concept: A social psychological perspective. In M. R. Rosenzweig, e L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 38, pp. 299-337). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Marsh, H. W., Wen, Z. L., e Hau, K. T. (2004). Structural equation models of latent interactions: Evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological Methods*, 9, 275–300.
- Martin, R., e Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., e Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McAdams, D. P. (1992). Unity and purpose in human lives: The emergence of identity as a life story. In R. A. Zucker, A. L. Rabin, J. Aronoff, e S. J. Frank (Eds.), *Personality structure in the life course: Essays on personology in the Murray tradition* (pp. 323-375). New York: Springer.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5, 100–122.
- McCall, G., e Simmons, J. (1978). *Identities and interaction* (2<sup>nd</sup>. ed.). New York: Free Press.

- McClelland, G. H., e Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, *114*, 376–390.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., e Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal-models in organizational-behavior and human-resources management research. *Journal of Management*, *20*, 439–464.
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika*, *58*, 525–543.
- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three component conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 991-1007.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three component conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299–326.
- Meyer, J. P., e Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Révue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *17*, 319-331.
- Michel, A. A., e Jehn, K. E. (2003). The dark side of identification: Overcoming identification-induced performance impediments. *Research on Managing Groups and Teams*, *5*, 189-219.
- Miller, J.G., Bersoff, D.M., e Harwood, R.L. (1990). Perceptions of social responsibilities in India and in the United States: Moral imperatives or personal decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*, 33-47.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., e Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, *13*, 626-658.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., e Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, *86*, 493-522.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., e Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, *41*, 351-357.
- Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., e Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, *17*, 360-395.
- Morris, J. H., e Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal* *24*, 512-526.



- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mullin, B. A., e Hogg, M. A. (1998). Dimensions of subjective uncertainty in social identification and minimal intergroup discrimination. *British Journal of Social Psychology*, 37, 345-65.
- Muthén, B., e Christoffersson, A. (1981). Simultaneous factor analysis of dichotomous variables in several groups. *Psychometrika*, 46, 407-419.
- Near, J.P. (1989). Organizational commitment among Japanese and US workers. *Organization Studies*, 10, 281-300.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., e McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Ng, T. W. H., e Feldman, D. C. (2008). A social identity theory of work hours: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 853-880.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. e Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., e Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.
- Oakes, P. J. (1987). The salience of social categories. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, e M. S. Wetherell, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 117-141). Oxford, England: Blackwell.
- Oakes, P. J., e Turner, J. C. (1990). Is limited information processing the cause of social stereotyping. *European Review of Social Psychology*, 1, 111-135.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., e Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P. J., Turner, J. C., e Haslam, S. A. (1991). Perceiving people as group members: The role of fit in the salience of social categorizations. *British Journal of Social Psychology*, 30, 125-144.
- Olkkonen, M., e Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- O'Reilly, C., e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Ostroff, C., e Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

- Papa, M. J., Auwal, M. A., e Singhal, A. (1997). Organizing for social change within concertive control systems: Member identification, empowerment, and the masking of discipline. *Communication Monographs*, 64, 219-249.
- Park, A., e Jowell, R. (1996). *Consistencies and differences in a cross-national survey. The International Social Survey Programme 1995*. London: SCPR.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research* (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Perrewé, P. L., e Hochwarter, W. A. (2000). Can we really have it all? The attainment of work and family values. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 29-33.
- Peterson, M. F., e Smith, P. B. (1997). Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! *The Academy of Management Journal*, 40, 930-946.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., e Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Pillai, R., Schriesheim, C., e Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 6, 897-933.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., e Swann, W. B., Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Poortinga, Y. H. (1989). Equivalence of cross-cultural data: An overview of basic issues. *International Journal of Psychology*, 24, 737 – 756.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., e Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T. e Boulian, P. (1974). Organisational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Pratt, M. G., e Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed., pp. 204-226). London: Sage.
- Pratt, M. G., e Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40, 862–898.
- Pratt, M. G. e Rafaeli, A. (2001). Symbols as a language of organizational relationships. *Research in Organizational Behavior*, 23, 93-133.

- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., e Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49, 235-262.
- Prentice, G. (1990). 'Adapting management style for the organization of the future'. *Personnel Management*, 22, 58-62.
- Price, J. L., e Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16, 123-153.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C.V., e Mackie-Lewis, S. (1997). Navigating by attire: The use of dress by female administrative employees. *Academy of Management Journal*, 40, 9-45.
- Rafaeli, A., e Pratt, M. G. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18, 32-55.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization international. *Journal of Human Resource Management*, 12, 1269-1291.
- Reid, A., e Deaux, K. (1996). Relationship between social and personal identities: Segregation or integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1084-1091.
- Reid, S. A., e Hogg, M. A. (2005). Uncertainty reduction, self-enhancement, and ingroup identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 804-817.
- Rhoades, L., e Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., e Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 85, 825-836.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., e van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Riketta, M., van Dick, R., e Rousseau, D. M. (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 85-93.
- Rindova, V., e Fombrun, C. (1998). The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. In Whetten, D., e Godfrey, P. (Eds.), *Identity in organization: Developing theory through conversation* (pp. 62-66). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riordan, C. M., e Weatherly, E. W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 310-324.
- Riordan, C.M., e Vandenberg, R.J. (1994). A central question in cross-cultural research: Do employees of different cultures interpret work-related measures in an equivalent manner. *Journal of Management*, 20, 643-671.
- Roccas, S., e Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 88-106.

- Rock, K. W., e Pratt, M. G. (2002). Where do we go from here? Predicting identification among dispersed employees. In B. Moingeon, and G. Soenen (Eds.), *Corporate and organizational identities* (pp. 51-71). London: Routledge.
- Rocheach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rosenberg, S., e Gara, M. A. (1985). The multiplicity of personal identity. In P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 6, pp. 87-113). Newbury Park, CA: Sage.
- Rothbard, N. P., e Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56, 699-730.
- Rotondi, T. Jr. (1974). Creativity and organizational identification in research and development environments. *Public Personnel Management*, 53-58.
- Rotondi, T. Jr. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 95-109.
- Rotondi, T. Jr. (1976). Identification, personality needs, and managerial position. *Human Relations*, 29, 507-515.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Rousseau, D. M., e Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., e Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 405-421.
- Rousseau, D.M., e Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.
- Ryan, A.M., Chan, D., Ployhart, R.E., e Slade, A.L. (1999). Employee attitude surveys in a multinational organization: considering language and culture in assessing measurement equivalence. *Personnel Psychology*, 52, 37-58.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Saks, A. M., e Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., e Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In B. M. Staw, e G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair.
- Samiee, S., e Jeong, I. (1994). Cross-cultural research in advertising: An assessment of methodologies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 205-217.
- Sammarra A., e Biggiero, L. (2001). Identity and identification in industrial districts. *Journal of Management and Governance*, 5, 61-82.
- Schaffer, B.S. e Riordan, C.M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6, 169-215.

- Schneider, B., Goldstein, H. W., e Smith, D. B. (1995). The attraction-selection-attrition framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773
- Schneider, B., Hall, D. T., e Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlations of changing organizational identification. *Human Relations*, 24, 397-416.
- Schwartz, H. S. 1987. Anti-social actions of committed organizational participants: An existential psychoanalytic perspective. *Organization Studies*, 8, 327-340.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25). New York: Academic Press.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., e Morgan, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12, 400–435.
- Scott, C. R., Corman, S. R., e Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298-336.
- Sedikides, C., e Strube, M. J. (1997). Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 209-296). New York: Academic Press.
- Settoon, R. P., Bennett, N., e Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The source of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 313-332.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405-424.
- Shamir, B., e Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115–123.
- Sheldon, K. M., e Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
- Sherif, M., e Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*, Harper and Row, New York.
- Shore, L. M., e Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L., e Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, e K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
- Shweder, R. A., e Levine, R. A. (1984). *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Siegel, P. H., e Sisaye, S. (1997). An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: a study of certified public accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 149-165.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: Free Press.

- Sluss, D. M., e Ashforth, B. E. (no prelo). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*.
- Smidts, A., Pruyn, H., e van Riel, B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Smith, H. J., e Tyler, T. R. (1997). Choosing the right pond: The impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 146–170.
- Smith, H.J., Tyler , T.R., Huo, Y.J., Ortiz, D.J., and Lind, E.A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 470-493.
- Sober, E., e Wilson, D. S. (1998). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spears, R., Doosje, B., e Ellemers, N. (1997). Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 538-553.
- Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self report measures of job conditions. In: Cooper C. L., e Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 123-151). Chichester: Wiley.
- Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 2, pp. 45-80). Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, B. M., e Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 1-38). Greenwich, CT: JAI Press.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, 346–360.
- Steel, R. P., e Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 846-854.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation. Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261-302.
- Steenkamp, J. E. M., e Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25, 78–90.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Stets, J. E., e Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224-237.
- Stets, J. E., e Harrod, M. M. (2004). Verification across multiple identities: The role of status. *Social Psychology Quarterly*, 67, 155-171.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.
- Stryker, S., e Serpe, R. T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. In W. Ickes, e E. S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 199-218). New York: Springer-Verlag.
- Stryker, S., e Serpe, R. T. (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57, 16-35.

- Stryker, S., Owens, T. J., e White, R. W. (2000). *Self, identity, and social movements*. London: University of Minnesota Press.
- Sveningsson, S., e Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56, 1163-1193.
- Swann, W. B. Jr. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls, e A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Swann, W. B. Jr. (1990). To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self-verification. In E. T. Higgins, e R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 408-448). New York: Guilford.
- Swann, W. B., Jr., Stein-Seroussi, A., e Giesler, B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 392-401.
- Tajfel, H. (1959). Quantitative judgement in social perception. *British Journal of Psychology*, 50, 16-29.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale* (Vol. 1, pp. 272-302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., e Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, e S. Worchel (Eds.), *The social psychology of group relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H., e Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, e W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M., e Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *Eur. J. Soc. Psychol.*, 1, 149-177.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21, 133-149.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Org.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 29-59). Lisboa: OEFP.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2008, no prelo). O que pode condicionar a intensidade da identificação organizacional: Características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A.C. Martins (Eds.). *Percursos de investigação em psicologia social e organizacional* (vol.3, pp. 159-180). Lisboa: Edições Colibri.
- Tavares, S., van Knippenberg, D., Caetano, A., e van Dick, R. (2005). Organizational identification: Its impact on the content of the social exchange. In Steven Blader e Susana Tavares (Coords.), "How do employees relate to their work organizations? Investigating the nature of employee organizational attachment", simpósio conduzido

- no âmbito do *XII European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Convivence in organizations and society”), EAWOP. Istanbul, Turquia.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., e Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 899-921.
- Terry, D. J., Hogg, M. A., e White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: Self-identity, social identity and group norms. *British Journal of Social Psychology*, *38*, 225-244.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, *15*, 1-29.
- Thoits, P., e Virshup, L. (1997). Me’s and we’s: Forms and functions of social identities. In R. D. Ashmore, e L. Jussim (Eds.), *Self and identity: Fundamental issues* (pp. 106-133). New York: Oxford University Press.
- Thomas, D.C., Au, K., e Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 451-471.
- Thomas, L. T., e Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., e Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *54*, 392-415
- Tompkins, P. K., e Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. In L. L. Putnam, e M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 123-146). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tompkins, P. K., e Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee, e P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: Sage.
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, *96*, 506-520.
- Triandis, H. C. (1992). Cross-cultural research in social psychology. In D. Granberg, e G. Sarup (Eds.), *Social judgment and intergroup relations: Essays in honor Musafer Sherif* (pp. 229-243). New York: Springer-Verlag.
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Triandis, H. C. (1995). The self and social behavior in differing cultural contexts. In N. R. Goldberger, e J. B. Veroff (Eds.), *The culture and psychology reader* (pp. 326–365). New York: New York University Press.
- Tseng, H., Chen, T., e Chen, F. (2005). Constructing and testing a model of trustworthiness, trust behavior and organizational identification. *Journal of Nursing Research*, *13*, 293-304.
- Turner, J. C. (1978). Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 101-40). London: Academic Press.



- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2, pp. 518-538). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, e B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 6-34). Oxford, UK: Blackwell.
- Turner, J. C., e Oakes, P. J. (1989). Self-categorization and social influence. In P. B. Paulus (Ed.), *The psychology of group influence* (2nd ed., pp. 233-275). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., e Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., e McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R., Degoey, P., e Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Tyler, T. R., e Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioural engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., e Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 207-226.
- Tyler, T. R., e Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813-838.
- Tyler, T. R., e Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behaviour. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Tyler, T. R., e Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T. R., e Smith, H. J. (1999). Justice, social identity, and group processes. In T. R. Tyler, O. John, e R. Kramer (Eds.), *The psychology of the social self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- van de Vijver, F., e Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- van de Vijver, F., e Tanzer, N. K. (1997). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview. *European Review of Applied Psychology*, 47, 263-279.
- van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3, 265-283.
- van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., e Tissington, P. (2004b). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- van Dick, R., e Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 129 – 149.
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., e Wieseke, J. (2006a). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., e Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- van Dick, R., Ullrich, J. e Tissington, P.A. (2006b). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, 69-79.
- van Dick, R., Wagner, U., e Lemmer, G. (2004c). The winds of change. Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-138.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., e Christ, O. (2004a). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., e Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- van Dyne, L., Graham, J. W., e Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 785–802.
- van Knippenberg, B., Martin, L., e Tyler, T (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- van Knippenberg, D., e Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: Identification as the key to collective effort. In S. A. Haslam, D. Van Knippenberg, M. Platow, e N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 29–42). New York: Psychology Press.
- van Knippenberg, D., e Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 571-584.
- van Knippenberg, D., e van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

- van Knippenberg, D., van Dick, R., e Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, organizational and supervisor support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457–477.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., e de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- van Knippenberg, D., van Prooijen, J., e Sleebos, E. (subm. pub). Beyond social exchange: individual differences in individualism-collectivism as moderator of the importance of perceived organizational support.
- van Mannen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dublin (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-30). Chicago: Rand McNally.
- van Scotter, J. R., e Motowidlo S. J. (1996). Interpersonal facilitation and Job dedication as separate forms of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- van Vugt, M., e Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 585–598.
- Vandenberg, R. J. (2002). Toward a further understanding of and improvement in measurement invariance methods and procedures. *Organizational Research Methods*, 5, 139-158.
- Vandenberg, R. J., e Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4–69.
- Veenstra, K., Haslam, S. A., e Reynolds, K. J. (2004). The psychology of casualization: Evidence for the mediating roles of security, status and social identification. *British Journal of Social Psychology*, 43, 499-514.
- Vignoles, V. L., Chrysoschoou, X., e Breakwell, G. M. (2000). The distinctiveness principle: Identity, meaning and the bounds of cultural relativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 337–354.
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J., e Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 308-333.
- Voydanoff, P. (1987). *Work and family life*. Beverly Hills: Sage.
- Wallace, J. E. (1999). Work-to-family conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 797-816.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., e Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 724-749.
- Watson, D. (2002) Positive affectivity: The disposition to experience pleasurable emotional states. In C. R. Snyder, e S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 106-119). New York: Oxford University Press.
- Wayne, J.H., Randel, A.E., e Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., e Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C., e Moltzen, K. (2006). Work motivation and well-being in call center work: Impact of job design and organizational identification. *Work and Stress*, 20, 60-83.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219-234.
- Whetten, D.A. e Godfrey, P.C. (Eds.) (1998). *Identity in organisations: Building theory through conversations*. London: Sage.
- Whitley, R. (2000). *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Widaman, K. F., e Reise, S. P. (1997). Exploring the measurement invariance of psychological instruments: Applications in the substance use domain. In K. J. Bryant, M. Windle, e S. G. West (Eds.), *The science of prevention: Methodological advances from alcohol and substance abuse research* (pp. 281–324). Washington, DC: American Psychological Association.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., e van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service firms. *Marketing Letters*, 18, 265-278.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., e Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10, 777–790.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., e Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213-229.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., e Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413.
- Wrzesniewski, A., e Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

**ANEXOS**

---









## CONTROLO DE POTENCIAIS PROBLEMAS METODOLÓGICOS NO ESTUDO TRANSCULTURAL

---

As pesquisas transculturais podem padecer de potenciais problemas metodológicos. Estes prendem-se, nomeadamente, com o estabelecimento da *equivalência na operacionalização dos construtos* entre os diferentes grupos culturais, com o estabelecimento da *equivalência na selecção das amostras* e com o estabelecimento de *equivalência na administração do inquérito* nos diferentes países ou grupos culturais (Schaffer e Riordan, 2003). A presente investigação foi sensível a estas questões.

Assim, neste estudo transcultural a questão que se prende com a *generalização dos construtos* para cada cultura/país em questão foi colmatada, tal como Triandis (1992) sugere, através da participação de diferentes “peritos” da área das ciências sociais de cada um dos países envolvidos na construção do questionário a ser aplicado, garantindo, desse modo, a equivalência dos construtos utilizados e dos seus significados entre os diferentes países. De facto, a construção deste questionário foi precedida de várias discussões multilaterais com os parceiros dos vários países envolvidos de forma a assegurar a pertinência e a relevância dos construtos a avaliar para os diversos países em questão.

De acordo com Schaffer e Riordan (2003), o estabelecimento de *equivalência na administração do inquérito* nos diferentes países pressupõe assegurar a equivalência no formato do inquérito a utilizar, no tempo de aplicação, nos procedimentos usados para a administração/aplicação do inquérito e na equivalência semântica dos itens. Assim, a equivalência na aplicação do instrumento de medida utilizado pelos diversos países da rede foi assegurada através da standardização dos procedimentos de administração do questionário a par dos procedimentos de validação da tradução da versão original, em língua inglesa, para as diferentes línguas pelos peritos de cada país (Brewster *et al.*, 1996).

De forma a assegurar uma tradução correcta dos itens para cada língua, o questionário, escrito originalmente em inglês, foi depois traduzido e adaptado para as línguas dos respectivos países por dois tradutores independentes (em cada país). Posteriormente efectuou-se uma reunião para comparação e validação das traduções efectuadas, tal como sugerem alguns autores (e.g., Brislin, Lonner, e Thorndike, 1973; Hofstede, 1980).

O rigor dos questionários aplicados no seio da rede do ISSP foi então garantido pela adopção de soluções internacionalmente testadas, nomeadamente ao nível da *comparabilidade dos dados sócio-demográficos*. A homologação oficial dos dados dos inquéritos nacionais e a sua validação foi feita pelo Comité Metodológico do ISSP e implicou

a realização de exercícios de controlo dos procedimentos usados nos diferentes países (vide Park e Jowell, 1996; Harkness, Langfeldt, e Scholz, 1998).





## PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS GERAIS REFERENTES AO ESTUDO TRANSCULTURAL DOS PREDITORES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

---

### Análise da Comparabilidade dos Construtos Estudados

Um dos problemas críticos das investigações transculturais reside no estabelecimento da comparabilidade dos construtos, com vista ao gizar de conclusões acerca da importância relativa desses construtos nos diferentes países (e.g., Cheung e Rensvold, 2000; Little, 2000; Poortinga, 1989; Vandenberg e Lance, 2000; van de Vijver e Leung, 1997). A literatura dos estudos transculturais publicada nos últimos 10 anos tem sido unânime a afirmar que só se podem fazer comparações de estatísticas, como sejam as relativas às médias e aos coeficientes de regressão, se as medidas forem equivalentes nos diferentes países (Chen, Sousa, e West, 2005).

A *equivalência das medidas* determina o grau no qual o conteúdo de cada item é percebido e interpretado exactamente da mesma forma pelos membros dos diferentes grupos em comparação (Byrne e Watkins, 2003). A não equivalência das medidas, nos países em questão, implica que não existe uma base comum que permita a comparação dos dados entre estes, podendo as diferenças observadas nas médias dos construtos resultar de artefactos de medida ou de diferentes respostas psicométricas aos itens da escala, e não de verdadeiras diferenças atitudinais entre os membros dos diferentes países (e.g., Cheung e Rensvold, 2002; De Beuckelaer, Lievens, Swinnen, 2007).

Note-se porém que a equivalência de medida não é uma propriedade intrínseca do instrumento utilizado *per se*, devendo-se antes às condições de administração desse mesmo instrumento (e.g., Byrne e Watkins, 2003; De Beuckelaer, Lievens, e Swinnen, 2007) e às características dos respondentes de cada grupo cultural em análise (van de Vijver e Tanzer, 1997).

Para garantir a equivalência de medida e a comparabilidade do construto operacionalizado pela variável critério “identificação organizacional” entre as amostras em estudo recorreremos a um procedimento de análise factorial confirmatória em múltiplos grupos (Joreskog, 1971) efectuado em passos sequenciais (vd. Meredith, 1993; Steenkamp e Baumgartner, 1998; Vandenberg e Lance, 2000; Widaman e Reise, 1997).

Inicialmente, avaliámos a invariância da estrutura factorial subjacente à variável latente “identificação organizacional” (*invariância configuracional*; Horn, McArdle, e Mason, 1983) e depois a sua *invariância métrica* (Horn e McArdle, 1992, também chamada

*invariância factorial fraca* por Meredith, 1993) nas quatro amostras culturalmente distintas. Este procedimento envolveu três fases de análise dos dados, análogas às descritas por diversos autores (e.g., Anderson e Gerbing, 1988; Little, 1997; Steenkamp e Baumgartner, 1998, Vandenberg e Lance, 2000).

Assim, numa primeira fase efectuámos uma análise factorial confirmatória (AFC) do modelo de medida da “identificação organizacional” para cada país. A bondade do ajustamento dos modelos foi avaliada através da análise dos índices de ajustamento (ver Quadro A4.1 apresentado no Anexo 4).

Tendo-se estabelecido, separadamente, o modelo de base comparativo para cada uma das amostras, desenvolvemos, de seguida, uma AFC simultânea para as quatro amostras (ver Quadro A4.3 apresentado no Anexo 4). Nesta análise não se restringiram nenhum dos parâmetros, pelo que estes podiam variar livremente nas quatro amostras (teste da *invariância configuracional*). Esta fase evidencia até que ponto os indicadores estão ancorados à mesma configuração da variável latente “identificação organizacional” em cada um dos grupos de comparação. Conceptualmente, isto significa que os indivíduos pertencentes a diferentes amostras, quando estão a responder aos itens do questionário, usam o mesmo quadro de referência, conceptualizando da mesma forma o construto em análise (Riordan e Vandenberg, 1994; Cheung e Rensvold, 2002).

Num terceiro passo, testámos um modelo mais restritivo, efectuando-se uma AFC simultânea nos múltiplos grupos, mas em que os coeficientes relativos aos pesos factoriais foram constringidos para serem iguais nas amostras dos quatro países (teste da *invariância métrica*). Os resultados desta análise (ver Quadro A4.3 apresentado no Anexo 4) evidenciam até que ponto a métrica e a representatividade dos indicadores que operacionalizam a variável latente são semelhantes entre as amostras consideradas. Por outras palavras, até que ponto a unidade de medida do factor em estudo é idêntica em cada país (Chen *et al.*, 2005). Conceptualmente, a equivalência dos pesos factoriais indica que os indivíduos das diferentes amostras respondem aos itens do mesmo modo, calibrando os intervalos usados nas escalas de medida de formas semelhantes (Riordan e Vandenberg, 1994; Vandenberg, 2002), o que não significa, porém, que as escalas dos factores tenham a mesma origem (Chen *et al.*, 2005).

Seguidamente, avaliámos a *invariância dos interceptos*, também chamada *invariância da escala dos itens* (e.g., Meredith, 1993; Steenkamp e Baumgartner, 1998; Vandenberg e Lance, 2000). Para isso, efectuámos uma AFC simultânea nos múltiplos grupos, em que, não só se pressupunha a igualdade dos pesos factoriais, mas também a igualdade dos interceptos de todos os itens nas amostras dos quatro países. Os restantes parâmetros foram livremente

estimados (ver Quadro A4.3 apresentado no Anexo 4). Conceptualmente, a equivalência dos interceptos dos itens significa que as diferenças das médias das variáveis observadas (itens) nos quatro países em análise são devidas às médias dos construtos respectivos (variáveis latentes) em cada um desses países.

A *invariância da escala dos itens* no conjunto dos países é assim um pré-requisito para se efectuar a comparação das médias da variável latente, ou factor, respeitante à “identificação organizacional” (e.g., Chen *et al.*, 2005; Cheung e Rensvold, 2002; Little, 1997; Meredith, 1993; Widaman e Reise, 1997), uma vez que ela implica que as escalas de medida têm a mesma definição operacional nas diferentes amostras em estudo (i.e., que têm os mesmos intervalos e os itens têm os mesmos valores no ponto zero do factor).

Na ausência de uma *invariância factorial forte* (ou seja, de uma *invariância da escala dos itens*), Byrne, Shavelson, e Muthén (1989) e Steenkamp e Baumgartner (1998) propuseram que se comparassem as médias das variáveis latentes com base numa *invariância parcial dos interceptos dos itens*, assumindo que os itens não-invariantes, ao constituírem uma pequena porção do modelo, não afectariam de forma marcada as comparações das médias das variáveis latentes.

Num modelo de *invariância parcial dos interceptos*, os interceptos dos itens invariantes são restringidos à igualdade no conjunto de países em estudo, enquanto os interceptos dos itens variantes são estimados livremente, desde que, para a variável latente “identificação organizacional”, pelo menos um dos itens (para além do item marcador, que é fixado em 1.00 por forma a definir a escala da variável latente e a permitir a identificação do modelo) seja invariante (Byrne *et al.*, 1989; Muthén e Christoffersson, 1981).

Para localizar os itens cujos interceptos são invariantes de forma a podermos decidir quais os constrangimentos que deveriam ser relaxados, recorreremos, na linha do aconselhado por Steenkamp e Baumgartner (1998), a critérios empíricos resultantes da análise dos índices de modificação (*modification indices*).

### **Teste das Hipóteses**

Para além de o termos feito inicialmente só para a variável critério “identificação organizacional”, testámos ainda a equivalência configuracional e a equivalência métrica (em simultâneo) para todas as medidas usadas neste estudo, uma vez que a invariância métrica

torna possível testar comparativamente, nos diferentes países, as relações estruturais entre os factores analisados (Pedhazur, 1982).

Estas análises de equivalência da medida foram efectuadas com o intuito de percebermos se os valores dos construtos latentes poderiam ser directamente comparados entre os diferentes países. Nomeadamente, se poderíamos comparar as diferenças nas médias no nível de identificação organizacional nestes quatro países (pressupondo a *invariância dos interceptos dos itens*), e se poderíamos testar a equivalência das relações estruturais entre as variáveis em estudo nos quatro países.

Com o intuito de avaliarmos a invariância nos padrões de relações entre a *autonomia*, o *interesse do trabalho*, o *ambiente de trabalho*, a *segurança do emprego* e a percepção de algumas práticas de gestão de recursos humanos (nomeadamente, a *remuneração*, as *oportunidades de promoção* e a *adequação da formação*), e a *identificação organizacional* entre os 4 países com diferentes valores culturais, estimámos, primeiro separadamente, o modelo hipotetizado de relações para a amostra de cada país: Portugal, Japão, Estados Unidos da América, e Suécia (ver Quadro 5.7 no Capítulo 5). Estes modelos forneceram a linha de base para a avaliação da bondade do ajustamento do modelo estimado em simultâneo nos quatro países.

De seguida, estimámos o modelo simultaneamente para as quatro amostras (ver Quadro 5.10 no Capítulo 5). Esta análise beneficiou das vantagens do AMOS 6.0 (Arbuckle, 2005) para a estimação simultânea de modelos em múltiplas amostras e forneceu a linha de base para avaliar da bondade do ajustamento do modelo em que se colocaram constrangimentos de igualdade em todos os coeficientes estruturais, restringindo os modelos de equações estruturais de forma a descreverem, de modo equivalente, os dados recolhidos em Portugal, no Japão, nos Estados Unidos e na Suécia. Os detalhes destas análises são dados na secção dos resultados do Capítulo 5 desta dissertação.

### **Índices de Ajustamento**

Foram tidos em consideração diferentes índices de ajustamento para avaliar a adequação dos modelos analisados. Apesar da estatística do qui-quadrado providenciar um teste geral da bondade do ajustamento dos modelos, ela é altamente sensível às potenciais discrepâncias existentes entre as matrizes de covariância, mesmo que triviais, devido ao tamanho da amostra (Brannick, 1995; Kelloway, 1995) e a problemas na distribuição



associados à avaliação dos modelos em causa (Bentler e Bonett, 1980). Por isso, devemos interpretar o qui-quadrado enquanto teste de ajustamento dos modelos em conjugação com outros índices práticos de ajustamento (e.g., Bollen, 1989, Medsker, Williams, e Holahan, 1994; Vandenberg e Lance, 2000).

Os critérios utilizados no presente estudo para avaliarmos os modelos testados no que concerne à bondade do seu ajustamento aos dados foram baseados em recomendações estabelecidas por alguns autores (e.g., Hu e Bentler, 1998, 1999; MacCallum, e Austin, 2000; Vandenberg e Lance, 2000). Assim, para distinguir entre modelos bons e modelos mais pobres em termos de ajustamento aos dados, utilizámos um valor de decisão de .90 como sendo a fronteira mais baixa para um bom *Comparative Fit Index* (CFI: Bentler, 1990) e um valor de CFI igual ou superior a .95 como limite inferior para um ajustamento de elevada confiança (cf. Vandenberg e Lance, 2000). Em combinação com o Hu e Bentler (1999) aconselham um valor de decisão de cerca de .08 para o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR: Bentler, 1995), e um valor de decisão de cerca de .06 para o *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA: Browne e Cudeck, 1993; Steiger, 1990). Vandenberg e Lance consideram, no entanto, como limites aceitáveis para um bom ajustamento dos modelos, valores de SRMR e RMSEA de .10 e .08 respectivamente. De acordo com o que foi proposto por MacCallum e Austin (2000), os intervalos de confiança do RMSEA foram sempre apresentados uma vez que estes fornecem informação importante sobre a precisão da estimação do ajustamento do modelo aos dados.

Para compararmos estatisticamente modelos hierárquicos alternativos que especificavam diferentes níveis de equivalência da medida nos quatro países (modelos de invariância configuracional, de invariância métrica, modelo de invariância métrica parcial, modelo de invariância da escala dos itens, e modelo de invariância parcial da escala dos itens) seguimos ainda a recomendação de Cheung e Rensvold (2002) de usar outros critérios para além do teste clássico de *Likelihood Ratio Test*, ou seja da diferença do qui-quadrado entre modelos hierárquicos. Estes autores mostraram que o diferencial do CFI ( $\Delta$ CFI) é uma estatística robusta para testar a invariância de modelos de análise factorial confirmatória, entre grupos, não sendo afectada pelo tamanho da amostra nem pela complexidade do modelo. Especificamente, nos modelos hierárquicos (sucessivos) de invariância, a diferença no CFI não deverá ser superior a .01.







**MATRIZES DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS ANALISADAS NO ESTUDO  
TRANSCULTURAL**

As matrizes de correlação entre as variáveis estudadas nas amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia são apresentados, respectivamente, nos Quadros A3.1, A3.2, A3.3 e A3.4.

Quadro A3.1.

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Estudo na Amostra de Portugal*

| Variável                        | M    | DP   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7     | 8 |
|---------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---|
| 1. Identificação organizacional | 3.83 | .76  | 1      |        |        |        |        |        |       |   |
| 2. Autonomia                    | 3.59 | 1.41 | .29*** | 1      |        |        |        |        |       |   |
| 3. Interesse do trabalho        | 4.17 | 1.03 | .43*** | .30*** | 1      |        |        |        |       |   |
| 4. Segurança do emprego         | 3.10 | 1.04 | .17*** | .20*** | .16*** | 1      |        |        |       |   |
| 5. Ambiente de trabalho         | 4.06 | .70  | .36*** | .18*** | .16*** | .14*** | 1      |        |       |   |
| 6. Remuneração                  | 2.19 | 1.15 | .16*** | .20*** | .10*   | .13*** | .24*** | 1      |       |   |
| 7. Oportunidades promoção       | 2.70 | 1.30 | .22*** | .21*** | .18*** | .13*** | .28*** | .38*** | 1     |   |
| 8. Adequação da formação        | 3.81 | 1.27 | .19*** | .21*** | .25*** | .05    | .03    | .05    | .13** | 1 |

Nota. N=600

p≤.001\*\*\*; p≤.01\*\*; p≤.05\*

Quadro A3.2.

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Estudo na Amostra do Japão*

| Variável                        | M    | DP   | 1      | 2      | 3      | 4     | 5      | 6      | 7    | 8 |
|---------------------------------|------|------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|------|---|
| 1. Identificação organizacional | 3.48 | .90  | 1      |        |        |       |        |        |      |   |
| 2. Autonomia                    | 2.51 | 1.42 | .04    | 1      |        |       |        |        |      |   |
| 3. Interesse do trabalho        | 3.57 | 1.22 | .50*** | .16*** | 1      |       |        |        |      |   |
| 4. Segurança do emprego         | 3.60 | .85  | .20*** | .07    | .12*   | 1     |        |        |      |   |
| 5. Ambiente de trabalho         | 3.82 | .61  | .29*** | .05    | .31*** | .14** | 1      |        |      |   |
| 6. Remuneração                  | 2.64 | 1.19 | .28*** | .10*   | .16*** | .09   | .24*** | 1      |      |   |
| 7. Oportunidades promoção       | 2.29 | 1.13 | .32*** | .03    | .12**  | .09   | .13**  | .34*** | 1    |   |
| 8. Adequação da formação        | 3.75 | 1.08 | .25*** | -.12*  | .26*** | .08   | .08    | .08    | .09* | 1 |

Nota. N=405

p≤.001\*\*\*; p≤.01\*\*; p≤.05\*

Quadro A3.3.

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Estudo na Amostra dos EUA*

| Variável                        | M    | DP   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7     | 8 |
|---------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---|
| 1. Identificação organizacional | 3.55 | .63  | 1      |        |        |        |        |        |       |   |
| 2. Autonomia                    | 3.90 | .89  | .19*** | 1      |        |        |        |        |       |   |
| 3. Interesse do trabalho        | 3.77 | .92  | .52*** | .27*** | 1      |        |        |        |       |   |
| 4. Segurança do emprego         | 3.52 | .78  | .28*** | .09*   | .29*** | 1      |        |        |       |   |
| 5. Ambiente de trabalho         | 3.97 | .69  | .31*** | .17*** | .27*** | .21*** | 1      |        |       |   |
| 6. Remuneração                  | 2.78 | 1.00 | .29*** | .18*** | .32*** | .11**  | .29*** | 1      |       |   |
| 7. Oportunidades promoção       | 2.92 | 1.03 | .36*** | .12**  | .38*** | .24*** | .29*** | .39*** | 1     |   |
| 8. Adequação da formação        | 4.28 | .92  | .26*** | .09*   | .29*** | .06    | .02    | .16*** | .12** | 1 |

Nota. N=524

p≤.001\*\*\*; p≤.01\*\*; p≤.05\*

Quadro A3.4.

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Estudo na Amostra da Suécia*

| Variável                        | M    | DP   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|---------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. Identificação organizacional | 3.27 | .66  | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
| 2. Autonomia                    | 3.98 | .81  | .33*** | 1      |        |        |        |        |        |   |
| 3. Interesse do trabalho        | 3.85 | .84  | .52*** | .41*** | 1      |        |        |        |        |   |
| 4. Segurança do emprego         | 3.39 | .91  | .21*** | .11*   | .15*** | 1      |        |        |        |   |
| 5. Ambiente de trabalho         | 4.01 | .72  | .37*** | .22*** | .22*** | .22*** | 1      |        |        |   |
| 6. Remuneração                  | 2.69 | 1.01 | .33*** | .24*** | .30*** | .16*** | .24*** | 1      |        |   |
| 7. Oportunidades promoção       | 2.72 | 1.00 | .41*** | .31*** | .37*** | .23*** | .25*** | .49*** | 1      |   |
| 8. Adequação da formação        | 4.43 | .74  | .23*** | .22*** | .30*** | .14**  | .13**  | .13**  | .17*** | 1 |

Nota. N=441

p≤.001\*\*\*; p≤.01\*\*; p≤.05\*







## EQUIVALÊNCIA DE MEDIDA DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PORTUGAL, JAPÃO, EUA E SUÉCIA

### Análise Preliminar por País

Para testar a adequação de uma estrutura unidimensional da identificação organizacional com quatro itens foram efectuadas análises factoriais confirmatórias em separado para as amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia. Foi escolhido como item marcador (*marker indicator*) o item que tinha o peso factorial mais elevado de saturação na variável latente, de forma a possibilitar a identificação do modelo. Os pesos factoriais dos restantes indicadores foram estimados livremente. Tal como é visível no Quadro A4.1, o modelo unifactorial providencia uma representação adequada dos dados nos quatro países. O Quadro A4.1 apresenta os índices de ajustamento deste modelo em cada país.

Quadro A4.1.

*Índices de Ajustamento do Modelo de Medida para a Identificação Organizacional nas Amostras de cada País.*

|                         | $\chi^2$ | gl | p    | $\chi^2/df$ | CFI   | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR | AIC   |
|-------------------------|----------|----|------|-------------|-------|-------|----------------------------|------|-------|
| <i>Análise por país</i> |          |    |      |             |       |       |                            |      |       |
| <b>Portugal (n=600)</b> | 5.45     | 2  | .065 | 2.73        | .988  | .054  | .000 - .110                | .022 | 21.45 |
| <b>Japão (n=405)</b>    | .25      | 2  | .882 | .13         | 1.000 | .000  | .000 - .048                | .004 | 16.25 |
| <b>EUA (n= 524)</b>     | 8.47     | 2  | .015 | 4.23        | .987  | .079  | .030 - .136                | .029 | 24.47 |
| <b>Suécia (n=441)</b>   | 2.24     | 2  | .327 | 1.12        | .999  | .016  | .000 - .098                | .016 | 18.24 |

Todos os pesos factoriais foram significativos a  $p \leq .001$  e variavam entre .34 e .94, nos quatro países analisados. No Quadro A4.2. apresentamos as estimativas estandardizadas dos pesos factoriais dos indicadores da variável latente *identificação organizacional*, para as amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia.

Quadro A4.2.

*Estimativas Estandarizadas dos Pesos Factoriais dos Indicadores da Variável Latente Identificação Organizacional Obtidas nas Análises Efectuadas Individualmente para as Amostras de Portugal, Japão, EUA, e Suécia*

| ITENS         | Portugal   |      |     | Japão      |      |     | EUA        |      |     | Suécia     |      |     |
|---------------|------------|------|-----|------------|------|-----|------------|------|-----|------------|------|-----|
|               | Estimativa | E.P. | p   | Estimativa | E.P. | p   | Estimativa | E.P. | p   | Estimativa | E.P. | p   |
| <b>Item 1</b> | .45        | .11  | .00 | .54        | .06  | .00 | .56        | .06  | .00 | .53        | .07  | .00 |
| <b>Item 2</b> | .84        | -    | .00 | .91        | -    | .00 | .94        | -    | .00 | .92        | -    | .00 |
| <b>Item 3</b> | .36        | .13  | .00 | .37        | .07  | .00 | .42        | .07  | .00 | .34        | .08  | .00 |
| <b>Item 4</b> | .53        | .08  | .00 | .82        | .06  | .00 | .62        | .06  | .00 | .60        | .07  | .00 |

Tal como o Quadro A4.1 evidencia, nas quatro amostras, o rácio de probabilidade do qui-quadrado ( $\chi^2/gl$ ) varia entre .13 e 4.23; o índice comparativo de ajustamento (CFI) varia entre .988 a 1.000; o *root mean square error of approximation* (RMSEA) varia entre .000 e .079; e o *root-mean-square residual* (SRMR) varia entre .004 e .029, sendo estes índices indicativos de um bom ajustamento do modelo aos dados nos quatro países.

### Testes Multi-amostras

Tendo estabelecido, separadamente para cada amostra, o modelo que servirá de linha de base em cada país, efectuámos uma análise factorial confirmatória simultânea para as quatro amostras (teste da *invariância configuracional*). O Quadro A4.3 apresenta os índices de ajustamento da análise factorial confirmatória simultânea para as quatro amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia.

Quadro A3.3.

*Índices de Ajustamento da Análise Factorial Confirmatória Simultânea da Identificação Organizacional para as Amostras dos Quatro Países*

| Análise multi-amostras | $\chi^2$ | gl | p    | $\chi^2/gl$ | CFI  | RMSEA | RMSEA       |            | SRMR   | AIC |
|------------------------|----------|----|------|-------------|------|-------|-------------|------------|--------|-----|
|                        |          |    |      |             |      |       | Interv.     | Confi. 90% |        |     |
| <b>Modelo 1</b>        | 16.41    | 8  | .037 | 2.05        | .995 | .023  | .005 - .039 | .022       | 80.41  |     |
| <b>Modelo 2</b>        | 54.98    | 17 | .000 | 3.23        | .976 | .034  | .024 - .044 | .056       | 100.98 |     |
| <b>Modelo 3</b>        | 43.77    | 14 | .000 | 3.13        | .981 | .033  | .022 - .044 | .050       | 95.77  |     |
| <b>Modelo 4</b>        | 164.16   | 20 | .000 | 8.21        | .910 | .061  | .052 - .069 | .055       | 236.16 |     |
| <b>Modelo 5</b>        | 71.57    | 17 | .000 | 4.21        | .966 | .040  | .031 - .050 | .054       | 149.57 |     |

Modelo 1: Modelo de invariância configuracional; Modelo 2: Modelo de invariância métrica; Modelo 3: Modelo de invariância métrica parcial; Modelo 4: Modelo de invariância da escala dos itens a partir do Modelo 3; Modelo 4: Modelo de invariância parcial da escala dos itens.

Os resultados desta análise indicam um ajustamento muito bom aos dados,  $\chi^2(8)=16.407$ ,  $p=.037$ ,  $\chi^2/gl = 2.05$ , CFI = .995, RMSEA = .023 com um intervalo de confiança a 90% de .005 a .039, e SRMR = .022. Estes resultados indicam que a estrutura factorial especificando a variável *identificação organizacional* como um construto unidimensional foi consistente, de um modo transversal, com os dados obtidos nos quatro países. Podemos então afirmar que a variável latente *identificação organizacional* representa de forma adequada os indicadores usados em cada amostra, i.e. existe *invariância configuracional* da medida de *identificação organizacional* usada nos quatro países.

Seguidamente repetimos a análise factorial confirmatória simultânea. Contudo, desta vez, restringimos os pesos factoriais dos indicadores de forma a que estes parâmetros fossem iguais para as quatro amostras (teste de *invariância métrica*). Os resultados reportados no Quadro A4.3 indicam um ajustamento bastante bom aos dados:  $\chi^2(17) = 54.983, p < .001, \chi^2/gl = 3.23, CFI = .976, RMSEA = .034$  com um intervalo de confiança a 90% de .024 a .044, e SRMR = .056.

Porém, quando efectuámos a comparação dos índices de ajustamento deste modelo mais restritivo (Modelo 2, de *invariância métrica*) com o Modelo 1 (Modelo de *invariância configuracional*), verificámos que a redução incremental no ajustamento na sequência dos modelos hierárquicos, foi estatisticamente significativa ( $\Delta\chi^2(9)=38.576, p < .001$ ), tendo sido a diferença no valor do CFI ( $\Delta CFI = .019$ ) superior ao valor recomendado por Cheung e Rensvold (2002).

Testámos então, de seguida, um modelo de *invariância métrica parcial* (Modelo 3), na linha dos trabalhos de Byrne e colegas (1989) e Steenkamp e Baumgartner (1998), estimando livremente o item que, de acordo com os índices de modificação do modelo (*modification indices*) e com os valores dos pesos factoriais nas quatro amostras, tinha um comportamento mais variante. O peso factorial deste item foi então estimado livremente nos quatro países. Apesar de se ter registado uma redução incremental estatisticamente significativa ( $\Delta\chi^2(6)=27.36, p < .001$ ) no ajustamento deste modelo (Modelo de *invariância métrica parcial*), quando comparamos com o modelo de *invariância configuracional*, esta diferença foi praticamente mínima ( $\Delta CFI = .014$ ), o que, de acordo com a literatura (Cheung e Rensvold, 2002), nos permite afirmar que os resultados suportam a *invariância métrica parcial* entre as quatro amostras.

O passo seguinte foi o teste da *invariância da escala dos itens* usados para medir a variável latente *identificação organizacional* (Modelo 4). Porém, dado que apenas verificámos a *invariância métrica parcial*, só os interceptos dos itens com pesos factoriais invariantes foram constrangidos à igualdade nas quatro amostras. Tal como se pode verificar pela análise do Quadro A4.3, a *invariância da escala dos itens* para este modelo (Modelo 4) não foi suportada. O aumento em termos de Qui-quadrado foi altamente significativo ( $\Delta\chi^2(6)=120.40, p < .001$ ) e os restantes valores de ajustamento do modelo também espelham uma deterioração substancial do ajustamento do modelo (por ex., ( $\Delta CFI = .071$ )).

Mesmo depois de, com base nos índices de modificação do modelo, termos relaxado o constrangimento associado a mais um item, o modelo menos restritivo de *invariância métrica parcial* (Modelo 3) continua a descrever de forma mais adequada os dados das quatro amostras, quando comparado com o modelo de *invariância parcial da escala dos itens* (modelo 5);  $\Delta\chi^2(3) = 27.81, p < .001, \Delta CFI = .015$  (valor superior ao recomendado por Cheung e Rensvold (2002)).

Concluindo, apesar de os indivíduos das diferentes amostras responderem aos itens da variável *identificação organizacional* do mesmo modo (*invariância métrica*, mesmo que parcial), calibrando os intervalos usados na escala de medida desta variável de formas semelhantes (Riordan e Vandenberg, 1994; Vandenberg, 2002), não podemos, no entanto, dizer que a escala desta variável tem a mesma origem (Chen *et al.*, 2005), ou seja, que as diferenças nas médias das variáveis observadas (itens) nos quatro países são devidas às médias da *identificação organizacional* (variável latente) em cada um desses países. Consequentemente, uma vez que a *invariância da escala dos itens* (mesmo a parcial) não está assegurada, não foi possível estabelecer a comparação das médias da identificação organizacional no conjunto de países em análise (Chen, Sousa, e West, 2005; Cheung e Rensvold, 2002; Little, 1997; Meredith, 1993; Widaman e Reise, 1997).





## EQUIVALÊNCIA DE MEDIDA DO CONJUNTO DAS VARIÁVEIS LATENTES EM PORTUGAL, JAPÃO, EUA E SUÉCIA

Para testar a equivalência do conjunto das medidas usadas, o modelo analisado foi calculado com as oito variáveis latentes envolvidas neste estudo. Cinco destas variáveis (*autonomia, interesse, remuneração, promoção e formação*) foram medidas apenas com um item, duas delas (*segurança do emprego e ambiente de trabalho*) com dois itens e a *identificação organizacional* foi medida com quatro itens. Nestes modelos não foi permitido que os indicadores saturassem em mais do que uma variável latente. O peso factorial do item que mais saturasse em cada construto foi fixado em 1.0, de modo a fornecer uma métrica comum para os indicadores, enquanto que os pesos factoriais dos restantes indicadores foram estimados livremente (excepto quando se efectuou o teste da *invariância métrica* nos quatro países).

### Análise Preliminar por País

Tal como descrito acima, testámos, separadamente para cada uma das quatro amostras, o modelo de medida hipotetizado, através de análises factoriais confirmatórias. No Quadro A5.1 apresentamos os índices de ajustamento deste modelo em cada país.

Quadro A5.1.  
*Índices de Ajustamento do Modelo de Medida para as Amostras de cada País*

| <i>Análise por país</i> | $\chi^2$ | <i>gl</i> | <i>p</i> | $\chi^2/df$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR | AIC    |
|-------------------------|----------|-----------|----------|-------------|------|-------|----------------------------|------|--------|
| <b>Portugal (n=600)</b> | 117.33   | 42        | .000     | 2.80        | .940 | .055  | .043-.067                  | .037 | 215.33 |
| <b>Japão (n=405)</b>    | 80.44    | 42        | .000     | 1.92        | .962 | .048  | .032-.063                  | .038 | 178.44 |
| <b>EUA (n= 524)</b>     | 164.64   | 42        | .000     | 3.92        | .921 | .075  | .063-.087                  | .041 | 262.64 |
| <b>Suécia (n=441)</b>   | 120.95   | 42        | .000     | 2.88        | .939 | .065  | .052-.079                  | .040 | 218.95 |

Os resultados da análise preliminar por país, nas quatro amostras, indicaram que o modelo de medida testado se ajustava bastante bem aos dados.

No Quadro A5.2. apresentamos as estimativas estandardizadas dos pesos factoriais dos indicadores de cada variável latente, obtidas nas análises efectuadas individualmente para as amostras de Portugal, Japão, EUA e Suécia.

Quadro A5.2.

*Estimativas Estandarizadas dos Pesos Factoriais dos Indicadores de cada Variável Latente Obtidas para as Amostras de Portugal, EUA, Japão e Suécia*

| Variáveis                      | Portugal   |      |          | Japão      |      |          | EUA        |      |          | Suécia     |      |          |
|--------------------------------|------------|------|----------|------------|------|----------|------------|------|----------|------------|------|----------|
|                                | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> | Estimativa | E.P. | <i>p</i> |
| <b>i1&lt;--autonomia</b>       | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        |
| <b>i2&lt;--interesse</b>       | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        |
| <b>i3&lt;--segurança</b>       | .83        | -    | -        | .56        | -    | -        | .97        | -    | -        | .78        | -    | -        |
| <b>i4&lt;--segurança</b>       | .42        | .09  | .00      | .52        | .15  | .00      | .43        | .08  | .00      | .74        | .13  | .00      |
| <b>i5&lt;--relações</b>        | .90        | -    | -        | .68        | -    | -        | .80        | -    | -        | .80        | -    | -        |
| <b>i6&lt;--relações</b>        | .61        | .08  | .00      | .67        | .18  | .00      | .70        | .11  | .00      | .52        | .10  | .00      |
| <b>i7&lt;--remuneração</b>     | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        |
| <b>i8&lt;--promoção</b>        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        |
| <b>i9&lt;--formação</b>        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        | 1.00       | -    | -        |
| <b>i10 &lt;--identificação</b> | .44        | -    | -        | .55        | -    | -        | .59        | -    | -        | .54        | -    | -        |
| <b>i11 &lt;--identificação</b> | .73        | .12  | .00      | .87        | .14  | .00      | .85        | .10  | .00      | .78        | .12  | .00      |
| <b>i12 &lt;--identificação</b> | .43        | .16  | .00      | .39        | .13  | .00      | .45        | .12  | .00      | .39        | .13  | .00      |
| <b>i13 &lt;--identificação</b> | .60        | .10  | .00      | .85        | .14  | .00      | .69        | .11  | .00      | .71        | .13  | .00      |

Todos os pesos factoriais foram significativos a  $p < .001$  e variavam entre .39 e .97, nos quatro países analisados. Tal como o Quadro A5.1 evidencia, nas quatro amostras, o rácio de probabilidade do Qui-quadrado ( $\chi^2/gl$ ) varia entre 1.92 e 3.92; o CFI varia entre .921 a .962; o RMSEA varia entre .048 e .075; e o SRMR varia entre .037 e .041, sendo estes índices indicativos de um bom ajustamento do modelo aos dados nos quatro países.

### Testes Multi-Amostras

Tendo estabelecido separadamente para cada amostra o modelo que servirá de linha de base em cada país, efectuámos uma análise factorial confirmatória simultânea para as quatro amostras (teste da *invariância configuracional*). O Quadro A5.3 apresenta os índices de ajustamento da análise factorial confirmatória simultânea para as quatro amostras de Portugal, Japão, EUA, e Suécia.

Os resultados desta análise indicam um bom ajustamento aos dados,  $\chi^2(171) = 542.02$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/gl = 3.17$ , CFI = .927, RMSEA = .033 com um intervalo de confiança a 90% de



.030 a .036, e SRMR =.037. Podemos então dizer que a estrutura factorial, especificando os construtos como unidimensionais, foi consistente, de um modo transversal, com os dados obtidos nos quatro países. Consequentemente, os construtos latentes representam de forma adequada os indicadores usados em cada amostra, i.e. existe *invariância configuracional* das medidas usadas entre os quatro países.

Quadro A5.3.

*Índices de Ajustamento das Análises Factoriais Confirmatórias Simultâneas para as Amostras dos Quatro Países*

| <i>Análise multi-amostras</i> | $\chi^2$ | <i>gl</i> | <i>p</i> | $\chi^2/gl$ | CFI  | RMSEA | RMSEA<br>Interv. Conf. 90% | SRMR | AIC    |
|-------------------------------|----------|-----------|----------|-------------|------|-------|----------------------------|------|--------|
| <b>Modelo 1</b>               | 542.02   | 171       | .000     | 3.17        | .927 | .033  | .030-.036                  | .037 | 928.02 |
| <b>Modelo 2</b>               | 527.43   | 180       | .000     | 2.93        | .932 | .031  | .028-.034                  | .045 | 895.43 |

Modelo 1: Modelo de invariância configuracional; Modelo 2: Modelo de invariância métrica parcial.

Seguidamente repetimos a análise factorial confirmatória simultânea restringindo os pesos factoriais dos indicadores (teste de *invariância métrica*), de forma a que estes parâmetros fossem iguais para as quatro amostras (à excepção do item da *identificação organizacional* estimado livremente no modelo de *invariância métrica parcial* analisado anteriormente).

Os resultados reportados no Quadro A5.3 indicam um bom ajustamento aos dados:  $\chi^2(180) = 527.43$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/gl = 2.93$ , CFI = .932, RMSEA = .031, com um intervalo de confiança a 90% de .028 a .034, e SRMR = .045.

Quando comparamos o modelo mais restritivo (Modelo de *invariância métrica parcial*) ao modelo anterior (Modelo de *invariância configuracional*), verificamos que não há um decréscimo estatisticamente significativo no ajustamento do modelo ( $\Delta\chi^2(9) = 14.59$ , *ns*;  $\Delta\text{CFI} = .005$ ). Assumimos então que os resultados suportam a *invariância métrica* (parcial) entre as quatro amostras, pelo que podemos testar com confiança as relações estruturais entre as variáveis latentes.







## PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS GERAIS REFERENTES AO ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEÚDO DA TROCA SOCIAL

---

Testámos as nossas hipóteses com modelos de equações estruturais. Uma vez que este estudo se centrou na análise do papel moderador da identificação organizacional, os termos da interacção foram compostos usando o *procedimento do modelo não constrangido* referido por Marsh e colegas (2004) sendo posteriormente inseridos nos modelos de equações estruturais.

Estes autores compararam abordagens alternativas para a estimação dos efeitos de interacção latentes, usando quatro estudos de simulação e concluíram que a abordagem não constrangida, por eles proposta, é “mais fácil de implementar, resulta quase tão bem quanto a abordagem constrangida nas condições de normalidade para a qual o modelo constrangido foi desenhado, e funciona melhor do que a abordagem constrangida em condições de não-normalidade” (*ibid.*, p. 295).

Nesta nova abordagem não constrangida, Marsh *et al.* (2004) seguiram os procedimentos de Algina e Moulder (2001) ao centrarem os indicadores das variáveis predictoras e ao usarem o produto dos indicadores centrados para definirem os indicadores da variável latente relativa ao termo da interacção.

Não são impostos constrangimentos no sentido da definição das relações entre os indicadores resultantes de cada produto e os factores de interacção latentes. De acordo com Marsh e colegas (2004), a abordagem não constrangida parece ter importantes vantagens relativamente a outras amostras, nomeadamente à de Algina e Moulder (2001): “é mais fácil de aplicar uma vez que não são requeridos constrangimentos complicados; não tem de se pressupor a normalidade da distribuição das variáveis independentes latentes; é mais robusto no que concerne às violações do pressuposto da normalidade do que a abordagem constrangida; e, finalmente, o tamanho dos enviesamentos foi consistentemente positivo, diminuindo com o incremento do tamanho da amostra, e sendo mais reduzido do que para a abordagem constrangida” (p.295).

Uma vez que as variáveis predictoras em análise diferem no número de itens que as compõem (percepção de suporte organizacional, 8 itens; identificação organizacional, 4 itens), tivemos de usar os 8 itens do primeiro factor para formarmos 4 parcelas de pares de itens (cf. Hau e Marsh, 2004). Os itens da percepção de suporte foram emparelhados de acordo com o seu peso factorial no factor PSO (i.e., o item com maior peso factorial foi emparelhado com o item com peso factorial seguinte, etc.).

Seguidamente construímos os produtos dos pares correspondentes (um item parcelarizado de suporte organizacional \* um item de identificação) de forma a obtermos os indicadores que nos permitissem estimar as variáveis latentes respeitantes à interacção suporte\*identificação.

Para avaliação da adequação dos modelos de medida e do modelo estrutural foram usados os seguintes índices de ajustamento: (a) o chi-square goodness-of-fit statistic, (b) the comparative fit index (CFI); (c) o root-mean-square error of approximation (RMSEA; Steiger, 1990), e (d) o standardized root-mean-square residual (SRMR; Bentler, 1995). O valor mais baixo de CFI tipicamente considerado para um bom ajustamento é .90. Em combinação com o CFI, Hu e Bentler (1999) aconselham um valor de decisão de cerca de .08 para o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR: Bentler, 1995), e um valor de decisão de cerca de .06 para o *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA: Browne e Cudeck, 1993; Steiger, 1990). Vandenberg e Lance consideram, no entanto, como limites aceitáveis para um bom ajustamento dos modelos, valores de SRMR e RMSEA de .10 e .08 respectivamente.

Adicionalmente, para compararmos estatisticamente modelos hierárquicos alternativos seguimos ainda a recomendação de Cheung e Rensvold (2002) de usar outros critérios para além do teste clássico da diferença do qui-quadrado entre modelos hierárquicos (Joreskog e Sorbom, 1993). Estes autores mostraram que o diferencial do CFI ( $\Delta$ CFI) é uma estatística robusta para testar a invariância, entre grupos, de modelos de análise factorial confirmatória, não sendo afectada pelo tamanho da amostra nem pela complexidade do modelo. Especificamente, nos modelos hierárquicos de invariância (sucessivos), a diferença no CFI não deverá ser superior a .01.

**CURRICULUM VITAE**

---





## CURRICULUM VITAE

---

### 1. DADOS PESSOAIS

---

*Nome:* Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares  
*Data de Nascimento:* 23 de Novembro de 1971  
*Estado Civil:* Casada  
*Morada:* Avenida Cinco de Outubro, 97, 6°. 1050-051 Lisboa  
*Telefone:* (21) 316 10 06 / 96 396 52 07  
*E-mail:* Susana.Tavares@iscte.pt  
*B.I.:* 9575249, Lisboa  
*Contribuinte n.º:* 201407272  
*Carta de Condução:* L-1398636, de 28/04/93

### 2. FORMAÇÃO ACADÉMICA

---

#### 2.1. Habilitações Académicas

---

- Desde Abril 2003* Inscrição em doutoramento no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), com projecto de doutoramento com o título geral “Contributos para a análise do papel da identificação na relação indivíduo-organização”, orientado pelo Prof. Doutor António Caetano (ISCTE, Lisboa) e com co-orientação do Prof. Doutor Daan van Knippenberg (Erasmus University, Roterdão).
- Janeiro 2001* Obtenção, com nota de Muito Bom, do Grau de Mestre em Psicologia Social e Organizacional conferido por unanimidade, pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), com dissertação intitulada “Determinantes da implicação organizacional afectiva – um estudo transcultural”, sob a orientação do Prof. Doutor António Caetano (Júri: Professores Doutores Jorge Vala, ISCTE, e Maria José Chambel, FPCE-UL), 10 de Janeiro de 2001.
- 1998 - 1999* Pós-graduação no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, com uma média final de 18 valores.
- 1991 - 1996* Licenciatura em Psicologia, ramo de Psicologia Social e das Organizações, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Lisboa, com uma média final de 16 valores.
-

---

## 2.2. Cursos de Formação Complementar Avançada

---

- Maio (30) 2006* Participação no Seminário subordinado ao tema “Innovation in Task Groups: Newcomers as Change Agents”, proferido pelo Prof. John Levine (University of Pittsburgh). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional (DEPSO) e Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS), ISCTE.
- Maio (25) 2006* Participação no Seminário subordinado ao tema “Understanding the Employment Relationship From a Social Exchange Perspective”, proferido pela Profª. Jacqueline Coyle-Shapiro (The London School of Economics). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional (DEPSO) e Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS), ISCTE.
- Maio (18-19) 2006* Participação no Seminário Avançado de Metodologia sobre “Mediated moderation and moderated mediation analysis”, orientado pelo Prof. Charles Judd (University of Colorado, EUA). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional, DEPSO/ISCTE.
- Maio (12) 2006* Participação no Seminário subordinado ao tema “Diversity Faultlines, Clarity of Objectives, and Team Performance”, proferido pelo Prof. Daan van Knippenberg (Rotterdam School of Management, Erasmus University). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional (DEPSO) e Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS), ISCTE.
- Março - Junho 2006* Participação no Seminário Avançado de Metodologia sobre “LISREL e equações estruturais”, apresentado pela Profª. Fátima Salgueiro (ISCTE). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional, DEPSO/ISCTE.
- Novembro (25) 2005* Participação no Seminário Avançado de Metodologia sobre Meta-análise, apresentado pelo Prof. Jean Pierre Vernet (CIS/ISCTE). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional, DEPSO/ISCTE
- Novembro (24) 2005* Participação no Seminário subordinado ao tema “Gestão Eficaz das Equipas de Trabalho”, proferido pelo Prof. André Savoie (Université de Montreal). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional (DEPSO) e Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS), ISCTE.
- Novembro (17-18) 2005* Participação no II Módulo do Seminário Avançado de Metodologia sobre Análise Multi-nível, orientado pelo Prof. Vicente González Romá (Universidad de Valencia). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional, DEPSO/ISCTE.
-

- 
- Junho (2-3) 2005* Participação no Seminário Avançado de Metodologia “Introducción a multilevel analysis”, orientado pelo Prof. Vicente González Romá (Universidad de Valencia). Lisboa: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional, DEPSO/ISCTE
- Abril (5-6) 2005* Participação na Workshop “Identity Structure Analysis International Training Workshop”, orientada por Prof. Peter Weinreich (University of Ulster), Wendy Saunderson (University of Ulster), and Selwyn Black (Sycadex Ltd.). Copenhaga: The Danish University of Education.
- Maior (3-4) 2004* Participação no curso de “Introducción a multilevel modeling – hierarchical lineal models” orientado pelo Prof. Vicente González Romá (Universidad de Valencia). Lisboa: Programa Doutoral em Gestão, INDEG/ISCTE.
- Janeiro (12) 2004* Participação na conferência "Strong Inference and Weak Data", dada pelo Prof. Ken Mackenzie (Universidade do Kansas). Lisboa: Programa Doutoral em Gestão, ISCTE.
- Janeiro (12) 2004* Participação na conferência "The Multi-Level Nature of Organizations", dada pelo Prof. Ken Mackenzie (Universidade do Kansas). Lisboa: Programa Doutoral em Gestão/ISCTE.
- Nov (20, 27, 28) 2003* Participação no seminário avançado de metodologia: E-Prime, dado pelo Prof. Paulo Ventura, no âmbito do Programa de estudos Pós-Graduados em Psicologia Social e Organizacional, do Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Outubro (27) 2003* Participação na conferência “The Human Workface: Stress, Effectiveness and Team Work in Professional Organizations”, apresentada pelo Prof. Michael West (Aston Business School). Lisboa: FPCE-UL.
- Outubro (20-21) 2003* Participação no curso de “Análisis multinivel en las organizaciones” orientado pelo Prof. Vicente González Roma (Universidad de Valência). Lisboa: Programa Doutoral em Gestão, INDEG/ISCTE.
- Agosto (18-31) 2002* Participação na workshop “Social identity processes in organizations”, orientada pelo Prof. Daan Van Knippenberg e pelo Prof. Jürgen Wegge, no âmbito da 11th Summer School of the European Association of Experimental Social Psychology (EAESP), ocorrida no Departamento de Psicologia, da Universidade Philipps-University of Marburg, Alemanha.
- 1997 Junho (17-19) 2002* Participação no seminário “Regression models in psychology”, orientado pelo Prof. Charles Judd. CIS/ISCTE. Lisboa.
- 1998* Realização do ano zero do Curso de terapia familiar, leccionado pela Sociedade Portuguesa de Terapia Familiar.
-

---

### 2.3. Outras Habilitações

---

*Inglês:* Certificate of Proficiency in English of Cambridge University.

*Francês:* Diplôme de Langue Française de l'Alliance Française de Paris.

*Espanhol:* Bom domínio da língua, oral e escrito.

Conhecimentos de Informática na óptica do utilizador.

Domínio de programas de análise estatística, como sejam o SPSS e o AMOS, e ainda de análise qualitativa, como seja o ATLAS-TI.

### 3. ACTIVIDADE PROFISSIONAL

---

#### 3.1. Percurso Académico

---

*Desde Janeiro 2001* Assistente Universitária no Departamento de Psicologia Social e das Organizações, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

*Out 1997 – Jan 2001* Assistente Estagiária no Departamento de Psicologia Social e das Organizações, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

---

#### 3.2. Actividades de Ensino

---

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| <i>2008 – 2009</i>          | Comportamento Organizacional:<br>Processos individuais                                  | Lic. Psicologia<br>(1º ciclo, 1º ano)                                  |
|                             | Teorias e Estruturas Organizacionais  | Lic. Psicologia<br>(1º ciclo, 2º ano)                                  |
|                             | Psicologia Social das Organizações  | Lic. Gestão dos Recursos<br>Humanos (1º ciclo, 1º ano)                 |
|                             | Estágio em Psicologia Social e das<br>Organizações                                      | Mestrado em Psicologia Social e<br>das Organizações (2º ciclo, 2º ano) |
|                             | Dissertação em Psicologia Social e das<br>Organizações                                  | Mestrado em Psicologia Social e<br>das Organizações (2º ciclo, 2º ano) |
| <i>Dez 2008 – Maio 2008</i> | Licença de maternidade  |  |
| <i>2007 – 2008</i>          | Comportamento Organizacional:<br>Processos individuais<br>(Baixa por gravidez de risco) | Lic. Psicologia (1º ciclo, 1º ano)                                     |

---

---

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| <i>2006 – 2007</i>             | Seminário Interdisciplinar de Temas Económicos IV, tendo leccionado o módulo intitulado (“o Estado e a responsabilidade social das organizações”): 12h   | Lic. Economia (2º ano)                             |
|                                | Seminário Interdisciplinar de Temas Económicos II, sobre “A empresa e outras organizações”, tendo leccionado o módulo relativo às seguintes temáticas: Os indivíduos nas organizações; os grupos nas organizações; e clima e cultura organizacional: 18h | Lic. Economia (1º ano)                             |
| <i>Agosto 2006 – Jan 2007</i>  | Licença de maternidade.  |  |
| <i>Dez 2003 – Abril 2007</i>   | Dispensa de serviço com PRODEP para realização do doutoramento.  |  |
| <i>2003 – 2004</i>             | Comportamento Organizacional   | Lic. Marketing (2º ano)                            |
| <i>2002 – 2003</i>             | Psicologia Social das Organizações II  | Lic. Psicologia Social e das Organizações (2º ano) |
|                                | Questões aprofundadas em Psicologia Social e das Organizações I  | Lic. Psicologia Social e das Organizações (3º ano) |
| <i>2001 – 2002</i>             | Psicologia Social das Organizações II  | Lic. Psicologia Social e das Organizações (2º ano) |
|                                | Seminário de Projecto II   | Lic. Psicologia Social e das Organizações (4º ano) |
|                                | Preparação e Defesa de Dissertação   | Lic. Psicologia Social e das Organizações (4º ano) |
| <i>Fever 2001 – Junho 2001</i> | Licença de maternidade   |  |
| <i>2000 – 2001</i>             | Psicologia Social das Organizações II  | Lic. Psicologia Social e das Organizações (2º ano) |
| <i>1999 – 2000</i>             | Psicologia Social das Organizações I   | Lic. Psicologia Social e das Organizações (1º ano) |
|                                | Psicologia Social das Organizações II  | Lic. Psicologia Social e das Organizações (2º ano) |
|                                | Seminário de Projecto II   | Lic. Psicologia Social e das Organizações (4º ano) |
|                                | Preparação e Defesa de Dissertação   | Lic. Psicologia Social e das Organizações (4º ano) |

---

|                    |                                    |  |
|--------------------|------------------------------------|--|
| <i>1998 – 1999</i> | Comportamento Organizacional       | Lic. Informática de Gestão de Empresas (4º ano)                    |
|                    | Psicologia Social das Organizações | Lic. Economia e Políticas de Desenvolvimento (1º ano)              |
| <i>1997 – 1998</i> | Psicologia Social das Organizações | Lic. Sociologia e Sociologia do Planeamento (Optativa 3º e 4º ano) |
|                    | Comportamento Organizacional       | Lic. Gestão e Engenharia Industrial (2º ano)                       |
|                    | Psicologia Social das Organizações | Lic. Economia e Políticas de Desenvolvimento (1º ano)              |

---

### **3.3. Actividades de Orientação de Teses de Mestrado**

---

*2008 – 2009* Orientação de 3 teses de Mestrado com temáticas relacionadas com a Identificação Organizacional e a Troca Social.

---

### **3.4. Actividades de Orientação de Estágios**

---

*2008 – 2009* Orientação de 3 estágios académicos nas áreas de recrutamento e selecção e formação (Marinha, Psicoforma, Banco Espírito Santo)

*2002 – 2003* Orientação de 5 estágios académicos na área dos recursos humanos

*2001 – 2002* Orientação de 5 estágios académicos na área dos recursos humanos

*1999 – 2000* Orientação de 7 estágios académicos na área dos recursos humanos

---

### **3.5. Actividades de Gestão do Ensino**

---

*2007 – 2008* Membro da Comissão de implementação do sistema de avaliação de desempenho das funcionárias do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (até Outubro de 2007).

Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (até Outubro de 2007).

---

- 
- 2006 – 2007* Membro do Conselho Pedagógico do ISCTE em representação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações (até Fevereiro de 2007).  
Membro da Comissão Pedagógica da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (até Fevereiro de 2007).  
Membro da Comissão de implementação do sistema de avaliação de desempenho das funcionárias do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (a partir de Maio de 2007).  
Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (a partir de Maio de 2007).
- 2005 – 2006* Membro Conselho de Departamento de Psicologia Social e das Organizações, como representante dos Assistentes (Fevereiro a Junho de 2006)  
Membro do Conselho Pedagógico do ISCTE em representação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão Pedagógica da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de implementação do sistema de avaliação de desempenho das funcionárias do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações (até Junho de 2006).
- 2004 – 2005* Membro do Conselho Pedagógico do ISCTE em representação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão Pedagógica da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de implementação do sistema de avaliação de desempenho das funcionárias do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.
- 2003 – 2004* Membro da Comissão de Coordenação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Vogal do Conselho Pedagógico do ISCTE em representação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão Pedagógica da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de Avaliação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.  
Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.
-

---

|                    |   |
|--------------------|---|
| <i>2002 – 2003</i> | <p>Membro da Comissão de Coordenação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações Vogal do Conselho Pedagógico do ISCTE em representação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações.</p> <p>Membro da Comissão Pedagógica da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações</p> <p>Membro da Comissão de Avaliação da Licenciatura de Psicologia Social e das Organizações do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p> |
| <i>2001 – 2002</i> | <p>Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p> <p>Membro da Comissão de Relações Internacionais.</p>  |
| <i>2000 – 2001</i> | <p>Membro Conselho de Departamento de Psicologia Social e das Organizações, como representante dos Assistentes e Assistentes Estagiários (até Dez 2000).</p> <p>Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p>   |
| <i>1999 – 2000</i> | <p>Membro Conselho de Departamento de Psicologia Social e das Organizações, como representante dos Assistentes e Assistentes Estagiários.</p> <p>Membro da Comissão de Imagem do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p>  |
| <i>1998 – 1999</i> | <p>Membro da Comissão de Imagem da Secção Autónoma de Psicologia Social e das Organizações.</p> <p>Membro Conselho de Departamento de Psicologia Social e das Organizações, como representante dos Assistentes e Assistentes Estagiários.</p>   |
| <i>1997 – 1998</i> | <p>Membro da Comissão de Imagem da Secção Autónoma de em Psicologia Social e das Organizações.</p>  |

---

### **3.6. Participação em Júris**

---

|                    |  |
|--------------------|--|
| <i>2008</i>        | <p>Vogal do júri do Procedimento Concursal para provimento do cargo de direcção intermédia de 2.º grau de Chefe de Divisão da Unidade de Planeamento, Controlo e Gestão Administrativa e Financeira, (UPCGAF), do Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P, aberto por edital publicado no Diário da República II Série nº 198 de treze de Outubro de dois mil e oito através do aviso nº 24941/2008.</p>   |
| <i>2008 – 2009</i> | <p>Membro da comissão de avaliação do processo de selecção, em regime de contrato individual de trabalho por tempo indeterminado, de um técnico superior Grau 1, nível 1, para o Laboratório de Psicologia do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p> <p>Membro do júri do processo de selecção de pessoal em situação de mobilidade especial – P200872011 - para o Laboratório de Psicologia do Departamento de Psicologia Social e das Organizações.</p> |

---



## 4. ACTIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

---

### 4.1. Projectos de Investigação

---

- Desde 2008* Investigadora no projecto “Integrating micro and macro organizational behavior through longitudinal and multilevel models: Subjective well-being, job satisfaction, and performance”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), financiado pela FCT (PTDC/PSI/73347/2006), coordenado pelo Prof. António Caetano. Equipa de Investigação: Susana Santos, Maria Sousa Lima, Susana Tavares, Prof. Filipa Alves da Costa, Prof. Nelson Ramalho, e Prof. Ana Passos.
- Desde 2006* Investigadora no projecto “Study of psychosocial and behavioural factors in work accidents’ prevention”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), coordenado pela Prof. Sílvia Silva. Equipa de Investigação: Magda Roberto, Carla Fugas, Susana Tavares, Sónia Gonçalves, Conceição Baptista, Paulo Vitória, Prof. Kathryn Mearns, Prof. José Meliá, Prof. Fátima Salgueiro, Prof. Luisa Lima, Prof. Daan van Knippenberg e Prof. Hein de Vries.
- Desde Março 2006* Investigadora no projecto “Subjective well-being and work satisfaction across 20 European countries”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), coordenado pelo Prof. Doutor António Caetano.
- Maio 2003 – Julho 2006* Investigadora no projecto intitulado “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional”, financiado pela FCT (POCTI/PSI/46792/2002), com o Prof. Doutor António Caetano como investigador responsável.
- Jan 2003 – Maio 2004* Investigadora no projecto intitulado “Inquérito aos advogados Portugueses: Uma profissão em mudança”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), coordenado pelo Prof. Doutor António Caetano.
- Jan 2001 – Março 2003* Projecto intitulado “Processos de identificação e implicação organizacional: determinantes e efeitos”, inserido no programa de estudos pós-graduados em Psicologia Social e Organizacional do Departamento de Psicologia Social e das Organizações, do ISCTE, e orientado pelo Prof. Doutor António Caetano (ISCTE, Lisboa).
- 1998 – 2000* Investigadora no projecto “Perfis e práticas profissionais dos psicólogos organizacionais”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE).
- 1998-1999* Investigadora no projecto “Mudança organizacional e gestão dos recursos humanos”, do Centro de Estudos sobre a Mudança Económica – Dinâmia/ISCTE, financiado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional.
-

---

## 4.2. Projectos de Investigação e Intervenção Organizacional

---

- 2003-2006 Investigadora no projecto intitulado “Avaliação da cultura de segurança e bem-estar”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), coordenado pela Prof. Sílvia Silva. IDICT/INIA/INA. Estação Agronómica Nacional, Oeiras. Equipa de investigação Susana Tavares e Casimira Flor.
- 1999-2000 Investigadora no projecto “O clima social numa instituição do sector bancário português”, do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIIS/ISCTE), coordenado pelo Prof. António Caetano.

---

## 4.3. Bolsas e Financiamentos

---

- Out 2003 – Abril 2007 O Ministério da Educação atribuiu uma bolsa PRODEP III, no âmbito da Acção 5.3, de formação avançada de docentes do ensino superior, destinada a financiar o doutoramento com o projecto intitulado “Processos de identificação organizacional e profissional”, orientado pelo Prof. Doutor António Caetano (ISCTE) e com co-orientação do Prof. Doutor Daan van Knippenberg (Erasmus University, Roterdão).
- Maio 2003 – Julho 2006 A Fundação Nacional para a Ciência e Tecnologia (FCT) financiou o projecto intitulado “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional” (POCTI/PSI/46792/2002), com o Prof. Doutor António Caetano como investigador responsável, com um subsídio de 54 170 euros.
- 2002 A Fundação Calouste Gulbenkian atribuiu uma bolsa de curta duração que se destinava a financiar a Participação na workshop “Social identity processes in organizations”, orientada pelo Prof. Daan van Knippenberg e pelo Prof. Jürgen Wegge, no âmbito da 11th Summer School of the European Association of Experimental Social Psychology (EAESP), ocorrida no Departamento de Psicologia, da Universidade Philipps-University of Marburg, Alemanha.

## 5. PUBLICAÇÕES

---

### 5.1. Livros

---

- 2000 Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S., e Tavares, S. (2000). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP
-

---

## 5.2. Capítulos em Livros Internacionais

---

- 2003 Tavares, S. e Caetano, A. (2003). An international comparative perspective on affective organizational commitment predictors'. In F. Avallone, H. K. Sinangil, and A. Caetano (Eds.), *Identity and Diversity in Organizations*. Milano: Guerini Studio, Italy.

---

## 5.3. Capítulos em Livros Nacionais

---

- 2008 Tavares, S. e Caetano, A. (2008, no prelo). O que pode condicionar a intensidade da identificação organizacional: Características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A.C. Martins (Eds.), *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (vol. III, pp. 159-180). Lisboa: Edições Colibri.
- 2004 Caetano, A., Garrido, M., Reis, M., Miranda, H., Tavares, S., e Sousa, R. (2004). Análise descritiva dos resultados do inquérito aos advogados portugueses. In A. Caetano (Coord.), *Inquérito aos advogados portugueses – Uma profissão em mudança* (pp. 138 – 321). Lisboa: Ordem dos Advogados.
- 2003 Caetano, A., Tavares, S., e Reis, R. (2003). Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia. In J. Vala, M.V. Cabral e A. Ramos (Orgs.), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa* (pp. 430-457). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais. ISBN 972-671-100-2.
- 2001 Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.307-333). Lisboa: McGraw-Hill. ISBN 972-773-105-8.
- 2000 Caetano, A., e Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Villaverde Cabral, J. Vala, e J. Freire (Orgs.), *Trabalho e cidadania* (pp. 97–121). Lisboa: ICS. ISBN 972-671-059-6.
- Caetano, A., e Tavares, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. Duarte Gomes, J. Keating, A. Caetano, e M. Pina e Cunha (Orgs.), *Organizações em transição – Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, e S. Tavares, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 29-59). Lisboa: OEFP.
-

---

2000 Caetano, A. E Tavares, S. (2000). Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: dilemas e tensões. A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, e S. Tavares, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 281-315). Lisboa: OEFP.

Tavares, S. e Caetano, A. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no sector da hotelaria e turismo: análise de casos. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, e S. Tavares *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 243-261). Lisboa: OEFP.

Tavares, S., Carmo, M., e Caetano, A. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no sector da indústria transformadora: análise de casos. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, e S. Tavares, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 167-193). Lisboa: OEFP.

---

#### 5.4. Artigos em Revistas Internacionais

---

Tavares, S., e Caetano, A. (submitted to publication). How is work-to-family conflict associated with turnover intentions? The moderating role of person-job fit. Manuscript submitted for publication (submitted to publication).

2007 van Knippenberg, D., van Dick, R., e Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, organizational and supervisor support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457–477.

---

#### 5.5. Artigos em Revistas Nacionais

---

2007 Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21(1), 133-149. ISSN:0874-2049.

---

#### 5.6. Working Papers

2006 Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2006). *Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família*. (Working Paper No. 01/06). Lisboa: Centro de Investigação e Intervenção Social.

---

---

2005 Tavares, S., e Caetano, A. (2005). *How is work-to-family conflict associated with turnover intentions? The moderating role of person-job fit*. (Working Paper No. 01/05). Lisboa: Centro de Investigação e Intervenção Social.

2002 Tavares, S. e Caetano, A. (Nov. 2002). *Implicación organizacional afectiva – se podrá hablar de un modelo ibérico?* (Working Paper No. 03/02). Lisboa: Centro de Investigação e Intervenção Social.

---

### 5.7. Outras publicações

---

2001 Tavares, S. (2001). Determinantes da implicação organizacional afectiva – um estudo transcultural. *Tese de mestrado em psicologia social e organizacional*. Lisboa: ISCTE.

---

### 5.8. Actas em Congressos Nacionais

---

2006 Ribeiro, J., Bento, D., Tavares, S., e Silva, S. (2006, Novembro). Identificação organizacional e segurança no trabalho: um estudo exploratório. In N.R Santos, M. L. Lima, M.M. Melo, A.A. Candeias, M.L. Grácio, A.A. Calado (org.), “Actas do VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia”, Resumos, pág. 71. ISBN: 978-972-98136-9-6.

---

### 5.9. Relatórios

---

2006 Caetano, A., e Tavares, S. (2006). Relatório de progresso do terceiro ano do projecto intitulado “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional”, financiado pela FCT (POCTI/PSI/46792/2002), coordenado por Prof. Doutor António Caetano.

2005 Caetano, A., e Tavares, S. (2005). Relatório de progresso do segundo ano do projecto intitulado “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional”, financiado pela FCT (POCTI/PSI/46792/2002), coordenado por Prof. Doutor António Caetano.

---

- 
- 2004 Caetano, A., e Tavares, S. (2004). Relatório de progresso do primeiro ano do projecto intitulado “A identificação ocupacional e organizacional, as normas e a ameaça à identidade: consequências para a cooperação intra-organizacional”, financiado pela FCT (POCTI/PSI/46792/2002), coordenado por Prof. Doutor António Caetano.
- 2003 Caetano, A., (Coord.), Garrido, M., Reis, R., Miranda, H., Tavares, S. e Sousa, R. (2003). *Atitudes e Opiniões dos advogados portugueses – Análise do Inquérito*. Relatório final. Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS/ISCTE). Lisboa.
- 2000 Caetano, A. (coord.), Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S., e Tavares, S. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Relatório de investigação. Dinâmia. – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, ISCTE
- 1999 Caetano, A. (coord.), Reis, R. e Tavares, S. (1999). *Clima e cultura organizacional da Caixa Económica Montepio Geral*. Relatório de investigação. Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS/ISCTE).

## **6. PARTICIPAÇÃO EM ENCONTROS CIENTÍFICOS**

---

### **6.1. Comunicações em Encontros Científicos**

---

- 2008 Caetano, A., Tavares, S., Costa, F. A., Santos, S., Lima, M. S., e Passos, A. (2008, 19th June). Subjective Well-being Across European Countries from 2002–2006. *Institute Work Psychology Conference 2008* (“Work, Well-being and Performance: New Perspectives for the Modern Workplace”). IWP, University of Sheffield. Sheffield, 18th - 20th June.
- 2007 Silvia, S. e Tavares, S. (2007, May). Safety climate and workers’ behaviours: exploring the contributions of group climate and identification. Comunicação apresentada no *XIII European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Sustainable work: Promoting human and organizational vitality”), EAWOP. Stockholm, 9-13 May. Publicado em CD-Rom.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2007, Março). How is work-to-family conflict associated with turnover intentions? The moderating role of person-job fit. Poster apresentado no âmbito da *Workshop on Organizational Behavior* (“New developments in Management research: Organizational Behavior”) of the Lisbon-Sloan Seminar Series in Management, co-organizado por Miguel Pina e Cunha (Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa) e Paul Osterman (MIT Sloan), e discutido por David Patient (FCEE – Universidade Católica Portuguesa) e João V. Cunha (Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 22-23 Março.
-

- 
- 2007 Tavares, S., e Caetano, A. (2007, Março). O que pode condicionar a intensidade da identificação organizacional: Características individuais, características do trabalho e características organizacionais. Comunicação apresentada no *IV Encontro de Investigação em Psicologia Social e das Organizações*, ISCTE. Lisboa, 1-2 de Março.
- 2006 Ribeiro, J., Bento, D., Tavares, S., e Silva, S. (2006, Novembro). Identificação organizacional e segurança no trabalho: um estudo exploratório. Comunicação apresentada no Simpósio sobre “Contributos da psicologia social e organizacional para a Prevenção dos Acidentes de Trabalho”, organizado por Sílvia Silva (ISCTE/CIS), no âmbito do *VI Simpósio Nacional de Psicologia*, Universidade de Évora, 28-30 Novembro. Abstract publicado In N.R Santos, M.L. Lima, M.M. Melo, A.A. Candeias, M.L. Grácio, A.A. Calado (org.), “Actas do VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia”, Resumos, pág. 71. ISBN: 978-972-98136-9-6.
- Silva, S. e Tavares, S. (2006, Novembro). Organisational identification: exploring the moderation role on the association between safety climate and safety behaviours. Comunicação apresentada no âmbito do *3<sup>rd</sup> International Forum CRITEOS 2006* (“New Challenges in work, health and effectiveness research”). ISCTE, Lisboa, 23-25 de Novembro. Abstract publicado na pág. 12 do livro de abstracts.
- Silva, S., Bento, D., Ribeiro, J., e Tavares, S. (2006, Novembro). An exploratory research on the organizational identification contribute for occupational safety: predicting risk perception, fatalism and safety behaviours. Comunicação apresentada na *7th Conference of the European Association of Occupational Health Psychology*, Dublin, Irlanda, 8-10 Novembro. Abstract publicado In S. Mcintyre & J. Houdmont.(Eds.) “Occupational Health Psychology: Key papers of the European Academy of Occupational Health Psychology”, pp. 219-220. Editado por. Maia: ISMAI.
- Kerschreiter, R., Frey, D., van Dick, R., van Knippenberg, D., e Tavares, S. (2006, May). Interactive effects of personal identification with supervisor and perceived supervisor support on employee performance. Comunicação apresentada no simpósio sobre “Social identity theory: Implications for I/O psychology”, organizado por Michael D. Johnson e Daan van Knippenberg, no âmbito da *21st Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference*, SIOP. Dallas, Texas, USA, 5-7 May.
-

- 
- 2005 Tavares, S., e Caetano, A. (2005, Dezembro). Organizational identification predictors: Individual, work, and organizational characteristics. Comunicação apresentada no Simpósio sobre “Individual-organization adjustment processes: organizational identification, trust on supervisor and proactive socialization”, organizado por António Caetano, José Neves, e Susana Tavares, no âmbito do *4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management* (“Management, Knowledge and Flexibility”), Lisboa, Portugal: FCSH-UNL, 8-11 December.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2005, Setembro). Identificação organizacional e conflito trabalho-família: o papel mediador da dedicação ao trabalho. Comunicação apresentada no Simpósio sobre "Processos de vinculação e integração organizacional", organizado por António Caetano, no âmbito do *VI Simpósio de Comportamento Organizacional* (Associação Portuguesa de Psicologia), APP. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa, 28-30 Setembro.
- Tavares, S., van Knippenberg, D., Caetano, A., e van Dick, R. (2005, May). Organizational identification: Its Impact on the Content of the Social Exchange. Comunicação apresentada no simpósio “How do Employees Relate to their Work Organizations? Investigating the Nature of Employee Organizational Attachment”, organizado por Steven Blader e Susana Tavares, no âmbito do *XII European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Convivence in organizations and society”), EAWOP. Istambul, 12-15 May. Publicado em CD-Rom.
- 2004 Tavares, S. (2004, Novembro). Organizational identification, work-family conflict and turnover intentions: The moderating effects of person-job fit. Comunicação apresentada no simpósio “Attachment to the organization and its values: relationship with the well-being in the work context” (Organizado por Susana Tavares e Sílvia Silva), no âmbito da 6<sup>th</sup>. *Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*, EA-HOP. Porto, 24-26 November.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2004, Outubro). Relação entre as práticas de GRH e a implicação organizacional – papel mediador da justiça e da percepção de suporte organizacional. Comunicação apresentada no *III Encontro de Investigação em Psicologia Social e das Organizações*, ISCTE. Lisboa, 28-29 de Outubro.
-



- 
- 2004 van Knippenberg, D., van Dick, R., e Tavares, S. (2004, 9 de Agosto). Social identity and social exchange: identification, organizational and supervisor support and withdrawal from the job. Comunicação apresentada no simpósio “Towards a Deeper Integration of Social Identity Theory into Organizational Research” (Organizado por Steven Blader e Daan Van Knippenberg), no âmbito do *2004 Annual Meeting of the Academy of Management* “Creating actionable knowledge”, AOM. New Orleans, EUA, 6-11 Agosto.
- 2003 Caetano, A. e Tavares, S. (2003 Dezembro). Organizational change tendencies and tensions in human resources’ practices. Comunicação apresentada no Simpósio “organizational culture, performance and human resource management: a multicultural debate”, no âmbito do *Third Iberoamerican Academy of Management International Conference*. FGV-EAESP, São Paulo, Brazil, 7-10 December.
- Tavares, S., Caetano, A., e van Knippenberg, D. (2003, Outubro). O impacto da identificação organizacional no conteúdo da troca social. Comunicação apresentada no Simpósio sobre "Processos de ajustamento Indivíduo-Organização", organizado por António Caetano, no âmbito do *V Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Associação Portuguesa de Psicologia. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 16-18 Outubro.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2003, 15 Maio). Perceived HRM practices’ and organizational commitment: the mediating role of social exchange processes. Comunicação apresentada no Simpósio “Organizational Commitment: Current Developments in Theory and Research”, no âmbito do *XI European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe”), EAWOP. Lisboa, 14-17 May. Publicado em Cd-Rom.
- Caetano, A. e Tavares, S. (2003, 16 Maio). An international comparative perspective on affective organizational commitment predictors’. Comunicação apresentada no Simpósio “Emerging trends in Industrial, Work and Organizational (IWO) Psychology and implications for the future – European and American Perspectives”, organizado por Matti Vertiainen (Univ. Helsinki, Finlândia) e Deniz Ones (Univ. Minnesota, USA), no âmbito do *XI European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe”), 14-17 May, EAWOP. Lisboa: ISCTE. Publicado em Cd-Rom.
-

- 
- 2003 Reis, R., Caetano, A., e Tavares, S. (2003, 16 Maio). Work Values in the European Union. Comunicação apresentada no Simpósio "Work Values in Europe – the meaning of diversity", no âmbito do XI European Congress on Work and Organizational Psychology ("Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe"), EAWOP. Lisboa, 14-17 May. Publicado em Cd-Rom.
- 2002 Tavares, S. e Caetano, A. (2002, Novembro). Relação entre as práticas de GRH e a implicação afectiva – papel mediador da justiça e da percepção de suporte organizacional. Comunicação apresentada no V Simpósio sobre o Comportamento Organizacional, APP. Braga, 20-22 Novembro.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2002, Junho). Organizational identification, organizational support and perceptions of justice – their relations with affective, normative and continuance commitment. Poster presented at the 13<sup>th</sup> General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology, EAESP. San Sebastián, Spain, 26-29 Junho.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2002, Junho). Percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional, identificação organizacional e implicação organizacional – que relações?. Comunicação apresentada na Workshop "Percurso da investigação em Psicologia Social e Organizacional". CIS/ISCTE, Lisboa, Junho.
- 2001 Tavares, S. e Caetano, A. (2001, Setembro). Um modelo ibérico da implicação organizacional afectiva: um estudo efectuado em Portugal e Espanha. Comunicação apresentada no Colóquio Internacional "O modelo latino de protecção social: reflexões sobre o Estado-Providência em Portugal, Espanha, e Brasil", Socius/ ISEG, Lisboa, Setembro.
- Tavares, S. e Caetano, A. (2001, May). An international comparative perspective on affective organizational commitment determinants'. Paper presented at the X European congress on work and organizational psychology ("Globalization – opportunities and threats"). Prague, Czech Republic, May.
- 2000 Caetano, A. e Tavares, S. (2000, May). Organizational commitment determinants in five European countries. Paper presented at the "Work orientation workshop" at the Annual Meeting of the International Social Survey Program (ISSP). Lisbon, Portugal, May.
- 1999 Tavares, S., Caetano, A., e Passos, A. (1999, Out). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Comunicação apresentada no I Encontro de Psicologia Social e das Organizações, DEPSO/ISCTE. Lisboa, Outubro.
-

- 
- 1999 Tavares, S., Caetano, A., e Passos, A. (1999, Out). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Comunicação apresentada no *IV Simpósio sobre Comportamento Organizacional*, “Séc XXI – (Re) pensar as organizações” , APP. Universidade de Coimbra, Portugal, Outubro.
- Caetano, A., Passos, A., Cal, M. e Tavares, S., (1999, Out). Perfil e práticas profissionais dos psicólogos em Portugal. Comunicação apresentada no *IV Simpósio sobre Comportamento Organizacional* , “Séc XXI – (Re) pensar as organizações” , APP. Universidade de Coimbra, Portugal, Outubro.
- Tavares, S., Caetano, A., e Passos, A. (1999, May). Human resources’ practices and organizational change. Paper presented at the *IX European Congress on Work and Organizational Psychology*, “Innovations for work, organization and well-being”. Espoo-Helsinki, Finland, 12-15 May.
- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., e Tavares, S. (1999, May). Portuguese work and organizational psychologists: Profile and practices. Poster presented at the *IX European Congress on Work and Organizational Psychology*, “Innovations for work, organization and well-being”. Espoo-Helsinki, Finland, 12-15 May.

---

## 6.2. Conferências ou Comunicações por Convite

---

- 2006 Caetano, A., e Tavares, S. (2006, Março). Subjective well-being and work satisfaction across 20 European countries. Comunicação apresentada no *ENOP Symposium on “Exploring national differences in job satisfaction”*. Paris, France: Maison des Sciences de l’Homme, 23 a 25 de Março de 2006.
- 2005 Tavares, S., Van Knippenberg, D., Caetano, A., e Van Dick, R. (2005, Junho). Organizational identification and social exchange as interacting factors in the prediction of individuals’ behaviour in organizations. Poster apresentado no *Academy Colloquium on Social Identity in Organizations*, a convite da Academy Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW), KNAW. Amsterdão, 8-10 Junho.
- Silva, S. e Tavares, S. (2005, Junho). Diagnóstico da cultura de segurança e bem-estar: metodologia e resultados. Comunicação apresentada no *Seminário “Cultura de Segurança, um Caminho com Futuro no Sector Público”*, IDICT/INIA/INA. Estação Agronómica Nacional, Oeiras, 1 de Junho.
- 2004 Silva, S. e Tavares, S. (2004, Julho). Diagnóstico da cultura de segurança e bem-estar: metodologia e tendências de mudança. Comunicação apresentada no *Seminário “Cultura de segurança – um caminho com futuro no sector público e no sector privado”*, IDICT/INIA/INA. Estação Agronómica Nacional, Oeiras, 1 de Julho.
-

- 
- 2002 Caetano, A. Tavares, S., e Reis, R. (2002, Outubro). Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia. Comunicação apresentada no *IX Congresso do European Network Occupational Social Work (ENOS)*, subordinado ao tema "As Pessoas e as suas Competências – O Pilar das Organizações". Cascais, 23-25 de Outubro.

## **7. INSERÇÃO NA COMUNIDADE CIENTÍFICA**

---

### **7.1. Organização de Conferências ou Congressos Científicos Internacionais**

---

- 2008 The XI<sup>th</sup> European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work, "New challenges and interventions in psychosocial work environment", organized by the European Network of Organizational Psychology (ENOP) in cooperation with the Work and Organizational Psychology Group (NIPO/WOP) from CIS/ISCTE, and the Núcleo de Psicologia Organizacional from FPCE-UL, and sponsored by the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Held on 22-24 October 2009, at the University Institute of Lisbon (ISCTE). Organizing Committee: António Caetano (ISCTE), Maria José Chambel (FPCE-UL), Sílvia Silva (ISCTE), Magda Roberto (ISCTE), Susana Tavares (ISCTE), Filipa Castanheira (FPCE-UL). Scientific Committee: António Caetano (ISCTE, Portugal); Jose-Maria Peiro (Valência, Spain); Wilmar Schaufeli (Utrecht, Netherlands).

### **7.2. Organização de Conferências ou Congressos Científicos Nacionais**

---

- 2008 I Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, "Tendências e desafios para o desenvolvimento das organizações", organizado pelo CIS/ISCTE em cooperação com o Management Research Center, Departamento de Ciências de Gestão, e UNIDE. A ter lugar de 21 a 22 de Janeiro 2009, no ISCTE. Comité organizador: António Caetano (Coordenação, ISCTE), Susana Santos (PDGDRH – ISCTE), Ana Margarida Graça (PDGDRH – ISCTE), Catarina Gomes (PDGDRH – ISCTE), Generosa do Nascimento (ISCTE), Filomena Almeida (ISCTE), Susana Tavares (ISCTE), e Vítor Hugo Silva (MPSO – ISCTE).
-

---

### 7.3. Organização de Simpósios em Conferências ou Congressos Científicos Internacionais

---

2005 Caetano, A., Neves, J., e Tavares, S. (2005, Dezembro). Organização do simpósio “Individual-organization adjustment processes: organizational identification, trust on supervisor and proactive socialization”, no *4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management* (“Management, Knowledge and Flexibility”). Lisboa, Portugal: FCSH-UNL, 8-11 Dezembro.

Tavares, S., e Blader, S. (2005, Maio). Organização do simpósio “How do employees relate to their work organizations? Investigating the nature of employee organizational attachment” no *XII European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Convivence in Organizations and Society”), da EAWOP. Istanbul, Turkey, 12-15 May.

2004 Tavares, S., e Silvia, S. (2004, Novembro). Organização do simpósio “Attachment to the organization and its values: relationship with the well-being in the work context”, na *6<sup>th</sup>. Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*, da EA-HOP. Porto, Portugal, 24-25 Novembro.

2003 Vandenberghe, C., e Tavares, S. (2003, Maio). Organização do simpósio “Organizational Commitment: Current developments in Theory and Research”, no *XI European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe”), da EAWOP. Lisboa, Portugal, 14-17 May.

Caetano, A., e Tavares, S. (2003, Maio). Organização do simpósio “Work Values in Europe – the meaning of diversity”, no *XI European Congress on Work and Organizational Psychology* (“Identity and Diversity in Organizations – Building Bridges in Europe”), da EAWOP. Lisboa, Portugal, 14-17 May.

---

### 7.4. Afiliação em Sociedades Científicas

---

*Desde 2004* Post-graduated member of European Association of Experimental Social Psychology (EAESP)

*Desde 1998* Full member of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)

*Desde 1998* Membro da Associação Portuguesa de Psicologia (APP)

*1997-1999* Membro da Sociedade Portuguesa de Terapia Familiar

---

