



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Identidade à Organização: relação com a
Motivação, Satisfação e Coesão Grupal**

Joana Isabel Brandão Simões

Orientação: Prof. Doutora Fátima Bernardo

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2016



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Identidade à Organização: relação com a Motivação, Satisfação
e Coesão Grupal**

Joana Isabel Brandão Simões

Orientação: Prof. Doutora Fátima Bernardo

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2016

Agradecimentos

Olhar para trás é perceber que tanto ficou por fazer ou dizer, no entanto, olhando para o presente dou graças por todo o caminho e por toda a construção. Acreditando que a experiência é soma das vivências aqui fica esta pequena marca com reflexos no meu futuro.

Sem o apoio e a presença de alguns ao meu lado teria sido muito mais difícil perceber os meus objetivos. Por isso aqui fica o meu pequeno gesto de agradecimento.

Ao gabinete de Psicologia da GNR pela confiança, nomeadamente ao, Tenente Coronel Ilídio Canas e também ao Tenente Coronel Rogério Copeto. Um agradecimento especial também a todos os participantes que tornaram este trabalho possível.

À minha orientadora de tese, Prof. Dra. Fátima Bernardo, que não apenas neste trabalho, tanto me orientou na minha vida profissional. Sempre com toda a disponibilidade e paciência para mim obrigada pela sua entrega ao meu acompanhamento e à Universidade de Évora.

Aos meus pais por me darem vida da sua vida e por sempre confiarem em mim e nas minhas decisões.

Ao Ricardo, pela sua amizade e compreensão, por viver este trabalho comigo e interessar-se genuinamente pelo seu ritmo, querendo crescer comigo.

Ao Mário, pelo seu companheirismo, motivação e por me lembrar que sempre serei estudante da Universidade de Évora.

À Fidelidade, por me dar a oportunidade de crescer todos os dias, por me ensinar que a vida não para e por lutar por mim conhecendo as minhas fragilidades.

Porque, ninguém tem mais amor do que quem dá a vida pelos seus amigos

(Jo 15, 13)

Muito obrigada

Identidade à Organização: relação com a Motivação, Satisfação e Coesão Grupal

Resumo

Esta investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre Identidade Organizacional, Motivação, Satisfação no trabalho e Coesão Grupal, numa amostra portuguesa proveniente de uma organização de carácter militar (GNR). Recorrendo a quatro instrumentos; Escala de Identidade Social, Escala de Satisfação no Trabalho, WEIMS e Escala de Coesão Grupal, foi possível recolher os dados. A partir destes dados concluiu-se que a Identidade Organizacional está relacionada positiva e significativamente com a Motivação, Satisfação e a Coesão Grupal. Através da potencialidade das análises estatísticas foi também possível perceber que o elevado estatuto profissional e o tipo de funções exercidas na organização estão positivamente relacionados com a Identidade Social, Motivação, Satisfação no trabalho e Coesão Grupal.

Depois de apresentados os resultados desta investigação, serão discutidas as hipóteses confirmadas e infirmadas, apresentando também as limitações práticas e sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Identidade Social, Motivação, Satisfação no trabalho, Coesão Grupal.

Identity to the Organization: the relation with Motivation, Satisfaction and Group Cohesion

Abstract

This investigation has the main aim to study the relation between Organizational Identity, Motivation, Work Satisfaction and Group Cohesion, in a Portuguese sample from a military organization (GNR). We resorting to four instruments, Social Identity Scale, Work Satisfaction Scale, WEIMS and Group Cohesion Scale, with them was possible to do the data collection. From this data concludes that Organizational Identity is related positive and significatively with Motivation, Satisfaction and Group Cohesion. Through the potentiality of statistical analysis was possible to understand too, that high professional statute and the type of practical functions in organization are positively related with Social Identity, Motivation, Work Satisfaction and Group Cohesion.

After presented the results of this investigation, will be discussed the hypothesis confirmed and undermined, it presented too the practical limitations and the suggestions for future investigations.

Key-words: Social Identity, Motivation, Work Satisfaction, Group Cohesion.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Fundamentação Teórica.....	6
1. Identidade Social.....	6
1.1. Teoria da Auto Categorização.....	10
2. Identidade Organizacional.....	14
2.1. Consequências da Identidade Organizacional.....	19
2.1.1. Motivação.....	20
2.1.2. Satisfação no trabalho.....	24
2.1.3. Coesão Grupal.....	26
Capítulo II – Estudo Empírico.....	30
1. Método.....	30
1.1. Enquadramento Metodológico.....	30
1.2. Objetivos do estudo.....	30
2. Participantes.....	32
3. Procedimentos.....	34
3.1. Recolha de dados.....	34
3.2. Análise de dados.....	34
4. Instrumentos.....	35
4.1. Escala de Identidade Social.....	37
4.2. WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivational Scale.....	38
4.3. Escala de Satisfação no Trabalho.....	40
4.4. Escala de Coesão Grupal.....	40
5. Resultados.....	42
5.1. Estatística Descritiva.....	42
5.2. Análise Estatística Inferencial.....	45
5.2.1. Análise comparativa das variáveis sociodemográficas.....	45
5.2.2. Estudo de correlações.....	49
5.2.3. Estudo de Regressões Lineares.....	53
6. Discussão.....	55
Capítulo III – Conclusão.....	70
Referências Bibliográficas.....	74
ANEXOS.....	86
Protocolo de Investigação.....	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra.....	32
Tabela 2 – Escalas utilizadas para o estudo.....	36
Tabela 3 – Consistência Interna (α) das Escalas e Subescalas.....	42
Tabela 4 – Médias e desvios-padrão dos resultados das escalas e subescalas.....	44
Tabela 5 – Média e resultado da Anova para todas as variáveis dependentes em função das Categorias profissionais.....	45
Tabela 6 – Análise comparativa da Função.....	47
Tabela 7 – Análise comparativa do Local do posto de trabalho.....	48
Tabela 8 – Correlação de Pearson das variáveis em estudo.....	52
Tabela 9 – Resultados das Regressões Lineares entre Motivação no Trabalho e Identidade Organizacional.....	53
Tabela 10 – Resultados das Regressões Lineares entre Identidade Organizacional e Motivação no Trabalho.....	53
Tabela 11 – Resultados das Regressões Lineares entre Identidade Organizacional e Coesão Grupal.....	54

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de hipóteses.....	31
Figura 2: Anova para as variáveis de Identidade Social em função das Categorias profissionais	46
Figura 3: Anova para as variáveis de motivação em função das Categorias profissionais.....	46
Figura 4: Anova para as variáveis de Coesão Grupal em função das Categorias profissionais.....	4

Introdução

Os seres humanos são animais sociais, cada um de nós procura contato diário com os outros, sabendo que tal enriquece as nossas vidas de diferentes formas. Estes contatos aparentam sempre ser naturais e descomplicados no entanto a maioria deles são altamente estruturados, regulados, coordenados e geridos, pois muita da atividade do nosso dia-a-dia envolve lidar com pessoas que atuam como membros de grupos. Assim, devido às interações que vamos tendo ao longo do dia com diferentes membros de diferentes grupos/organizações elas são, pelo menos até certa medida, propositadas, previsíveis e com significado. São a Psicologia Social e a Psicologia Organizacional que estudam estes fenómenos de forma a compreender os estados mentais e os processos associados ao comportamento em grupos e a sistemas sociais estruturados (Haslam, 2004). É pela Psicologia Social, através do trabalho de Tajfel e Turner, que surge a Teoria da Identidade Social para dar um suporte empírico que justifique os contatos sociais, as relações e os comportamentos dentro dos diversos grupos aos quais pertencemos. Com estes trabalhos conseguiu-se chegar mais longe e explicar como características particulares dos grupos, subjetivamente percebidas pelos membros, podem conduzir as próprias pessoas em termos da sua identidade social, produzindo, assim, distintas e novas formas de comportamento dentro do grupo (Reicher, Haslam, Spears, & Reynolds, 2012).

A Teoria da Identidade Social (TIS) explica como os indivíduos constroem o seu auto conceito a partir das identidades dos grupos a que pertencem (Tajfel 1978; Tajfel & Turner, 1985). Tajfel (1978) definiu a identidade social como “aquela parte do auto conceito dos indivíduos que deriva do seu conhecimento de pertencerem a um grupo social (ou grupos) juntamente com o valor e significado emocional anexado a essa pertença”. As identidades sociais são partilhadas pelos membros acentuando as semelhanças percebidas entre os mesmos (Lee et al., 2015), assim, os membros partilham as características protótipo do grupo, despersonalizando o seu auto conceito (Hogg, Terry & White, 1995). Através deste processo de categorização o self transforma-se numa entidade social inclusiva onde o “eu” se torna um “nós” (Brewer, 1991).

Enquanto as pessoas tiverem o desejo de auto estima positiva elas irão definir-se a si próprias em termos da sua identidade social querendo que o seu grupo seja positivamente diferenciado dos outros grupos. Tajfel e Turner tiveram o cuidado de explicar que estas dinâmicas não operam num vazio de sentido. No nosso mundo

desigual, muitas pessoas fazem parte de grupos que são negativamente conotados: as mulheres nos sistemas sexistas, as pessoas negras no sistema racista, pessoas idosas em sistemas anti idade. Assim, como podemos nós responder a esta depreciação? Quando é que nos aceitamos e nos acomodamos a isto e, mais particularmente, quando é que nós o mudamos? Em resposta a estas questões a TIS preocupou-se em perceber conceitualmente como as dinâmicas psicológicas operam dentro de diferentes mundos sociais estruturados mais do que o conceito abstrato do processo de diferenciação a partir do seu contexto social. (Reicher, Haslam, Spears, & Reynolds, 2012). Mais particularmente, a TIS tem procurado explicar quando estas dinâmicas levam as pessoas a agir juntas de forma a tentarem mudar o seu mundo social. Nesta consideração o conceito de identidade social foi primeiramente do interesse como uma variável interveniente no processo da mudança social (Reicher, Haslam, Spears, & Reynolds, 2012). “*Os grupos como a solução*” invertem o anti-coletivismo que vê os grupos como a base da maioria dos problemas sociais e a individualização dos atores sociais com a solução. Igualmente, a teoria pressupõe que quando as pessoas param de atuar como indivíduos isolados e começam a agir juntos como membros de um grupo de forma a desafiar o grupo dominante, então juntos eles têm o poder de trazer a mudança. Assim, a noção de identidade social integra o social e o individual, demonstrando como as pessoas conseguem definir-se a elas próprias em termos dos produtos culturais e históricos (Reicher, Haslam, Spears, & Reynolds, 2012).

Em anos recentes, o interesse em temas relacionados com a identidade organizacional tem aumentado dramaticamente (Albert, Ashforth and Dutton, 2000; Haslam & Ellemers, 2005; Corley et al., 2006). Tal está associado ao aumento proporcional no volume de trabalhos teóricos e empíricos que exploram a identidade e o processo de identificação assim como os resultados e produtos que estes originam (Wieseke, Ahearne, Lam, & van Dick, 2009). Com um domínio social saliente na sociedade moderna, as organizações fornecem identidade social significativa (Haslam, 2004; Hogg & Terry, 2000). A identificação organizacional enraíza os indivíduos à organização, orienta atributos organizacionais como a aquisição de valores, objetivos e normas, tornando saliente e auto definido para os indivíduos os limites da identidade entre o individual e o organizacional. Um colaborador com identificação organizacional é como um “microcosmo da organização” (Ashforth, Harrison & Corley 2008), sendo provável que tenha atitudes e tome ações que beneficiem toda a organização em vez de beneficiarem os interesses individuais (Ashforth & Maell, 1989; van Knippenberg,

2000). Em parte, as funções regulatórias, os precisos e diversos papéis, normas e valores dentro das organizações servem para criar um sentido partilhado de pertença entre os membros. Isto oferece a cada organização uma cultura organizacional distinta (Freytag, 1990). A capacidade para uma pessoa trabalhar efetivamente numa organização é altamente dependente do seu entendimento da cultura e da familiarização com as suas características distintas que geralmente jogam um papel maior na socialização de novos colaboradores através dos antigos (Bourassa & Asforth, 1998).

O conceito de identidade organizacional integra diferentes disciplinas, incorporando ideias e perspetivas da comunicação corporativa, da gestão, marketing, comportamento organizacional, da psicologia social e organizacional, recursos humanos e estratégia. O interesse das diferentes disciplinas por este conceito também possui origens históricas diferentes. Incluindo preocupações com o *design* visual e logotipos, com a integração da identidade visual, relações públicas corporativas, gestão de comunicação de mensagens e nas reações do cliente e identificação com a organização (no marketing), com a categorização social dos indivíduos (na Psicologia social e organizacional), o desempenho institucional e cultural (na estratégia), e sentido de pertença e motivação (na gestão e comportamento organizacional) (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007)

Neste estudo optou-se por estudar as consequências da identidade organizacional, pretendendo verificar se uma identidade organizacional elevada é preditiva de motivação, satisfação no trabalho e coesão grupal no trabalho, assumindo os estudos que isso acontece. Além disso, optou-se por estudar uma organização estatal de caráter militar, o que lhe confere características muito próprias e que tornam este trabalho ainda mais interessante. Akerlof e Kranton (2005) estudaram as forças militares no contexto da identidade social e sublinharam as suas características particulares. As forças militares fazem uma importante distinção entre membros do endogrupo e do exogrupo, ou seja, entre militares e civis. Eles têm um ideal de como um membro das forças militares se deve comportar pondo o serviço antes do próprio e seguindo as diretrizes dos superiores. Numa organização militar própria os soldados pensam em si próprios e podem fazer tudo para corresponder a um ideal. Eles dependem dos seus ideais mais do que dos incentivos remuneratórios para motivar os seus oficiais e ativamente promovem essa mesma identidade militar. Os ideais militares e prescrições para comportamentos são claramente estabelecidos na formação base das academias militares, investindo para tornar os que estão fora do

grupo como integrantes do grupo. Os ritos de iniciação, o corte de cabelo, as experiências de campo, as roupas e os juramentos significam a criação de uma identidade comum. O *stress* do militar no serviço antes de si próprio e a sua perda de ênfase nas recompensas financeiras sugere, como no modelo de Akerlof e Kranton (2005), que a identidade militar pode substituir os incentivos remuneratórios.

Esta investigação pretende, assim, estudar a relação entre identidade social, motivação, satisfação no trabalho e coesão grupal. Tendo como base literatura empírica foram criadas hipóteses que preveem uma relação preditiva positiva entre estas variáveis. Recorrendo a uma análise comparativa das variáveis socio demográficas, ao estudo das correlações de *Pearson* e das regressões lineares, originaram-se resultados diversificados e que nos permitiram ter outras perspetivas complementares às da maioria da literatura, conferindo-nos também uma visão sobre as relações sociais de uma organização militar.

Capítulo I - Fundamentação Teórica

1. Identidade Social

A Teoria da Identidade Social é possivelmente o trabalho mais bem documentado da Psicologia sobre a compreensão das relações intergrupais (Reicher, Haslam, Spears & Reynolds, 2012). O estudo dos grupos como minorias é originário dos reconhecidos estudos de Sherif num campo de rapazes (*Boys Camp*, 1966). Com estes, Sherif sugeriu que os conflitos dentro dos grupos surgem a partir da competição com outros grupos. No entanto, uma variedade de estudos seguintes afastaram a noção de que a competição é necessária para o conflito, por isso, Tajfel e os seus colegas investigaram e conseguiram identificar as condições mínimas para que esse conflito nascesse (Valentim, 2010; Reicher, et al., 2012).

Em 1974 Tajfel (1974a; 1974b) desenvolveu a Teoria da Identidade Social (TIS) para especificar como as crenças sobre a natureza das relações entre grupos (estatuto, estabilidade, permeabilidade, legitimidade...) influenciam a forma como os indivíduos ou grupos procuram a identidade social positiva. A TIS foi originalmente desenvolvida para compreender as bases psicológicas da discriminação entre grupos, pretendendo-se saber porque os membros do grupo são, por vezes, perversos com outros grupos e o que faz as pessoas acreditarem que o seu grupo é melhor do que os outros. Para examinar estas questões uma serie de estudos foram conduzidos por Tajfel e os seus colegas no início dos anos 70 de forma a identificar as condições mínimas que conduzem os membros de um grupo a discriminar em favor do endogrupo (o próprio grupo a que o individuo pertence) contra o exogrupo (os grupos exteriores aos quais o individuo não pertence) (Tajfel, Flament, Billig, & Bundy, 1971).

O conceito de Identidade Social define-se por ser o conhecimento individual de um sujeito que pertence a determinados grupos sociais conjuntamente com alguns significados e valores emocionais que o indivíduo atribui a esses mesmos grupos (Tajfel, 1972), sendo que este conhecimento tem sempre origem no auto conceito dos indivíduos (Tajfel, 1978). A identidade social interliga-se com as comparações entre grupos que confirmam a distinção avaliativa entre o endogrupo e o exogrupo, motivados pela necessidade de satisfazer a sua auto estima (Tajfel, 1972). O ponto nuclear desta teoria é a proposição que através da identidade social, a percepção que o sujeito tem de estar ou pertencer a um grupo o define a ele próprio. Ou seja, este

conceito reflete a internalização que os indivíduos realizam de pertença a um grupo como parte daquilo que são (Ashforth, & Mael, 1989).

Segundo a Teoria da Identidade Social, o auto conceito compreende a identidade pessoal que corresponde às características idiossincráticas (e.g., atributos corporais, habilidades, características psicológicas, interesses) e a identidade social, que compreende as classificações, ou seja, os padrões de comportamento salientes nos grupos aos quais o sujeito pertence. A identificação social é, por isso, a percepção que os sujeitos têm de pertença a um ou mais grupos. Por exemplo, uma mulher pode definir-se em termos do grupo no qual se identifica (e.g., sou portuguesa, sou mulher). Ela percebe-se como membro atual ou simbólico do grupo e percebe a sua pertença a esse grupo como parte integrada de si mesma. Assim, pode considerar-se que a identificação social permite uma resposta parcial à questão: quem sou eu? (Stryker & Serpe, 1982; Turner, 1982).

Embora a teoria da identidade social seja maioritariamente utilizada para explicar padrões de discriminação como aqueles encontrados para estudar os grupos de minorias, esta não é a única contribuição da análise dos comportamentos de grupo. Duas outras importantes ideias examinam como as cognições e comportamentos das pessoas são afetados (a) por movimentos ao longo do *continuum* endo-exogrupo e (b) para perceber a estrutura social (Haslam, 2004). Em relação a isto Tajfel, (1978) defendeu que o comportamento em geral pode ser representado em termos de um *continuum* bipolar. Num extremo a interação é determinada unicamente pelo carácter e motivações do indivíduo (comportamento interpessoal), num outro extremo o comportamento deriva unicamente da pessoa e da sua pertença a um grupo (comportamento intergrupar), estes são qualitativamente distintos um do outro. Tajfel sublinhou, ainda, que enquanto o extremo intergrupar resulta em hipotéticas formas de comportamento, o extremo interpessoal é logicamente absurdo porque o fato de pertencermos a determinadas categorias sociais implica sempre partilha de interações. Tajfel defendeu que os processos de identidade social entram em jogo na medida em que o comportamento é definido no extremo intergrupo deste *continuum*. Assim, as pessoas pensam em termos da sua pertença a um grupo quando o contexto no qual se encontram é definido ao longo de linhas baseadas no mesmo. Por exemplo, num conflito entre duas organizações é mais provável que as pessoas pensem em si próprias como membros de uma ou de outra organização do que como sujeitos individuais. Como resultado da análise anterior realizada por Tajfel (1978), este formulou duas importantes hipóteses; (a) como o comportamento se torna definido nos

termos do endogrupo os membros desse grupo poderão ter mais probabilidade de reagir de forma generalizada com os membros do exogrupo (b) e maior probabilidade existe de tratarem o exogrupo como uma categoria indiferenciada. Assim, durante o conflito, o “outro lado” é mais provável de ser consensualmente tratado como um todo uniforme. Estas hipóteses têm recebido um considerável apoio empírico de diversos estudos e estão implicadas numa série de fenómenos da Psicologia Social. Em particular, elas são consistentes de que a saliência de pertença a um grupo está associada com a maior percepção da homogeneidade dos exogrupos em consenso com o endogrupo (Haslam, Turner, Oakes, McGarty & Reynolds, 1998; Haslam, 2004).

De acordo com a Teoria da Identidade Social, as pessoas tendem a classificar-se a si e aos outros como estando integradas em categorias sociais, e.g., membros de uma empresa, religião, afiliação, género e idade... (Tajfel & Turner, 1985). As pessoas podem ser classificadas em várias categorias e diferentes indivíduos podem utilizar diferentes esquemas de categorização. As categorias são definidas por características modelo abstraídas pelos membros (Turner, 1985). Quando os indivíduos se definem a si próprios em termos da sua pertença a um grupo, buscam sempre aumentar a imagem desse grupo de forma que o façam positivamente, distintivamente e de forma duradoura. É claro que essas motivações podem ter consequências dramáticas, ou seja, quando se definem a eles próprios em termos da identidade social, os indivíduos poderão vir a fazer profundos sacrifícios pessoais (até dar a sua vida) para assegurar o sucesso do grupo (Haslam, 2014). Isto porque a identificação conduz os indivíduos a se perceberem eles próprios em termos das características que partilham com outros membros dos grupos a que pertencem mais do que em termos das suas características idiossincráticas que os diferenciam de outros indivíduos (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Quanto mais um indivíduo se identifica com o grupo mais probabilidade tem de agir de acordo com as crenças, normas e valores do mesmo e, de forma geral, de agir segundo as formas típicas com que o grupo costuma agir (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Em linha com este ponto, uma grande parte do corpo de pesquisa da área organizacional defende que estes problemas podem demonstrar que na grande maioria dos contextos o comportamento das pessoas é determinado mais pelas circunstâncias, necessidades e aspirações do seu endogrupo do que, por exemplo, por preocupações económicas individualizadas (Ellemers, DeGilder, & Haslam, 2004; Akerlof & Kranton, 2005; Blader & Tyler, 2009). O ponto fundamental é que a maioria dos contextos sociais e identidades sociais servem para estruturar e reestruturar a

percepção das pessoas e o seu comportamento: os seus valores, objetivos, normas, orientações, relações e interações o que eles pensam, fazem e aprendem (Haslam, 2014). Ashforth e Mael (1989) identificam que a classificação social tem duas grandes funções. Primeiro, permite segmentos cognitivos e ordena o ambiente social, disponibilizando ao indivíduo significados sistemáticos para definir os outros. Em segundo lugar, a classificação social capacita o indivíduo de se localizar ou definir num ambiente social.

Apesar da identificação com o grupo poder conduzir os indivíduos a agir segundo as formas habituais do mesmo, isto não quer dizer que estes ajam sempre em concordância com a identidade social baseada na pertença ao grupo. A influência ou identificação é contingente ao facto da identidade social estar saliente ou cognitivamente ativada. Ou seja, mesmo se um indivíduo se identifica com um grupo isso não quer dizer que aja sempre de acordo com o mesmo, pois a pertença ao grupo só afeta atitudes e comportamentos na medida que os indivíduos estão cientes dessa pertença. Embora a identificação por si só possa contribuir para a saliência da identidade, os fatores contextuais afetam igualmente a saliência. Por outras palavras, qualquer acontecimento que se relacione com a pertença ao grupo poderá tornar a identidade social saliente (Hogg & Terry, 2000). A perspetiva de uma fusão entre organizações pode, por exemplo, tornar a identidade organizacional saliente (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, & de Lima, 1999), assim como conflitos ou competição entre grupos de trabalho (Kramer, 1991). A saliência da identidade pode durar longos períodos de tempo ou pode mudar dependendo de momentos, por exemplo, quando se realiza um encontro entre departamentos de uma organização e um dos sujeitos presentes, imediatamente após esse encontro, recebe uma chamada telefónica de um familiar, esta mudança de contextos faz com que o indivíduo se foque na identidade familiar (Hogg & Terry, 2000).

Outro elemento chave da Teoria da Identidade Social são as estruturas de crenças dos indivíduos. Tal suporta outro *continuum* entre a ideologia da mobilidade social e da mudança social (Turner, 1975). As crenças da mobilidade social são caracterizadas pelo ponto de vista que as pessoas são livres de se moverem entre grupos de modo a melhorar ou a manter o seu estatuto social. No local de trabalho a crença na mobilidade social pode conduzir à assunção de que é possível, para qualquer pessoa, ascender ao topo da organização se tiverem perspicácia e determinação individual suficientes. As crenças de mudança social, por outro lado, são sustentadas pela conclusão de que não é possível escapar a um grupo pelos propósitos de avançar ou

ascender por si só (Haslam, 2004). De acordo com esta perspectiva a única possibilidade para melhorar condições negativas (ou manter as positivas) defende a ação como membro do grupo. No local de trabalho isto pode envolver a participação em atividades de associação profissional ou união que ativamente avança em causa de alguém de dentro do grupo (Haslam, 2004).

A Teoria da Identidade Social tem tido um impacto considerável no campo da Psicologia Social. Desenvolvida na Europa e inicialmente utilizada para conceitos como antagonismo grupal e competição social (Turner, 1975), tem sido aplicada para um quadro de diferentes tópicos como preconceito, estereótipos, negociação e utilização de linguagem (Turner & Giles, 1981). Na última década o seu perfil internacional e a largura da sua aplicação têm crescido muito, com o resultado que a teoria é agora influência no mundo e não só na Psicologia Organizacional mas também em áreas como a Psicologia da Saúde, Linguística, Ciência Política e Teologia (Esler, 2000).

1.1. Teoria da Auto Categorização

A Identidade Social como parte do auto conceito foi uma teoria mais explorada por Turner (1982). Turner foi aluno de doutoramento de Henri Tajfel entre 1971 e 1974. A partir daí afirmou o seu papel no desenvolvimento na Teoria da Identidade Social com Tajfel tendo, subsequentemente, desenvolvido a Teoria da Auto-Categorização com os seus próprios estudantes (Reicher, Haslam, Spears & Reynolds, 2012).

A Teoria da Auto Categorização é um desenvolvimento da Teoria da Identidade Social ou, mais precisamente, uma componente da TIS desenvolvida da relação entre o auto conceito e o comportamento do grupo tendo a função de detalhar o processo social cognitivo e gerar processos de identidade social. Não se reconhecem incompatibilidades entre a teoria da auto categorização e a forma original da TIS mas pode tomar-se a teoria da auto categorização como uma importante e poderosa nova componente conceptual da extensão da teoria da identidade social (Hogg & Terry, 2000).

Muitas mais necessidades precisam de ser demonstradas de forma a compreender como as identidades sociais individuais se tornam salientes, e as consequências da saliência para as organizações e os seus membros (Wharton, 1992). Isto foi praticamente aquilo que a Teoria da Auto Categorização desenvolveu com Turner e os seus colegas nos anos 80 (Turner, 1982, 1985). Turner tentou procurar uma

explicação mais completa dos movimentos dos indivíduos ao longo do *continuum* comportamental de interpessoal para intergrupar descrito por Tajfel (Haslam, 2004). Turner apresentou a hipótese de que o auto conceito do indivíduo pode ele próprio ser definido ao longo de um *continuum* variando entre a definição do self em termos da identidade pessoal e a definição grupal em termos da identidade social.

A Teoria da Auto Categorização especifica o processo de categorização social com base no comportamento grupal. A categorização social do *self* e dos indivíduos do endo e do exogrupo acentuam a semelhança percebida do “sujeito alvo” para com padrões relevantes dos grupos (representações cognitivas de características que descrevem atributos do grupo). As características de cada sujeito do grupo já não são representadas como individualidades únicas mas como embebidas em modelos relevantes – processo da despersonalização. A categorização social do *self* (auto categorização) cognitivamente associa o self de cada indivíduo ao protótipo do grupo ao qual pertence e assim despersonaliza o auto conceito. Esta transformação do *self* é o processo que caracteriza os fenômenos grupais, porque trazem auto percepção e comportamentos em linha com os protótipos contextuais relevantes para o endogrupo. Isto produz, por exemplo, comportamentos normativos, estereotipados, etnocentrismo, atitudes positivas no grupo e coesão, cooperação e altruísmo, contágio emocional e empatia, comportamento grupal, partilha de normas e influência mútua. A despersonalização refere-se simplesmente a mudanças no auto conceito e na base da percepção dos outros, não implicando qualquer conotação negativa como termos desindividualização ou desumanização (Hogg, & Terry, 2000).

Outra parte importante das contribuições de Turner foi a especificação do processo psicológico que associa a ligação interpessoal e intergrupar à identidade social. Turner chamou-o de despersonalização, que se refere ao processo de auto estereotipização que significa que o self é percebido como uma categoria mutável com outros membros do próprio grupo, ou seja, em contextos intergrupais os indivíduos tendem a perceber os *outgroups* como homogêneos, Turner previu que a identidade social saliente pode conduzir o *ingroup* a ver-se como similarmente homogêneo. Colaboradores que são parte de conflitos entre a sua organização e outras podem tender a enfatizar as semelhanças entre os membros de ambas as organizações (não apenas da única rival) (Peteraf & Shanley, 1997). Desta forma eles poderão tender a ver ambas as organizações em termos estereotipados.

Para a análise do comportamento organizacional, este argumento é crucial. Na essência, sugere que o comportamento do grupo está associado com mudança na

estrutura do *self* – mudanças na auto categorização. Como um individuo não é descrito em termos os seus atributos pessoais idiossincráticos mas como integrantes num grupo o *self* é definido estereotipicamente em termos dos atributos (tais como valores e objetivos) que partilham com outros que são percebidos como sendo representativos da mesma categoria social. Isto sugere, por exemplo, que uma pessoa pode agir como oficial do Exército apenas na medida que este grupo se define a ele próprio, não como uma categoria individual mas como alguém que é categoricamente mutável com outros oficiais nos quais o seu comportamento é regulado por normas associadas com aquela categoria (por exemplo, vestem farda, seguem ordens, destroem o inimigo) (Haslam, 2004).

O papel que a auto categorização tem na percepção social e no comportamento pode apresentar-se em cinco grandes pontos (Haslam, 2004). Primeiro, as representações cognitivas do *self* tomam a forma de auto categorização. Assim, o individuo (*self*) é visto como um membro de uma classe ou categoria de saliência particular. Como tal, é percebido como sendo (a) mais ou menos equivalente a outro estímulo nessa categoria, e (b) mais ou menos distinto de um estímulo noutras categorias. Por exemplo, quando uma pessoa se categoriza como psicólogo este atribui semelhanças a outros psicólogos e diferenças a sociólogos, economistas... (Haslam, 2004).

Segundo, as auto categorizações existem em diferentes níveis de abstração, tendo o nível de abstração mais elevado aquele que é mais inclusivo. Categorias de baixo nível (como biólogo, físico) podem ser agrupadas dentro das de elevado nível (por exemplo cientista) e são definidas em relação a comparações feitas a alto nível. Uma pessoa define-se a ela própria em termos das categorias sociais variando do mais para o menos abstrato. As auto categorias em todos os níveis de abstração são vistas como sendo igualmente reais e como uma reflexão do verdadeiro *self* da pessoa. Nenhum dos níveis de auto categorização é inerentemente mais apropriado ou útil que outro e, conseqüentemente, nenhum é mais fundamental do aquilo ou quem a pessoa é (Haslam, 2004).

Terceiro, a formação e saliência (que é uma ação cognitiva) de qualquer auto categoria é em parte determinada pelas comparações entre estímulos desde o mais inclusivo nível de abstração. A formação de auto categorias é uma função do meta contraste entre diferenças de interclasses e intraclasses. Isto significa que, com um quadro de referência composto por estímulos salientes, qualquer conjunto de estímulos será percebido como uma categoria na medida que as suas diferenças são

vistas como sendo menos que a diferença entre elas e um outro estímulo (Haslam, 2004).

Quarto, o princípio do contraste é também uma parte determinante da estrutura interna das categorias. As categorias são assumidas como tendo uma estrutura classificada por isso algumas características das categorias (comportamentos particulares, atributos ou indivíduos) se definem melhor do que outras. Isto significa que as pessoas diferem na medida em que são percebidas como sendo representativas de grupos da mesma forma que um pardal é geralmente mais representativo das categorias dos pássaros do que um pinguim. Desta forma, todos os membros das categorias partilham um determinado grau de representação, enquanto a extensão da sua representatividade relativa varia (Haslam, 2004).

Quinta, a saliência da categorização, num particular nível de abstração, conduz à acentuação de semelhanças percebidas entre intraclasses e diferenças de interclasses entre pessoas que são definidas pela sua pertença a uma categoria ao mesmo nível. Desta forma, padrões de acentuação refletem a extensão e mutabilidade entre categorias das pessoas (Haslam, 2004).

A Teoria da Categorização Social tem contribuído para as pesquisas da Identidade Social, pois esta especifica a forma como as identidades sociais são definidas, tornando-a saliente como função no contexto social (Oakes, Haslam & Turner, 1994, Turner, 1985). Esta especificação ajuda a explicar não apenas o quando e o porquê de um grupo particular definir o self mas também como os indivíduos em particular alcançam permanência dentro do grupo. Estes mesmos princípios também explicam como indivíduos em particular se tornam representativos do grupo na medida em que encarnam as expectativas e percepções do que os membros do grupo têm em comum e no que os torna diferentes dos membros de outros grupos (Haslam, 2014).

Segundo Haslam (2014) a Teoria da Identidade Social tem 5 lições essenciais para as organizações retiradas a partir da pesquisa que tem sido realizada nas últimas duas décadas. (1) Os grupos e as identidades sociais importam porque têm um papel crítico nos resultados organizacionais (2) A auto categorização importa porque é a auto compreensão das pessoas num determinado contexto que forma a sua psicologia e comportamento. (3) O poder dos grupos é desbloqueado a partir do trabalho com identidades sociais não transversalmente ou contra elas (4) As Identidades sociais precisam de ser realizadas de fato e não apenas na palavra (5) A intervenção psicológica é sempre política porque envolve sempre alguma forma de gestão de identidade social.

De forma a compreender a percepção e interação no contexto organizacional podemos estudar mais do que a psicologia dos indivíduos como indivíduos. Em vez disso, necessitamos de compreender como as interações sociais se relacionam com a identidade social dos indivíduos - a sua definição de si próprios em termos da pertença ao grupo (Haslam, 2004). Como Mayo (1949) reconheceu, os grupos mudam os indivíduos e isto torna os grupos e as organizações mais do que meras agregações dos seus *inputs* individuais. Consistente com este ponto de vista, a TIS argumenta que os grupos não são simples contextos passivos para o comportamento organizacional. Em contraste com as teorias que tendem a ver a pessoa individualizada como um bloco fundamental construído para o desenvolvimento teórico e prático, a auto categorização argumenta que a teoria organizacional necessita de dar mais ênfase à forma na qual a psicologia do indivíduo é um produto da vida em grupo e é distinto da realidade social e psicológica (Haslam, 2004).

2. Identidade Organizacional

As organizações onde se encontram e trabalham os indivíduos podem responder à questão “Quem sou eu?”. Argumenta-se que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social e que as organizações, assim como os indivíduos, podem ser vistos como tendo identidades (Fiol & Huff, 1992; Albert & Whetten, 1985; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). O auto conceito individual de um sujeito compreende a sua identidade pessoal, construída em características idiossincráticas, assim como a identidade social que é construída nos atributos salientes dos grupos (Ashforth & Mael, 1989). Isto é diretamente análogo com a identidade organizacional, construída a partir de atributos comuns dos membros dos grupos das organizações (Peteraf e Shanley, 1997).

A identidade social dos indivíduos pode derivar não apenas das organizações mas também dos trabalhos nos seus grupos, departamentos, uniões, grupos de refeições, idades etc... (Ashforth, & Mael, 1989), podendo originar um conjunto de identidades múltiplas. Estas identidades múltiplas fizeram Albert e Whetten (1985) distinguir entre organizações holográficas e ideográficas. Nas primeiras os indivíduos partilham entre si as subunidades de uma identidade comum, isto é, múltiplas identidades são partilhadas por todos na organização. Nas segundas os indivíduos exibem identidades relativas às subunidades específicas, não existindo uma identificação com as subunidades única, consequentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da

organização mantêm múltiplas e distintas identidades. Asforth e Mael (1989) consideram que as identidades organizacionais são flexíveis e mutáveis, podendo passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo dos acontecimentos, resultados e impactos nas empresas. Asforth e Mael (1989) falam ainda da importância de prestar atenção à chamada identificação cega (os indivíduos que podem fazer sacrifícios extremos em nome da organização), que se pode tornar um problema para o equilíbrio da organização e dos seus membros.

Nas organizações, os conflitos entre grupos de trabalho, departamentos, divisões e papéis organizacionais são um pouco estrangidos pelo carácter de correlação que possuem destes papéis, nos quais cada nível hierárquico engloba vários papéis de forma a que ficam todos ligados numa cadeia (Asforth e Mael, 1989). No decurso de assumir as identidades (e.g., do departamento), o grupo torna-se mais saliente e tanto as diferenças dentro do grupo e as semelhanças entre grupos são cognitivamente minimizadas. Também dada a associação entre identificação e internalização, uma falta de congruência entre os objetivos ou expectativas dos grupos correlacionados pode impedir identificações articuladas (Asforth e Mael, 1989). Não surpreendentemente, Brown (1969) encontrou que as interdependências de tarefas e a coesão das unidades funcionais dos indivíduos estão negativamente relacionadas com a identificação organizacional e internalização.

Os processos e consequências da identificação organizacional estão a tornar-se autênticos debates centrais de análise nas ciências organizacionais (Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007). Isto é uma consequência da crescente literatura empírica que demonstra em que medida o sentido de self de uma pessoa é definido em termos da sua pertença a um grupo organizacional particular, sendo um poderoso preditor de uma série de comportamentos organizacionais, por exemplo, da comunicação e conformidade à liderança e lealdade (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004). Há também uma série de evidências dos benefícios materiais que pode trazer à organização (Millward & Postmes, 2010; Wieseke, Ahearne, Lam e van Dick, 2009).

Cada vez mais as ameaças para a lealdade dos colaboradores estão personificadas por fusões, *take-overs* e reestruturações que se têm tornado parte do dia-a-dia da vida organizacional. A capacidade de extrair um certo nível de identificação com a organização tem-se tornado cada vez mais importante para o bem-estar tanto da organização como dos seus membros. Um sentido de identificação organizacional pode prevenir os colaboradores de se tornarem mais alienados, sendo uma pré-condição importante para sentimentos gerais de satisfação no trabalho. Além

do mais, os membros que se identificam com a organização têm mais probabilidade de permanecer na mesma e de gastar esforços em seu nome (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Além do facto da identificação organizacional ter vindo a ser reconhecida (Brown, 1969; Hall & Schneider, 1972; Lee, 1971) até há data tem aparecido alguma controvérsia em volta da posição teórica sobre o conceito (van Knippenberg, 2000). De forma a contrapor, Ashforth e Mael (1989 e 1992) propuseram uma reconceptualização da identificação organizacional baseada na teoria da identidade social dizendo que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social e que é uma extensão que um individuo identifica com a organização, na qual esta fornece ao individuo um sentido de identidade. Assim, a identificação organizacional fornece a base para as atitudes organizacionais e para o comportamento assim como a identificação social fornece a base para as atitudes e para o comportamento. Quanto mais um individuo se identifica com a organização, mais probabilidade tem de tomar a perspectiva da mesma e em agir de acordo com os seus interesses (Dutton et al., 1994)

A Teoria da Identificação Social sugere um número de fatores que podem afetar a identificação organizacional. Propõe que, através da identificação os grupos refletem em si próprios, como uma consequência, porque as pessoas desejam uma auto imagem positiva (Tajfel, 1978), e tendem a identificar-se mais com grupos (Ellemers, 1993) e organizações de alto estatuto (Mael e Ashforth, 1992). O tamanho relativo dos grupos é também algo muito determinante na identificação. Brewer (1991) diz que as pessoas objetivam distintividade, balançando o desejo de pertença a categorias sociais (inclusividade) e a distintividade individual (exclusividade). Porque a identificação com grupos grandes implica similaridade com um grande número de outras pessoas, a identificação com estes grupos pode ser uma ameaça à distintividade individual. A identificação com grupos pequenos por outro lado pode fornecer um nível suficiente de distintividade, enquanto ao mesmo tempo preenche uma necessidade de inclusividade. Como consequência, as pessoas têm mais probabilidade de se identificarem com grupos pequenos (Brewer, 1991).

Outro determinante importante da identificação é a similaridade entre o individuo e o grupo. As pessoas têm mais probabilidade em se identificarem com um grupo quanto mais semelhante este for, porque a identificação é baseada na categorização do *self* como similar aos outros que estão dentro da categoria (van Knippenberg e Schie 2000). Finalmente, a identificação social é dependente do contexto (Tajfel e

Turner, 1986; Turner et al 1987). Ambas as presenças de membros de outros grupos (e.g., sexo oposto vs identidade de género), a extensão no qual estão indivíduos de outros grupos (e.g., sexo oposto para identidade de género), e na medida em que cada indivíduo é encarado como base da sua pertença ao grupo (e.g., policias tendem a ser encarados como base na sua pertença a um grupo, ou seja, como oficial de policias mais do que como pessoas) pode levar a salientar a pertença a um grupo e assim tornar a identificação com esse grupo mais provável (van Knippenber & Schie, 2000).

Como o grupo e as organizações parecem ser onde o comportamento organizacional primeiramente toma lugar, segundo a perspetiva da Psicologia Social, a relevância da teoria da identidade social para o estudo do comportamento organizacional é, então, necessária (van Knippenberg, 2000). A TIS tem, desde mais ou menos a sua conceção, sido aplicada para o estudo do comportamento organizacional (e.g. Brown, 1978) mas o estudo do processo da identidade social nas organizações apenas tem ganho atenção nos anos recentes. A teoria da identidade social tem sido aplicada em diversas áreas da investigação do comportamento organizacional, como relações dentro do grupo e com a organização (Brown, Condor, Mathews, Wade, & Williams, 1986; Kramer, 1991), fusões e aquisições (Terry & Callan, 1998; van Knippenberg et al., 1999) coesão grupal (Hogg, 1993) liderança (Haslam, McGarty, Brown, Eggins, Morrison, & Reynolds, 1998; Hogg, Hains & Mason, 1998) e turnover (Mael & Asforth, 1995). Além destes, a identidade social também demonstra claras implicações com a motivação no trabalho e o desempenho (van Knippenberg, 2000).

A Teoria da Identidade Social clarifica o processo de associação e valorização que leva as organizações a identificarem um grupo e unirem-se elas próprias com o mesmo. As empresas identificam um grupo quando a associação é valorizável ou quando isso clarifica o seu relacionamento com o ambiente do quadro de negócios. O processo de identificação contribui para o aumento da homogeneidade das estratégias da empresa e dos comportamentos dentro do grupo. A identificação também conduz à internalização pelos membros do grupo das normas e valores do mesmo, as quais podem incluir normas de comportamento ético, práticas de contratação, ou atitudes em direção ao risco. O processo de identificação não apenas promove a ligação ao grupo mas também muda a forma como os membros aprendem das suas interações. A identificação social torna possível a aprendizagem a nível dos membros do grupo, o que torna a ação coletiva possível (Peteraf e Shanley, 1997).

A identificação social também mudou a forma segundo a qual as organizações avaliam a confiabilidade dos membros e o seu potencial para futuras cooperações. Se a empresa se identifica com um grupo, eles podem avaliar a confiança dos outros em termo das experiências em grupo e normas mais do que em termo de relações passadas de díades. Os membros podem ser vistos como fieis (ou pelo menos previsíveis) porque pertencem a um grupo e não porque têm uma história individual através de interações anteriores (Peteraf e Shanley, 1997). Enquanto a confiança entre empresas pode ter origem entre gestores individuais ou equipas de gestão, sobre a influência do processo de identificação a confiança torna-se baseada na organização.

Resumindo, o processo de identificação social encoraja o desenvolvimento da identidade do grupo e explica a retenção da identidade uma vez desenvolvida. Como os membros se tornaram mais ligados ao grupo, eles têm ainda mais interesse em continuar a sua pertença ao mesmo. Como os julgamentos de confiabilidade e confiança são fundamentados no grupo mais do que pelos membros individuais, eles terão menos probabilidade de mudar como resultado destas interações particulares. Esta mudança cognitiva em direção ao grupo é mais do que um somatório dos seus membros, significa que as mudanças na identidade do grupo não irão ocorrer rapidamente ou frequentemente (Peteraf e Shanley, 1997). Quando a identidade a um grupo é forte (i.e. quando há uma forte identificação com o grupo por pertencer à organização) isto pode mostrar uma influência no comportamento organizacional e no desempenho. Quando uma identidade é fraca há pouco reconhecimento o que vai influenciar a ação individual. Uma forte identidade irá focar a atenção nos membros do grupo, influenciar a sua interpretação do ambiente, alterar motivações e afetar padrões de interação dentro e entre os grupos. Porque afeta o pensamento dos que tomam as decisões nas empresas, vão provavelmente afetar os objetivos, comportamentos e resultados da empresa. Irão também afetar comportamentos e resultados desde que afetam a localização e a natureza das interações na organização. Uma forte identidade grupal pode ter muitos tipos de consequências e as mais importantes são as que estão relacionadas com o sucesso da empresa no mercado (Peteraf e Shanley, 1997).

2.1. Consequências da Identidade Organizacional

Investigações sobre a teoria da identidade social sugerem três consequências gerais de relevância para as organizações. Primeiro, os indivíduos tendem a escolher atividades congruentes com aspectos salientes da sua identidade, interligando-se com as instituições que integram em si mesmas essas identidades, sendo provável que a identificação com a organização aumente o suporte e o compromisso para com a mesma (Ashforth & Mael, 1989).

A segunda consequência é que a identificação social afeta os resultados associados com a formação do grupo, incluindo a coesão intragrupal, cooperação, altruísmo e avaliações positivas do grupo (Turner, 1982). No entanto, é preciso destacar que, esta coesão não precisa de ser interpessoal ou baseada em interações. Dion (1973) demonstrou que as pessoas podem gostar de outros membros do grupo, apesar dos seus atributos negativos, mas gostam simplesmente por pertencerem ao mesmo grupo (cf. Atração Pessoal vs. Atração social) (Hogg & Turner, 1985). A identificação pode também gerar internalizações de aderência para com os valores e normas do grupo e uma homogeneidade de atitudes e comportamentos. Assim como as classificações sociais de outros geram percepções estereotípicas dos mesmos, assim também a classificação de si próprio e a subsequente identificação geram a atribuição de características protótipo para com o próprio indivíduo (Turner, 1985).

Em terceiro lugar, é provável que a identificação social reforce os vários antecedentes da identificação, incluindo a distintividade com os valores e práticas do grupo, prestígio do grupo, saliência e competição com outros grupos e as causas tradicionais da formação dos grupos. Assim como os indivíduos se tornam identificados com o grupo, os valores e as práticas dentro do grupo tornam-se mais salientes e percebidas como únicas e distintas (Ashforth & Mael, 1989).

Ainda assim, a grande contribuição que a teoria da identidade social introduz na literatura do comportamento organizacional é o reconhecimento da identidade social no processo de identificação a um grupo psicológico, isto é, que tem importância para o indivíduo, mesmo que a pertença ao grupo não seja reconhecida pelos outros. Nesse sentido, é mais do que uma extensão das relações interpessoais (Turner, 1985), a identificação com o coletivo pode surgir mesmo na falta de coesão interpessoal, similaridade ou interação e ainda tem um impacto poderoso no afeto e comportamento. Creditar uma coletividade com uma realidade psicológica, i.e. identidade social, por detrás dos seus membros faz com que os indivíduos tenham

mais probabilidade de se sentirem leais com uma organização ou cultura corporativa. Turner (1982) diz que “ a identidade social é o mecanismo cognitivo que torna o comportamento do grupo possível”.

Para esta investigação, em específico, estudaram-se três variáveis identificadas na literatura como consequências da identidade organizacional.

2.1.1. Motivação

A motivação no local de trabalho é um tema enigmático para a ciência do trabalho e das organizações (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). Na economia dos dias de hoje uma força de trabalho motivada representa tanto uma vantagem competitiva como uma estratégia crítica presente em qualquer ambiente de trabalho (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). Na pesquisa organizacional a motivação no trabalho tem sido um dos temas mais relacionados com outras teorias do que qualquer outro tópico (Baron, 1991). A maioria dos investigadores veem a motivação dos trabalhadores como um bloco de construção fundamental no desenvolvimento de outras teorias (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). A identidade no grupo pode ser o maior motivador para o desempenho do mesmo, especialmente sobre condições competitivas intergrupais onde a tensão entre grupos é alta. Isto é visto, por exemplo, no desporto onde as tradições de rivalidades entre as equipas são claramente visíveis nos jogos entre eles (Lewis, 2011). Ryan e Connel (1989) disseram que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo a motivação mais complexa que o sugerido pela dicotomia da motivação interna vs. externa. Ryan e Connell (1989) distinguiram quatro níveis de causalidade: a externa, o comportamento é explicado pela existência de regras, por medo de punição ou por influência de uma autoridade exterior; a introjetada, regulação anteriormente externa e que foi interiorizada, a regulação passa a ser feita por processos internos como a culpa ou a ansiedade; a identificada, a actuação de acordo com os valores e necessidades individuais, os comportamentos explicados através desta forma de causalidade tomam normalmente a forma “eu quero”, por fim, a intrínseca que representa o comportamento que é realizado pelo prazer intrínseco que proporciona.

A Teoria da Identidade Social, da Auto-categorização e todos os conceitos associados podem ser relevantes para a análise da motivação no trabalho, pois existem observações prévias realizadas e.g., Shamir (1991), Brunstein e Gollwitzer (1996) que argumentam que para entender a motivação um individuo deve primeiro

perceber-se a si próprio. Shamir (1991) apresentou uma teoria que baseia o auto conceito na motivação, argumentado que as pessoas obtêm significados estando ligadas a grupos sociais através das suas identidades. Associando ao trabalho, este pode ter um significado que depende da saliência das identidades relacionadas com a profissão que aumentam o auto conceito. Esta teoria permite, assim, explicar os sacrifícios individuais que cada um faz pelos grupos, tendo em conta o papel dos valores e das obrigações morais organizacionais que energizam e motivam os indivíduos dirigindo o seu comportamento no trabalho.

As investigações nesta área têm documentado que um apropriado desenho do trabalho promove a satisfação do colaborador, motivação e bem-estar. Por exemplo, um dos propósitos do estudo de Wegge, van Dick, Fisher, Wecking e Moltzen (2006) foi investigar os potenciais benefícios da identificação organizacional na motivação no trabalho nos call centres. Neste estudo foi encontrado que as condições de trabalho objetivas estão substancialmente correlacionadas com as medidas subjetivas de motivação no trabalho. Os colaboradores com alta identificação organizacional reportaram maior motivação no trabalho e maior bem-estar. Todos os resultados indicaram que intervenções que parecem aumentar a motivação no trabalho poderão melhorar o potencial de motivação e a identificação organizacional (Wegge, et al., 2006).

Van Dick e Wagner (2002) demonstraram em duas amostras de professores que as variáveis da motivação no trabalho e satisfação são positivamente previstas pela identificação com um grupo profissional. Riketta (2005) elaborou evidências meta analíticas, baseadas em cerca de 100 estudos, de relações substanciais entre identificação e indicadores de motivação no trabalho (Riketta e Van Dick, 2005). Há consideráveis evidências para efeitos positivos de identificação no trabalho com respeito a indicadores de motivação no trabalho (Wegge, van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006). Faraj e Yan (2009) encontraram que as equipas estão preocupadas com a consolidação da sua identidade, prestando particular atenção aos seus limites. Estas são as equipas que prestam reforços a esses limites, através de atividades que consolidam a sua identidade; minimizando essas limitações através da forma como se protegem a eles próprios e através das táticas de controlo de recursos e de informação.

Talvez a pesquisa que foi mais longe sobre a identidade social como base da motivação no trabalho tenha sido oferecida por Ellemers, De Gilder e Haslam (2004). Os seus argumentos primários são que a forma teórica e de pesquisa como a

motivação tem sido tratada até agora se foca no entendimento dos trabalhadores individuais como atores independentes (as suas necessidades, objetivos e expectativas) apesar do ambiente de trabalho dos indivíduos funcionar em termos do coletivo. Eles defenderam que os mesmos impulsos motivacionais que se aplicam ao *self* individual podem também aplicar-se ao *self* coletivo, quando a realização dos objetivos do grupo e dos resultados no trabalho são salientes (Lewis, 2011). A motivação no trabalho pode ser estruturada pelas aspirações das pessoas tanto a nível individual como de pertença a um grupo (Haslam, Powell, & Turner, 2000). A teoria da identidade social no domínio da motivação no trabalho origina-se muito do comportamento humano a partir das culturas coletivistas. Nessas culturas, as pessoas estão acostumadas a trabalhar com objetivos grupais mais do que individuais. Poderão, então, ser retiradas aprendizagens a partir destes grupos para as culturas individualistas? Podem os trabalhadores que assumem o individualismo aceder a regimes de trabalho que requerem compromisso com os objetivos do grupo, retirando igual satisfação no processo? A resposta encontra-se na Teoria da Identidade Social que sugere que essa transferência é possível (Lewis, 2011).

A importância da relação entre identidade organizacional e motivação é que a forma de pensar sobre as necessidades é através das aspirações para o *self*. Desta forma, essas necessidades podem surgir do compromisso com as normas e os objetivos associados com a auto categorização saliente (Brunstein e Gollwitzer, 1996). Mais especificamente, quando uma particular auto categorização é saliente cria necessidades e motivação para (a) incorporar normas associadas com a categoria, (b) ser percebido como incorporando essas mesmas normas por outros membros da categoria e (c) levar a cabo atividades que promovam ou mantenham os interesses da categoria. Se nos definirmos a nós próprios como professores universitários, por exemplo, nós deveremos querer (a) viver segundo os ideais académicos (e.g., ser bons professores e investigadores), (b) ser percebidos como bons professores por outros professores e (c) fazer coisas que aumentem o estatuto dos professores relativamente a outros grupos (e.g., argumentando sobre o valor da profissão académica relativamente a outras profissões) (Haslam, Powell, & Turner, 2000).

Akerlof e Kranton (2000) inovaram com o conceito de *Identity Economics* onde introduziram o conceito de identidade social na análise económica formal. Akerlof recorreu assim a conceitos da Psicologia Social para argumentar que os indivíduos não têm preferências entre diversos bens e serviços, aderindo, ao invés, às normas sociais (relacionadas com a identidade social) sobre como as pessoas se devem

comportar. O conceito de identidade expande a análise económica por 4 razões correspondentes. Primeiro, a identidade pode explicar comportamentos que aparentam ser prejudiciais, as pessoas comportam-se de formas que se podem considerar pouco adaptativas ou mesmo auto destrutivas. A razão para esse comportamento pode ser para suportar um sentido de self ou para aliviar uma auto imagem diminuída. Segundo, a identidade identifica um novo tipo de externalização, ou seja, a ação de uma pessoa pode ter sentido para e evocar respostas nos outros. Terceiro, a identidade revela-se uma nova forma através da qual preferências podem ser modificadas. Noções de identidade envolvem uma sociedade e alguém na sociedade tem incentivos para as manipular, como acontece claramente na publicidade. Quarto, porque a identidade é fundamental para o comportamento, escolher identidades pode ser a mais importante escolha económica que as pessoas fazem. Os indivíduos – mais ou menos conscientemente- escolhem quem querem ser. Limites nestas escolhas pode também ser o maior determinante para o bem-estar económico dos indivíduos (Akerlof & Kranton, 2000). Akerlof e Kranton (2005) utilizaram também estes conceitos para construir um modelo ilustrativo dos incentivos no trabalho e nas organizações. Num modelo económico básico a utilidade do trabalhador depende do seu esforço sem relação com aquilo que o trabalhador pensa sobre si como membro de uma empresa. Este modelo permitiu a possibilidade do trabalhador ter uma identidade como parte da organização. O modelo indica interações possíveis entre identidade e incentivos monetários, afirmando que os incentivos monetários e a motivação pela identidade podem ser complementares mais do que substituídos.

Quando as pessoas pensam em si próprias como parte de um coletivo são energizadas por diferentes experiências ou eventos mais do que quando se identificam a si próprias como indivíduos separados (Ellemers et al., 2002). Isto é, acredita-se que a identificação com um membro de um grupo particular implica que as pessoas estão ativadas por situações que desafiam a sua inclusão no grupo. Contrariamente, quando as pessoas estão menos inclinadas para se identificarem com o grupo são tratadas como membros indistintos do grupo, sendo energizadas para retirar ação (Barreto & Ellemers, 2002). Enquanto os investigadores preveem que a identificação grupal conduz os indivíduos a demonstrar lealdade ao grupo e induzem aderência às normas do grupo, Ellemers tem argumentado que situações nas quais os indivíduos são conduzidos para se conceberem a eles próprios como separados do grupo devem fazê-los acreditar em formas que demonstram como eles podem ser diferentes de

outros membros do grupo. Por exemplo, quando trabalhadoras femininas têm o objetivo de crescerem na sua carreira, elas tendem a adotar um estilo de comportamento tipicamente masculino enquanto continuam a enfatizar características femininas de outras mulheres da organização (Ellemers, 2001; Schimtt et al., 2003).

Uma forte identidade terá a atenção dos membros do grupo, influenciado a sua interpretação do ambiente, alterando motivações e afetando padrões de interação dentro e entre os grupos. Isto acontece porque afeta o pensamento de quem toma as decisões nas empresas e irá, provavelmente, afetar os objetivos, comportamentos e resultados das empresas. Tal irá acontecer a partir do momento em que a identidade afeta o local e a natureza das interações na organizações (Peteraf & Shanley, 1997).

2.1.2. Satisfação no trabalho

O conceito de satisfação no trabalho tem sido definido de diferentes formas. Uma das mais recorrentes definições de satisfação no trabalho nas pesquisas organizacionais é a de Locke (1976) que descreveu a satisfação no trabalho como “*um prazer ou estado emocional positivo resultante da avaliação de um trabalho ou de uma experiência no trabalho*”. Complementando este conceito, Hulin e Judge (2003) afirmaram que a satisfação no trabalho inclui respostas multidimensionais psicológicas a um determinado trabalho e que essas respostas têm componentes cognitivas (avaliativas), afetivas (emocionais) e comportamentais. A identificação organizacional tem sido reconhecida na comunidade científica como um constructo crítico na literatura do comportamento organizacional, considerando que afeta a satisfação do indivíduo e a eficácia da organização (Brown, 1969; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Lee, 1971; O'Reilly & Chatman, 1986).

No contexto do mundo do trabalho, os resultados chave da organização, em particular aqueles que estão associados a interesses coletivos, têm mais probabilidade de serem alcançados onde o local de trabalho é veículo de satisfação para as necessidades sociais (Haslam, Powell & Turner, 2000). No trabalho de Kellezi, Reicher e Cassidy (2009) foi demonstrado que a identidade social partilhada tem um impacto positivo no trabalho e na satisfação com a vida, pois serve como fonte de apoio afetivo que vem dos membros do endogrupo (e.g., um colega de trabalho ou familiar). Estudos longitudinais recentes indicam que a identificação social com um grupo de trabalho tem um impacto positivo a longo termo na saúde dos indivíduos, no bem-estar e moral porque está associado a fatores como apoio e apreciação, protegendo os

indivíduos do *burnout* durante as fases exigentes da atividade do grupo (Jones, Williams, Haslam, Jetten & Morris, 2008). Especificamente, estes investigadores realizaram um estudo em grande escala com indivíduos que tiveram uma lesão cerebral traumática (LCT) e inesperadamente encontraram uma pequena mas significativa correlação positiva entre a gravidade da LCT e satisfação com a vida. Resolver esse achado aparentemente paradoxal, revelou que esta relação pode ser explicada pelo facto da LCT ter tendido a aumentar sensação de força da identidade pessoal dos indivíduos, trazendo-os mais perto da família e outras redes sociais de quem eles receberam apoio social no processo de recuperação do seu trauma (Haslam, Jetten, Postmes & Haslam, 2009). No estudo de Wegge, van Dick, Fisher, Wecking e Moltzen (2006) que investigaram os potenciais benefícios da identificação organizacional na motivação e satisfação no trabalho nos *call centres*, concluiu-se que a identificação organizacional foi o mais independente preditor de satisfação no trabalho e do bem-estar nos *call centers*.

Lee et al., (2015) realizaram uma meta análise onde examinaram como o constructo de identidade social se relaciona com os constructos atitudinais (entre eles a satisfação no trabalho) e comportamentais. Indivíduos com uma alta identificação organizacional terão maior probabilidade de atribuir mais significado ao seu trabalho porque com a presença da identidade individual e organizacional (van Knippenber & Sleebos, 2006) ou despersonalização (Brewer, 1991; Hogg et al., 1995) estes são mais prováveis de sentir que cumprindo o seu trabalho estão a contribuir para alcançar os objetivos e missões da organização (Lee et al., 2015).

É também provável que a identificação organizacional aumente uma resposta emocional individual a um determinado trabalho. Os indivíduos têm uma necessidade básica de se verem a eles próprios positivamente (Steele, 1988; Allport, 1955) e ativamente possuem informação para aumentar o seu auto conceito (Baumeister & Jones, 1978). Para os indivíduos com elevada identidade organizacional, a sua identidade e da organização sobrepõem-se e assim eles são inclinados a ver os aspetos positivos da sua organização para manter um auto conceito positivo (Dutton et al., 1994). A avaliação positiva da organização é, provavelmente o que os leva a se sentirem satisfeitos com as suas funções porque a satisfação no trabalho é desenvolvida a partir da interpretação de uma circunstância de trabalho (Brief, 1998) e fortes identidades tendem a sentir que desempenham os seus trabalhos dentro de uma circunstância de trabalho favorável, ou seja, a organização (van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeierw, Hohfeld, Moltzen &

Tissington, 2004). De acordo com esta lógica, muitos estudos anteriores têm encontrado que a identificação com a organização está positivamente relacionada com o sentimento de satisfação de alguém com o seu trabalho (van Dick et al., 2004). Consequentemente, espera-se que a identificação organizacional aumente a satisfação com o trabalho (Lee, Park, & Koo, 2015).

Se os grupos fornecem aos indivíduos uma intenção, propósito e sentido de pertença (i.e. um sentido positivo de identidade social) eles tendem a ter consequências psicológicas positivas. Os grupos que nos fornecem com um sentido de lugar propósito e pertença tendem a ser bons para nós psicologicamente, dando-nos um sentido de base às nossas vidas. Eles fazem-nos sentir distintos e especiais, eficazes e bem-sucedidos, aumentam a nossa auto estima e sentido de esforço. Estes efeitos podem proteger o bem-estar quando este é ameaçado e podem ajudar as pessoas a lidar com as consequências negativas de ser um membro de um grupo desvalorizado (Haslam, Jetten, Postmes, & Haslam, 2009). Em muitos ambientes de trabalho, os resultados chave da organização – em particular aquelas que têm na sua base interesses coletivos – têm mais probabilidade de serem alcançados onde o local de trabalho é veículo de satisfação para as necessidades sociais (Haslam, Powell & Turner, 2000).

2.1.3. Coesão Grupal

Rempel e Fisher (1997) definiram a coesão grupal como a motivação primária para pertencer a um grupo. Estes autores descreveram a coesão grupal como o sentido de pertença dos membros ao grupo ou a atração do grupo pelos membros. Já Forsyth (1999) fez a analogia de que a coesão é como uma cola que mantém o grupo junto ou como a força fora dos limites que junta os membros ao grupo. Hogg e Terry (2000) observaram que a coesão grupal partilha características comuns como, gosto e satisfação; uma atmosfera cooperativa e de amizade; maior auto estima e menor ansiedade entre os membros e maior retenção dos membros.

A coesão tem sido definida de inúmeras maneiras (Carron et al. 1985). Carron et al. (1985) fala-nos da necessidade de distinguir duas importantes preocupações dos grupos e dos seus membros, a orientação para a tarefa e para o social. Segundo Mikalachki (1969) a coesão na tarefa existe quando o grupo está coeso em volta de uma tarefa e está organizado para a desempenhar enquanto a coesão social existe quando o grupo está coeso em torno de funções sociais, ou seja, uma não tarefa. Este

mesmo autor sugere que estas duas componentes da coesão devem ser consideradas em separado no que diz respeito aos seus antecedentes e consequentes.

Ashforth e Mael (1989) identificaram três consequências da identidade social. Uma delas é que a identificação social afeta os resultados convencionalmente associados à formação do grupo, incluindo a coesão intragrupo, cooperação e avaliações positivas do grupo. O desenvolvimento da teoria da identidade social foi possível, pelo foco no como a categorização social produz despersonalização, percebendo-se que a resposta surge da hipótese da atração social, que abrange a solidariedade grupal e a coesão como uma reflexão de despersonalização, atitudes individuais baseadas em modelos (Hogg, 1993). Uma distinção é desenhada entre avaliações interindividuais, atitudes, e sentimentos que são baseados e gerados por serem membros de um determinado grupo ou de diferentes grupos (atração social despersonalizada) e aqueles que são baseados e gerados por idiosincrasias e complementaridades de proximidade das relações interpessoais (atração pessoal) (Hogg & Terry, 2000).

Onde o modelo é consensual, certas pessoas são, conseqüentemente mais atraídas e onde todos os membros são altamente modelados pelo grupo há uma estreita rede de atração social. Claro que os membros do exogrupo são menos cativantes comparando com os membros do endogrupo. Quando um grupo não é saliente as suas preferências são baseadas em relações pessoais ou preferências idiossincráticas. A previsão é que os padrões de ligação num agregado, e a base de ligação, pode mudar dramaticamente quando um agregado se torna um grupo saliente (e.g., quando a incerteza é alta ou quando um grupo está sob ameaça ou está motivado para um competição) (Hogg & Terry, 2000). A atração social e pessoal não são isomórficas (Hogg, Hardie & Reynolds, 1995; Hogg & Hains, 1996). Uma implicação prática da ideia da atração social despersonalizada no contexto organizacional é que a solidariedade organizacional e no trabalho do grupo e, assim, a aderência para com as normas do grupo são pouco prováveis de serem fortalecidas por atividades que apenas fortaleçam as relações pessoais ou amigáveis. Em vez disso, tais atividades podem comprometer a solidariedade e aderência às normas do grupo através da fragmentação do grupo em pares de amigáveis que demonstram antipatia para com outros pares. Para aumentar a atração social e a solidariedade com a organização, os gestores podem, entre outras coisas, criar incerteza (que motiva a identificação), focar-se na competição inter-organizacional (isto torna o grupo saliente)

e enfatizar atributos desejados da organização (que promove a distinção positiva) (Hogg & Terry, 2000).

Na prática, a coesão grupal como conceito psicológico refere-se maioritariamente à atração dos membros para com o grupo, que de certa forma é predominantemente considerado em termos das preferências dos membros do grupo por outros. A coesão grupal como um todo é determinada pela soma ou média através da atração dos membros individuais para com o grupo e/ ou uns com os outros. A ideia fundamental é que as pessoas que são independentes na busca pelas suas necessidades e alcançam ou esperam alcançar satisfação dessa associação, desenvolvem sentimentos de atração mútuos para conseqüentemente se tornarem um grupo (Hogg, 1993).

Este modelo de coesão grupal tem um número de vantagens acima da formulação tradicional. A teoria da identidade social e os modelos dos processos de auto categorização tem um número de características importantes: (1) são teorias gerais pertencentes ao grupo social não sendo constrangidas pelo tamanho do grupo; (2) elas incorporam o papel do contexto do intergrupo no comportamento do grupo; (3) consideram o alcance dos comportamentos do grupo (e.g., conformidade, estereotipização, discriminação, etnocentrismo) nos termos de um número limitado de princípios teoricamente integrados; (4) eles são basicamente cognitivos e (5) e não olham para o constructo dos processos do grupo a partir de processo interpessoais. Como tal, estas teorias permitem uma reconceptualização da coesão do grupo. A coesão grupal tem um número de componentes, incluindo o etnocentrismo, conduta normativa, confiança no ingruppo, respeito e ligação, e diferenciação intergrupos. Todos estes efeitos são produzidos pela auto categorização mas fatores situacionais e um amplo contexto de relações intergrupo podem influenciar uma mistura específica de comportamentos que são manifestados. A atração interindividual entre os membros do ingruppo é, ainda assim, um aspeto importante da solidariedade do grupo (Hogg, 1993).

A coesão grupal pode surgir quando dois ou mais representantes de um grupo social de qualquer tamanho se avaliam uns aos outros sobre condições que acentuam a saliência da sua partilha como membros do grupo. Isto não é para negar, especialmente em pequenos grupos face a face, que as interações prolongadas irão fornecer condições que também têm efeitos nas relações interpessoais. No entanto, estas são conceptualmente separadas da coesão grupal. Podemos gostar de alguém como membro do grupo e simultaneamente não gostar como potencial amigo (Hogg, 1993).

O modelo de auto categorização de coesão permite uma explicação teórica da psicologia social sobre aspetos da coesão que outros sugeriram: por exemplo, forças normativas, compromisso com o grupo, identificação com o grupo, sentimento de pertença, construção de uma realidade consensual e sentido de “*we-ness*”, e o vínculo entre os membros e a sua conceção de grupo como um todo. Adicionalmente, a dimensão do intergrupo da atração despersonalizada ajuda a explicar a base generativa da atração etnocêntrica e adiciona coesão dentro do grupo em contextos de intergrupo (Hogg, 1993). Embora a coesão grupal seja atualmente (1993) pouco estudada como disciplina principal da psicologia social, continua a existir um interesse em áreas aplicadas como o estudo de unidades militares, equipas desportivas ou grupos de terapia (Hogg, 1993).

Capítulo II – Estudo Empírico

1. Método

1.1. Enquadramento Metodológico

Após a revisão teórica e a pesquisa por relações empiricamente demonstradas entre os conceitos, estudámos a relação entre a motivação, a satisfação no trabalho e a coesão grupal como consequências da identidade organizacional.

Apresentando a metodologia utilizada neste estudo, recorreu-se a uma amostra de uma população de contexto militar, que representa uma organização de carácter estatal, com regras formais próprias. Recorreu-se a esta amostra para realizar duas investigações independentes conduzidas por dois mestrados diferentes, onde se avaliaram variáveis distintas relacionadas com identidade social (investigação 1: motivação, satisfação e coesão grupal; investigação 2: prestígio percebido, comunicação e liderança). Para estudar estas variáveis construiu-se um questionário composto pelas respetivas seis escalas, que integra, assim, um estudo mais amplo do que aquele que será aqui apresentado. Neste trabalho apenas serão apresentados os resultados relativos à investigação 1.

Para atingir os objetivos e analisar as hipóteses, foi utilizado um conjunto de técnicas estatísticas, primeiramente fazendo uma caracterização da amostra, uma análise à consistência das escalas utilizadas e, finalmente, a realização de comparações e testes de relações entre as variáveis.

1.2. Objetivos do estudo

O objetivo geral desta investigação foi o estudo e a compreensão da relação entre a identidade organizacional, motivação, satisfação no trabalho e coesão grupal, no qual se pretendeu perceber se estas três últimas variáveis poderão ser consideradas consequências da identidade organizacional. Assim, prevê-se que quanto maior for a identidade organizacional com a organização na qual os sujeitos trabalham maior será a sua motivação e satisfação no trabalho, tendo também relação na coesão com os grupos aos quais pertencem dentro dessa mesma organização.

Mediante o enquadramento teórico apresentado são colocadas as seguintes hipóteses a estudar:

Hipótese 1: A identidade organizacional está associada à motivação dos indivíduos no trabalho, isto é, quanto maior a identidade, maior a motivação e vice-versa.

Hipótese 2: A identidade organizacional está associada à satisfação dos indivíduos no trabalho, isto é, quanto maior a identidade, maior a satisfação e vice-versa.

Hipótese 3: A identidade organizacional está associada à coesão grupal entre os membros dos grupos da organização, isto é, quanto maior a identidade, maior a coesão grupal e vice-versa.

Hipótese 4: Os profissionais de estatuto profissional mais elevado apresentam mais níveis de identidade organizacional, motivação, satisfação e coesão grupal do que os de estatuto mais baixo.

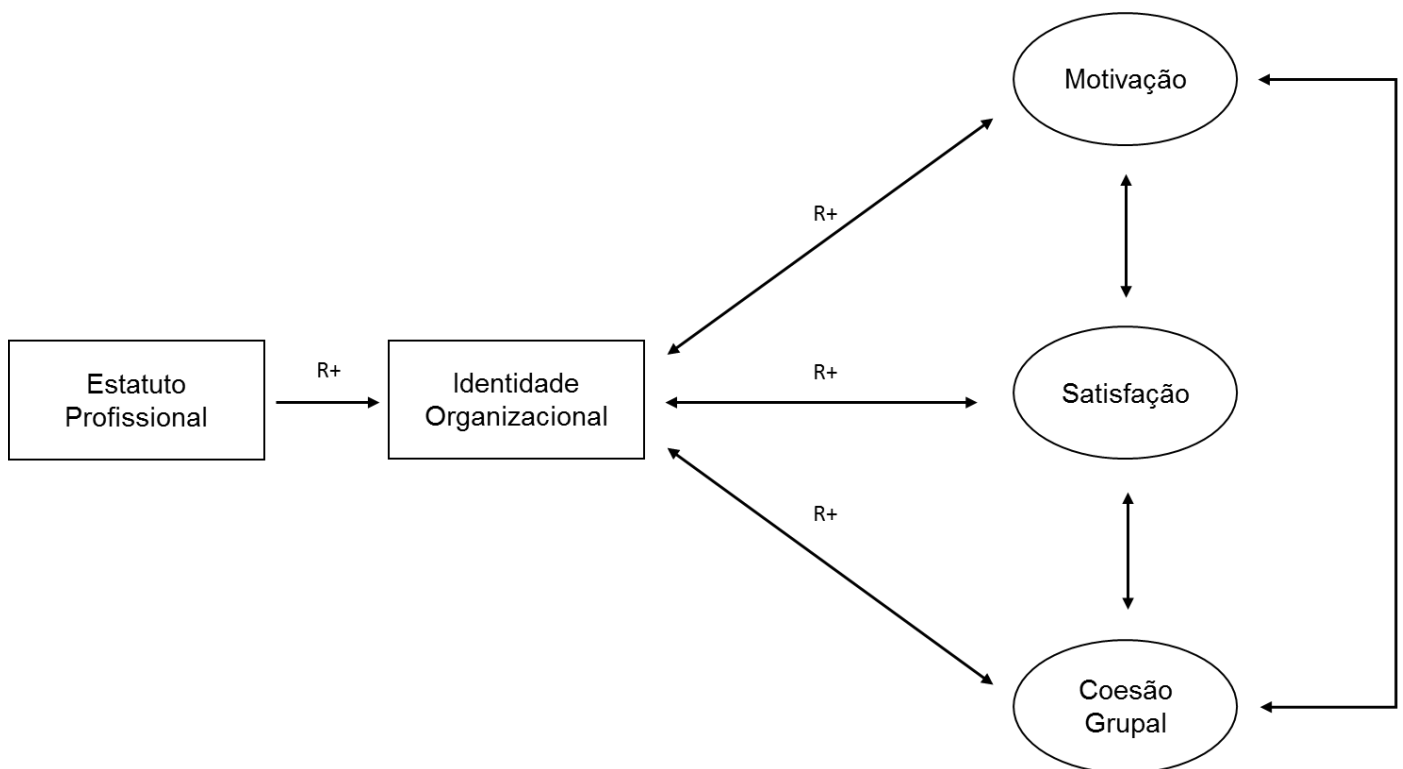


Figura 1: Modelo de hipóteses. Todas as ligações entre as hipóteses são positivas

2. Participantes

Estudou-se uma organização de grande dimensão com vista analisar de um modo profundo as variáveis implícitas a este estudo. Neste caso, a organização escolhida foi a Guarda Nacional Republicana (GNR), resultando numa amostra de 249 militares.

Para conseguir a colaboração desta organização foi necessário realizar diversos contactos e reuniões com o Gabinete de Psicologia da GNR. O questionário construído com as 4 escalas foi disponibilizado *online* para todo o país, onde foi também dado a conhecer aos participantes que esta investigação foi autorizada pelo Comandante Geral da GNR.

As variáveis demográficas recolhidas encontravam-se no final do questionário e foram as seguintes; género, naturalidade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional (dentro da GNR), função, unidade territorial, número de anos na GNR e local do posto de trabalho. Estas variáveis permitiram relacionar características sociodemográficas e profissionais dos sujeitos com as variáveis conceptuais em estudo.

Assim sendo, dos sujeitos que participaram neste estudo, 98.2% são do sexo masculino, 16.40% são naturais de Évora, 63.60% são casados e 54.40% têm o 12º ano como habilitação literária. A nível da sua carreira profissional, 64% são Guardas da GNR, sendo que 75.20% têm funções operacionais. 86.80% trabalham em unidades territoriais, 40.40% trabalham na GNR há mais de 10 anos e há menos de 20, e 30.80% confirmam que o seu posto de trabalho é em Lisboa. A idade média dos participantes foi de 38.20 anos (Tabela 1).

Tabela 1

Caracterização da amostra

Variável		Frequência	Percentagem
Idade	23-30 anos	33	13.25%
	30-39 anos	109	43.78%
	40-49 anos	72	28.92%
	Mais de 50 anos	29	11.65%
Género	Masculino	232	93.17%
	Feminino	15	6.02%
Naturalidade	Évora	41	16,05%
	Lisboa	35	14,01%

	Beja	32	12,9%
	Porto	21	8,4%
	Portalegre	18	7,2%
	Outros	58	23,20%
Estado Civil			
	Casado	159	63,9%
	Divorciado	16	6,4%
	Solteiro	57	22,9%
	União de facto	8	3,2%
Habilitações Lit.			
	Até 9º ano	40	16,7%
	10º e 11ºano	23	9,2%
	12ºano	136	54,6%
	Licenciatura	25	10,00%
	Mestrado	13	5,2%
	Outros	3	1.6%
Categoria			
	Guarda	160	64,3%
	Sargento	61	24,5%
	Oficial	26	10,4%
Função			
	Administrativo/Apoio	56	22,5%
	Operacional	188	75,5%
Unidade Territorial			
	Unidade de Intervenção	19	7,6%
	Unidade de Segurança e Honras do Estado	8	3,0%
	Unidade Territorial	217	87,1%
Nº de anos na GNR			
	Até 2 anos	8	3,20%
	Até 5 anos	8	3,20%
	Até 10 anos	59	23,60%
	Até 20 anos	101	40,40%
	Mais de 20 anos	63	25,20%
Local do posto de trabalho			
	Lisboa	77	30,9%
	Beja	68	27,3%
	Évora	66	26,5%
	Porto	23	9,2%
	Outros	13	5,3%

3. Procedimentos

Para compreender como testámos as nossas hipóteses e obtivemos os resultados desta investigação, apresenta-se na Recolha de dados e na Análise de dados todo o processo de geração e análise dos mesmos. Estas análises foram efetuadas através do programa de análise estatística *PAWS Statistics 20.0 (SPSS)*.

3.1. Recolha de dados

Após a definição das hipóteses do estudo concluiu-se que os resultados seriam obtidos a partir de um questionário com escalas validadas para os respetivos constructos em análise. O questionário foi validado pelo responsável do Gabinete de Psicologia da GNR, certificando-se que os itens, principalmente, os que correspondiam aos dados sociodemográficos, estavam ajustados à realidade desta organização. Depois do questionário construído, percebeu-se, conjuntamente com o Gabinete, que seria possível alcançar um número considerável de sujeitos para análise através do envio por e-mail do questionário. O Gabinete de Psicologia da GNR enviou o *link* deste questionário para as caixas de e-mail de todos os Guardas, Sargentos e Oficiais da organização. O questionário foi inserido e disponibilizado através do *Google Forms*, sendo divulgado o seu *link* nos e-mails e contendo uma descrição dos objetivos do estudo, a sua pertinência e âmbito exclusivamente académico. Informou-se também que o estudo tinha sido aprovado pelo Gabinete de Psicologia da GNR e pelo seu responsável. Todos os requisitos ético-deontológicos foram respeitados, garantindo-se sempre a participação voluntária e a confidencialidade.

O questionário esteve disponível *online* entre o período de Junho de 2015 e Fevereiro de 2016.

3.2. Análise de dados

O primeiro passo foi a construção da base de dados e a verificação de erros na introdução dos mesmos. Seguidamente procedeu-se à definição da métrica das variáveis (Marôco, 2010), isto é definiu-se se cada uma das variáveis seria nominal, ordinal ou métrica.

Seguidamente testou-se a presença de *outliers*, estando o resultado final da amostra (N=249) já sem a presença de *outliers*. Posteriormente verificou-se a existência de valores omissos, o que não se verificou para as variáveis dependentes porque o procedimento de recolha de dados não submetia campos que não estivessem preenchidos. Contudo, em todas as variáveis sociodemográficas verificaram-se valores omissos; Idade (2,41%), Género (0,80%), Naturalidade (17,7%), Estado Civil (3,6%), Habilitações Literárias (3,2%), Categoria (0,8%), Função (2,0%), Unidade Territorial (2,0%), Número de anos na GNR (4,40%), Local do posto de Trabalho (0,8%).

Terminada esta etapa, avançou-se para a averiguação das qualidades psicométricas dos dados. Para tal, recorreu-se ao cálculo do alfa de *Cronbach*, de modo a medir a consistência interna das escalas.

Para efetuar a análise dos dados, verificou-se a normalidade e homogeneidade da distribuição, os resultados mostraram que não se confirmou o pressuposto da normalidade da amostra, mas em contrapartida verificou-se o pressuposto da homogeneidade. Optou-se num segundo momento pela transformação matemática para normalizar as variáveis, através de uma correlação logarítmica. Verificada a normalidade da amostra após a transformação logarítmica verificou-se que esta violava o pressuposto da normalidade. Optou-se, no entanto, por manter o uso de testes paramétricos uma vez que estes são muito robustos mesmo em situações de não normalidade (Rafinetti, 1996), que o pressuposto da homogeneidade está cumprido e que se trata de uma amostra grande.

Para testar as hipóteses, recorreu-se à seguinte análise estatística; primeiro realizou-se estatística descritiva que apresenta a caracterização da nossa amostra, seguidamente realizou-se uma análise comparativa das variáveis socio demográficas significativas, o estudo das correlações de *Pearson* e, por fim, um estudo de regressões lineares. É importante frisar que o estudo das regressões lineares, nesta investigação, foi tido em conta como informação complementar e de suporte às correlações de *Pearson*, tal como realizou van Dick e Wagner na sua investigação (2002).

4. Instrumentos

Relativamente aos instrumentos selecionados, e de acordo com o que foi apresentado na revisão de literatura e nos objetivos do estudo, recorreu-se a

instrumentos que avaliam os constructos de identidade social, satisfação no trabalho, motivação e coesão grupal. Seguidamente, apresentam-se as escalas escolhidas.

O questionário solicitado aos sujeitos era composto por quatro escalas, sendo que algumas destas possuíam subescalas. O questionário tinha um total de 41 questões e 10 questões adicionais cuja finalidade era a recolha de dados sociodemográficos.

A primeira escala, Escala de Identidade Social, contém 3 subescalas perfazendo 10 questões. A subescala de Auto-categorização social, a subescala de Compromisso Grupal e a subescala de Auto-estima Grupal. Esta escala contém 5 questões de cotação inversa. A segunda escala (WEIMS) é composta por 18 itens, divididos em 6 subescalas de 3 itens cada. Regulação Identificada; Regulação externa; Amotivação; Motivação Intrínseca; Regulação Integrada e Regulação Introjectada. Ainda assim, neste estudo, a sub-escala de Amotivação continha um item que prejudicava a consistência interna por isso foi retirado, ficando com um total de 2 itens associados e perfazendo um total 17 itens. A seguinte escala, Escala de Satisfação no Trabalho é composta por 5 questões, sendo que contém 2 itens de cotação inversa. A quarta e última escala, Escala de Coesão Grupal, tem um total de 8 itens que estão divididos em duas subescalas, a subescala de Coesão Grupal – Tarefa e a subescala de Coesão Grupal – Social. Segue-se a tabela com a discriminação de todos os itens por escala.

Tabela 2

Escalas utilizadas para o estudo

Escala	Subescalas	Nº total de itens	Numeração itens
Identidade Social		10	
	Auto-categorização social		1,2,3
	Compromisso grupal		4,5*,6*
	Auto-estima grupal		7*,8,9*,10*
Motivação		17	
	Regulação Identificada		16,22,29
	Regulação externa		17,24,31
	Amotivação		27,32
	Motivação Intrínseca		19,23,30
	Regulação integrada		20,25,33
	Regulação introjectada		21,26,28
Satisfação no Trabalho		5	
			11,12,13*,14,15*
Coesão Grupal		8	
	Tarefa		34, 35, 36, 37
	Social		38, 39*,40*,41

*Itens de cotação inversa

4.1. Escala de Identidade Social

Para medir o conceito de Identidade Social foi utilizada a escala de Identidade Social de Ellemers, Kortekaas e Ouwerkerk (1999). Esta escala foi construída com o objetivo de diferenciar três componentes da identificação social sugeridos por Tajfel (1972). Essas componentes são: (a) cognitiva (conhecimento ou consciência de uma pessoa de uma auto categorização particular social), (b) emocional (o sentimento de uma pessoa de compromisso afetivo com o grupo) e (c) avaliativa (o sentido de uma pessoa baseado na auto estima do grupo) (Haslam, 2004).

Dos itens que foram submetidos a uma análise de componentes principais revelaram-se três fatores definidos por um total de 10 itens (Ellemers et al., 1999). O primeiro fator foi definido por 4 itens que refletiram as consequências avaliativas de pertencer a grupos, este foi designado de auto estima grupal. O segundo fator remeteu para três questões que se referem à inclusão do *self* no grupo. Posto isto, esta componente foi chamada de auto categorização. As últimas questões com associação alta ao terceiro fator são relacionadas com o desejo dos membros do grupo continuarem a agir como membros do grupo, foi por isso definido como compromisso com o grupo. Em suma, esta análise de componentes confirmou que podemos distinguir entre componente avaliativa, cognitiva e afetiva como aspetos da identidade social, nomeadamente, auto estima do grupo, auto categorização e compromisso com o grupo (Ellemers et al., 1999).

Quando combinadas todas as perguntas de identidade social em média não ponderada revelam uma pontuação alfa. 0,82. Todas as questões foram respondidas numa escala de 7 pontos em que o 1 corresponde ao “Discordo Fortemente” e o 7 ao “Concordo Fortemente”. Esta escala apresenta 5 itens de cotação inversa (5,6,7,9,10) (Ellemers, et al.,1999).

Para esta investigação a escala de Ellemers et al (1999) foi recolhida em Haslam (2004), sendo que o artigo original e a análise da escala pertencem a Ellemers et al (1999). Como esta escala não está validada para a população portuguesa realizou-se uma tradução de inglês para português por 3 tradutores de nível avançado de língua inglesa. Após isso foram comparadas as traduções, tendo-se adaptado e construído a escala para português.

4.2. WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivational Scale

A Escala de Motivação Extrínseca e Intrínseca (WEIMS) foi construída por Trembley et al., (2009), é uma medida de motivação no trabalho com 18 itens, tendo base teórica na teoria da auto determinação de Deci e Ryan (2000).

O objetivo da investigação de Trembley et al., (2009) foi duplo, pretendeu estudar a aplicabilidade do WEIMS na avaliação de diferentes contextos de trabalho e avaliar a estrutura fatorial e as propriedades psicométricas da WEIMS. Para tal recorreram-se a duas amostras de trabalhadores (militares e civis) que voluntariamente preencheram os questionários. Utilizando os 3 índices de WEIMS (auto determinação no trabalho, auto determinação motivada no trabalho e auto determinação não motivada no trabalho), os resultados da análise de regressão foram suportados pela sua capacidade de prever critérios positivos e negativos no local de trabalho.

A Teoria da Auto Determinação (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000) geralmente aplica-se a atividades nas quais as pessoas encontram interesse e consideram desafiadoras. Atividades que não são experienciadas como tal, por exemplo o trabalho, são mais improváveis de serem desempenhadas, a não ser, que, nesses casos, exista uma causa extrínseca para o fazer. Assim esta teoria distingue a motivação intrínseca (IM) (i.e., fazer uma atividade por seu próprio interesse, porque encontra na tarefa um interesse inerente e satisfatório) e a motivação extrínseca (EM) (i.e., fazer uma atividade por uma razão instrumental) (Trembley et al., 2009).

Há diferentes tipos de motivação extrínseca que podem ser relativamente controlados por fatores externos ou que podem ser relativamente autónomos (i.e. auto regulação a aquisição de valores e objetivos por parte do individuo). Estes tipos de motivação podem estar alinhados ao longo de um *continuum* que é um padrão “quasi-simplex” (Ryan & Connell, 1989) representando o grau segundo o qual objetivos/valores são internalizados (Ryan & Deci, 2000). Começando no *continuum* do nível mais baixo temos a amotivação (AMO) que acontece quando os indivíduos têm pouca intenção de agir ou agem passivamente. O próximo no *continuum* é a regulação externa (ER), ou seja, quando se faz uma atividade simplesmente para obter recompensa. Depois é a regulação introjetada (INTRO), a regulação do comportamento através de contingências de auto estima (e.g., auto estima, culpa). Seguidamente, a regulação identificada (IDEN) refere-se às atividades que o individuo faz que se identificam com os seus valores ou significados, aceitando-as por si próprio. Finalmente a regulação integrada (INTEG) refere-se à identificação com o valor de

uma atividade a partir do momento em que se torna parte do sentido de self. Esta é a forma de motivação extrínseca que é internalizada sendo, conseqüentemente, autónoma. Identificação, integração e motivação intrínseca são protótipo de motivações auto determinadas enquanto amotivação, regulação externa, e introjeção são categorizadas como motivações que não são auto determinadas (Trembley et al., 2009).

Para desenvolver os 18 itens da WEIMS, recorreu-se aos três melhores indicadores de medida manifestos de cada um dos 5 constructos originais da BIWM (Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Riddle, A. S., 1993), que foram adaptados utilizando a técnica de retradução *back to back* (Vallerand, 1989). Após este passo de adaptação, os 18 itens da WEIMS foram postos em teste numa análise exploratória de fatores utilizando uma amostra anglófona de prestadores de cuidados de saúde. A estrutura de seis fatores da WEISM foi suportável com três itens (por constructo latente) servindo como indicadores. A escala ficou então dividida por 6 subescalas cada uma com 3 itens (Trembley, 2009). WEIMS está dividida em seis subescalas de 3 itens cada que correspondem a seis tipos de motivação requeridas da Teoria da Auto Determinação (Ryan & Deci, 2000) (ou seja, motivação intrínseca (4, 8, 15), regulação integrada (5, 10, 18), identificação regulada (1, 7, 14), regulações introjectadas (6, 11, 13); regulação externa (2, 9, 16) e amotivação (3, 12, 17). Os participantes são questionados para responder numa escala de *Likert* de 1 (não corresponde totalmente) a 5 (corresponde exatamente) para explicarem de que forma os itens representam as razões porque eles, de momento, estão envolvidos no seu trabalho (Trembley, 2009)

Cada subescala teve uma validade adequada entre .64 e .83 (MI=.80; INTEG = .83; IDEN = .67; INTRO = .70; EXT = .77; AMO=.64). Considerando o fato destas subescalas consistirem apenas em 3 indicadores cada, demonstram uma consistência interna adequada. Assim como, os seus respetivos valores de alfa são aproximadamente os mesmos que os obtidos na escala original francesa (IM =.77; IDEN =.75; INTRO = .74; EXT = .73; AMO = .59 (Blais et al., 1993).

Como a WEIMS não está validada para a população portuguesa, para esta investigação, realizou-se uma tradução de inglês para português por 3 tradutores. Após isso foram comparadas as traduções, tendo-se adaptado e construído para português. Além disso, foi alterada a escala de resposta a esta escala que passou de 1 a 5 para 1 a 7.

4.3. Escala de Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho foi medida a partir da Escala de Satisfação no Trabalho de Brayfield e Rothe (1951). Segundo Judge e Klinger, (2008) a escala de Brayfield e Rothe é a escala de satisfação mais comumente utilizada. Num estudo realizado por Judge, Bono e Locke (2000) utilizou-se esta escala numa versão reduzida de 5 itens (com uma consistência interna de .80) (Judge e Klinger, 2008).

No presente estudo optou-se por utilizar a mesma escala do estudo de Judge, Bono e Locke (2000), perfazendo um total de 5 itens (onde estão incluídos dois itens de cotação inversa, 3 e 5) e sendo respondidos através de uma escala de *Likert* de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

Como esta escala não está validada para a população portuguesa realizou-se uma tradução de inglês para português por 3 tradutores de nível avançado de língua inglesa. Após isso foram comparadas as traduções, tendo-se adaptado e construído a escala para português.

4.4. Escala de Coesão Grupal

Chang e Bordia (2006) estudaram: (a) a multidisciplinaridade da coesão grupal e do desempenho em grupo, (b) a relação entre o nível de tarefa do grupo e a coesão social e a eficácia do grupo (c) e as hipóteses longitudinais na coesão e desempenho e na direção do efeito entre coesão e desempenho. No seu estudo, primeiramente, foram colocadas as hipóteses que ambas coesão de tarefa e social poderiam prever positivamente todas as dimensões do desempenho do grupo. Segundo, que uma forte relação pode ser observada entre a coesão da tarefa e a efetividade da tarefa, e a coesão social e a viabilidade do sistema. Terceiro que todas as dimensões da coesão e do desempenho podem aumentar ao longo do tempo. Finalmente, que a coesão pode ser tanto antecedente como consequência do desempenho, mas que a relação desempenho – coesão pode ser mais forte do que a relação coesão – desempenho (Chang & Bordia, 2006).

O primeiro objetivo do estudo de Chang e Bordia (2006) foi testar os dois fatores de estrutura de coesão (tarefa e social) num grupo para estabelecer a validade dos itens modificados do *Group Environment Questionnaire (GEQ)* de Carron et al (1985) para estudar equipas de trabalho de estudantes. Os itens do GEQ precisaram, no entanto, de ser modificados para serem aplicados ao contexto do trabalho. O

segundo objetivo foi examinar as relações específicas entre diferentes dimensões da coesão e do desempenho utilizando um modelo modificado do GEQ e um modelo multidimensional de desempenho do grupo de Hackman (1990) (Chang e Bordia, 2006).

Após a remoção de itens irrelevantes e inconsistentes, nível de coesão da tarefa do grupo foi medido por uma escala de quatro itens (itens de GEQ 10, 12, 16, e 18). A escala final tinha alfas de Cronbach de 0,62 no Tempo 1 (n = 66) e 0,60 no Tempo 2 (n = 61). Ambos foram menores do que a relatada para GEQ ($\alpha = 0,70$) (Carron et al., 1985). A confiabilidade teste-reteste para a escala de coesão tarefa era 0,73 (n = 50, p <0,01). O nível de coesão social do grupo foi medido por uma escala de três itens (GEQ 13, 15, e 17). A escala de coesão social teve Alfas de Cronbach de 0,77 (n = 68) no Tempo de 1 e 0,75 (n = 62) no Tempo 2. Ambos estavam próximos do relatado para GEQ ($\alpha = 0,75$) (Carron, et al 1985). A confiabilidade teste-reteste para a escala da coesão social foi 0,75 (n = 50, p <0,01) (Chang e Bordia, 2006). Na presente investigação esta escala conteve 8 itens avaliados através de uma escala de *Likert* entre 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

Como a escala não esta validada para a população portuguesa, para esta investigação, realizou-se uma tradução de inglês para português por 3 tradutores. Após isso foram comparadas as traduções, tendo-se adaptado para português.

5. Resultados

5.1. Estatística Descritiva

Após o conhecimento e compreensão da utilização das escalas e subescalas anteriormente descritas, analisou-se a consistência interna das mesmas. Para realizar esta análise, recorreu-se ao alfa de *Cronbach* que permite estimar a confiabilidade das escalas, medindo a correlação média entre as respostas (Bryman & Cramer, 2005). Quanto mais elevadas forem as correlações entre os itens, maior será a homogeneidade dos mesmos, sendo maior a consistência com que medem o respetivo constructo teórico (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Segundo Nunnally (1978, cit in., Marôco, et al., 2006) um instrumento é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa corresponde no mínimo a 0.70. Ainda assim existem autores como DeVellis (1991, cit in., Marôco et al, 2006) que referem que em alguns casos derivados de investigações específicas das Ciências Sociais, 0.60 de alfa pode ser interpretado como aceitável desde que os dados obtidos sejam analisados com precaução.

Neste caso, mediu-se a consistência interna tanto das escalas como das subescalas, apresentando também os resultados dos estudos originais. Bryman e Cramer (2005) referem que quando um conceito e as suas medidas associadas compreendem determinadas dimensões, é normal calcular a consistência estimada para cada uma das dimensões constituídas mais do que para a medida como um todo. Todavia, se a análise fatorial confirmar que a medida compreende um número de dimensões, a escala global provavelmente irá exibir um nível mais baixo de consistência interna.

Tabela 3
Consistência Interna (α) das Escalas e Subescalas

Escala	Sub-escala	α original	α estudo
Identidade Social (a)		.82	.82
	Auto-categorização social		.74
	Compromisso grupal		.62
	Auto-estima grupal		.67
Motivação (b)			
	Amotivação	.64	.62
	Regulação Externa	.77	.62
	Regulação Introjectada	.70	.78
	Regulação Identificada	.67	.76

	Regulação Integrada	.83	.82
	Motivação Intrínseca	.80	.75
Satisfação no Trabalho (c)		.80	.88
Coesão Grupal (d)		.62	.89
	Tarefa	.73	.84
	Social	.75	.86

(a) Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk (1999)
(b) Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009)
(c) Judge, Bono & Locke (2000)
(d) Chang & Bordia (2006)

A Escala de Identidade Social (Ellemers et al, 1999) apresentou um alfa de *Cronbach* que revelou uma boa consistência interna ($\alpha=.82$), resultando exatamente no mesmo valor de alfa da escala original. Na escala original não são apresentados os alfas das subescalas mas apenas da escala global (Ellemers et al.,1999).

A Escala de Motivação (Tremblay, et al., 2009) globalmente demonstrou a homogeneidade dos itens ao apresentar um bom valor de consistência interna ($\alpha=.82$). As suas subescalas revelaram resultados muito semelhantes aos alfas da escala original, observando, de forma geral, alfas de *Cronbach* aceitáveis. A sub-escala que demonstrou mais fiabilidade e consistência foi a “Regulação Integrada”. É importante destacar que em relação à sub-escala “Amotivação” foi retirado o item 18, pois após alguns testes percebeu-se que este influenciava negativamente o alfa da sub-escala. Retirando este item a sub-escala “Amotivação” ficou com um alfa mais aproximado do verificado no estudo original.

A Escala de Satisfação no Trabalho (Judge, Bono & Locke, 2000) apresentou uma consistência interna um pouco superior àquela que foi apresentada na escala original ($\alpha=.88$), revelando, assim, uma consistência e fiabilidade entre os itens homogênea.

Por fim, a Escala de Coesão Grupal (Chang & Bordia, 2006) apresentou globalmente e através das subescalas resultados de consistência interna muito bons ($\alpha=.89$), demonstrando ainda mais homogeneidade entre os itens comparativamente aos resultados da escala original.

Na tabela seguinte (Tabela 4) são apresentas as médias dos resultados obtidos em cada escala e sub-escala do questionário, medidos através de uma escala de *Likert* de 1 a 7. Podemos considerar que a média da identidade social é elevada (55.15), encontrando-se no 4º quartil dos resultados possíveis de obter nesta escala. Nas suas subescalas, a auto-categorização grupal, situada no 3º quartil, apresenta resultados mais baixos relativamente ao compromisso grupal que se verifica com

valores mais aproximados ao máximo da escala (18.51), encontrando-se, por isso, no 4º quartil. A auto-estima grupal situa-se no 4º quartil de resultados a obter na escala. Relativamente às suas subescalas da motivação, a maioria revelou valores elevados. A motivação intrínseca foi a variável com valores mais próximos do valor máximo (16.68), sendo a amotivação (9.18) e a regulação externa (11.97) aquelas com valores mais baixos (2º e 3º quartil, respetivamente). A escala de satisfação no trabalho apresentou valores dentro do 2º quartil (25.92). A coesão grupal demonstrou bons valores (38) e as suas subescalas também, situando os seus resultados no 3º quartil.

Tabela 4

Médias e desvios-padrão dos resultados das escalas e subescalas

Escala	Subescalas	Média	Desvio Padrão
Identidade Social		55,15	9,07
	Auto-categorização social	13,16	3,81
	Compromisso grupal	18,51	2,84
	Auto-estima grupal	23,48	4,19
Motivação			
	Amotivação	9,18	3,10
	Regulação Externa	11,97	3,74
	Regulação Introjectada	16,58	3,41
	Regulação Identificada	14,45	3,73
	Regulação Integrada	15,94	3,43
	Motivação Intrínseca	16,68	2,94
Satisfação no Trabalho		25,92	4,46
Coesão Grupal		38	10,74
	Tarefa	19,22	5,10
	Social	18,78	5,76

5.2. Análise Estatística Inferencial

5.2.1. Análise comparativa das variáveis sociodemográficas

Optou-se por realizar a análise comparativa apenas das variáveis sociodemográficas; categoria, função e local do posto de trabalho porque através de uma primeira análise percebeu-se que eram as únicas que apresentavam resultados significativos.

5.2.1.1. Categoria

Tabela 5

Resultado da Anova para todas as variáveis dependentes em função das Categorias profissionais

	Guarda	Sargento	Oficial	F	Sig.
Identidade Social	53.61 ^a	57.59 ^b	59.62 ^b	8.12	.00
Auto categorização grupal	12.49 ^a	41.34 ^b	38.73	9.01	.00
Compromisso grupal	18.21 ^a	14.03 ^b	15.38 ^b	3.50	.03
Auto estima grupal	22.91 ^a	19.28 ^b	18.88	5.32	.01
Motivação identificada	13.96 ^a	24.28	25.35 ^b	4.97	.01
Motivação externa	11.35 ^a	15.21	15.96 ^b	6.44	.00
Amotivação	9.73 ^a	13.08 ^b	13.15	8.45	.00
Motivação Intrínseca	16.49	7.97 ^b	8.42	1.95	.15
Motivação Integrada	15.35 ^a	16.97	17.62	10.02	.00
Motivação Introjetada	15.98 ^a	16.74 ^b	18.12 ^b	8.50	.00
Satisfação	25.90	25.52	27.27	1.43	.240
Coesão Grupal	36.91 ^a	86.66	91.04 ^b	4.04	.02
Coesão Tarefa	18.71 ^a	17.62 ^b	18.12 ^b	3.82	.02
Coesão Social	18.20 ^a	21.11 ^b	18.88	3.30	.04

Médias na mesma linha com letra em sobrescrito são significativamente diferentes ao nível de $p=.05$

Com o objetivo de perceber se a categoria profissional tem efeito nas variáveis consideradas fez-se uma Anova, recorrendo ao teste *Bonferroni* para realizar as comparações *Post hoc*. Apresentam-se seguidamente os resultados para as variáveis que foram significativas.

Na Identidade Social os valores dos guardas revelaram-se significativos relativamente aos valores dos sargentos e dos oficiais. Na auto categorização grupal os guardas demonstraram valores significativos relativamente aos sargentos e aos oficiais. No compromisso grupal os resultados significativos foram entre os guardas e os sargentos. Na auto estima grupal os guardas e os oficiais apresentaram valores

significativos. Dentro da motivação, na motivação identificada os guardas e os oficiais revelaram valores significativos. Na motivação externa e na amotivação foram os guardas e os sargentos que apresentaram valores significativos. Na motivação integrada e na introjetada os guardas relativamente aos sargentos e aos oficiais demonstraram valores significativos. Na coesão grupal os guardas demonstraram diferenças significativas comparativamente com os sargentos. Tanto na coesão grupal tarefa como na social foram as diferenças entre os guardas e os sargentos que se demonstraram significativas. Estes resultados apresentam-se nas figuras apresentadas abaixo.

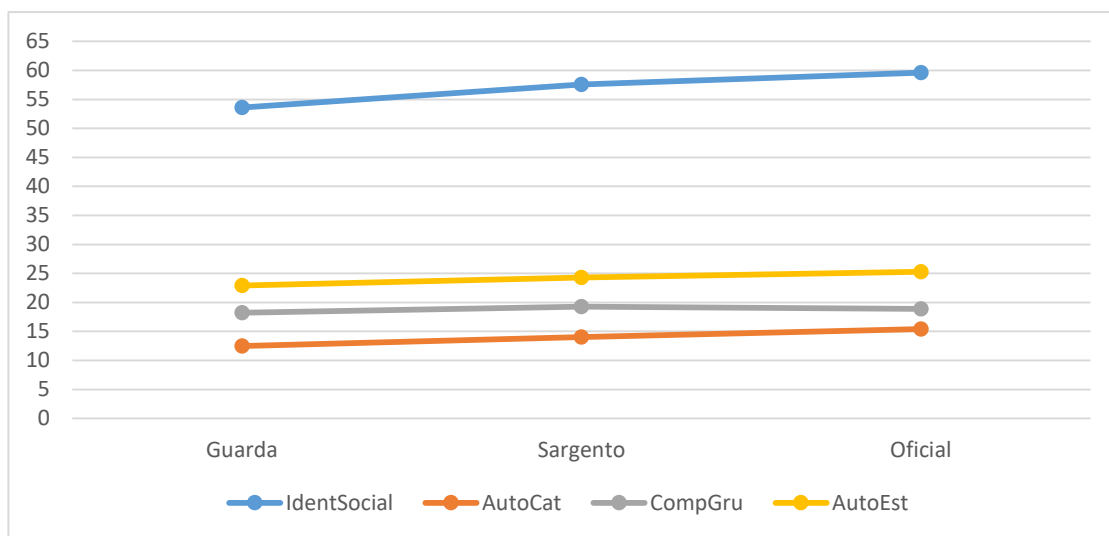


Figura 2: Anova para as variáveis de Identidade Social em função das Categorias profissionais

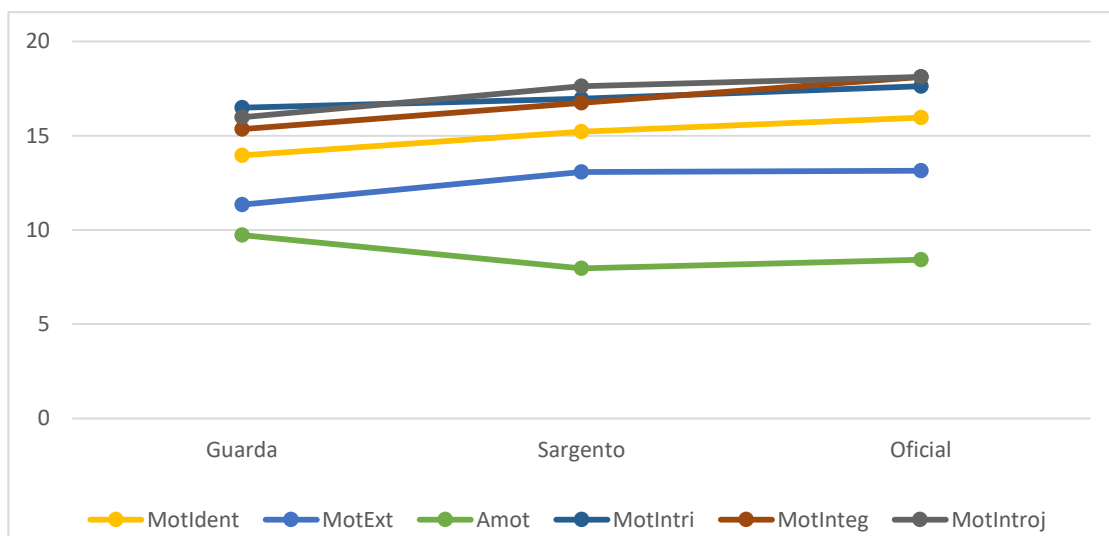


Figura 3: Anova para as variáveis de motivação em função das Categorias profissionais

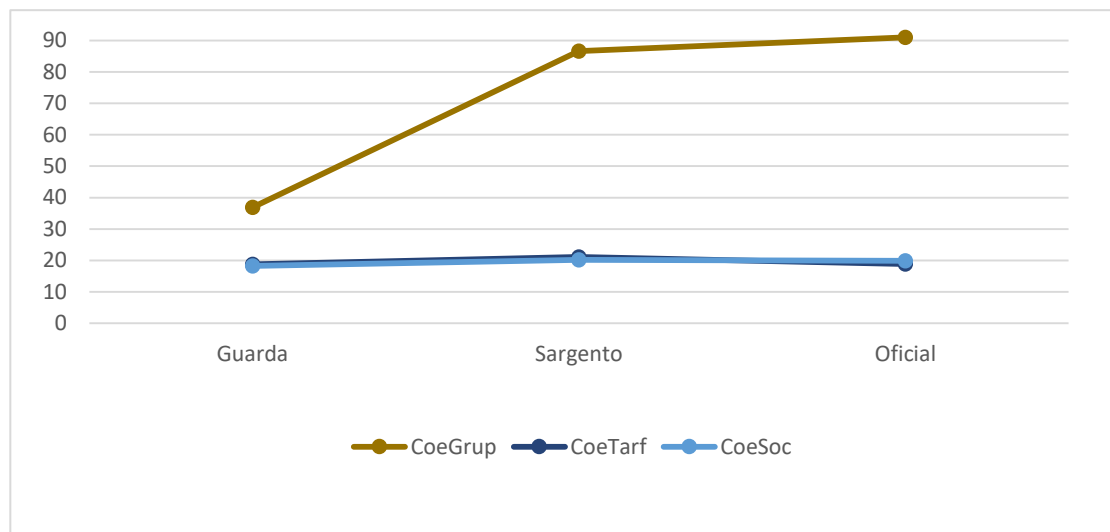


Figura 4: Anova para as variáveis de Coesão Grupal em função das Categorias profissionais

5.2.1.2. Função

Tabela 6
Análise comparativa da Função

	Média Administrativo/Apoio	Média Operacional	F	Sig
Identidade Social	54.79	55.38	.185	.67
Auto categorização grupal	13.30	13.11	.109	.74
Compromisso grupal	18.38	18.61	.296	.59
Auto estima grupal	23.11	23.66	.748	.39
Motivação Identificada	14.36	14.51	.067	.80
Motivação Externa	12.95	11.65	5.24	.02
Amotivação	8.84	9.25	.751	.39
Motivação Intrínseca	16.07	16.96	4.21	.04
Motivação Integrada	15.32	16.22	3.12	.09
Motivação Introjetada	16.64	16.59	.010	.92
Satisfação	25.23	26.22	2.15	.14
Coesão Grupal	37.86	38.45	.138	.71
Coesão – Tarefa	19.96	19.21	.701	.40
Coesão – Social	17.89	19.24	2.45	.12

A realização desta análise deveu-se ao facto da variável sociodemográfica “função” demonstrar resultados significativos em algumas das comparações realizadas e por se esperar que estes resultados fossem mais claros, sugerindo a hipótese de

que seriam as funções administrativas/apoio aquelas que revelariam níveis mais baixos de identidade social, motivação, satisfação e coesão grupal.

Para chegar aos resultados efetuou-se a análise da Anova para todas as variáveis dependentes. Tornou-se ainda necessário recorrer ao teste de *Bonferroni* para fazer as comparações *Post hoc*. Verificou-se que existe um efeito significativo entre a função e a motivação externa ao nível $p < 0.05$ para duas condições [$F(242, 243) = 5.24, p = 0.02$]. Sendo os administrativos/apoio aqueles que possuem maior motivação externa. Identifica-se também um efeito significativo entre a função e a motivação intrínseca ao nível $p < 0.05$ para duas condições [$F(242, 243) = 4.21, p = 0.04$]. Sendo aqueles com funções operacionais os que possuem maior motivação intrínseca.

5.2.1.3. Local do seu posto de trabalho

Tabela 7

Análise comparativa do Local do posto de trabalho

	Lisboa	Porto	Évora	Beja	F	Sig.
Identidade Social	54,19	50,65	57,05	55,97	3.40	.02
Auto categorização grupal	13.12	11.65	13.55	13.40	1.51	.21
Compromisso grupal	18,09	17,39	19,33	18,62	3.93	.01
Auto estima grupal	22,99	21,61	24,17	23,96	2.82	.04
Motivação identificada	13,99	12,48	15,67	14,78	5.43	.00
Motivação externa	11,62	9,35	12,36	12,69	5.27	.00
Amotivação	9,04	11,35	8,61	9,15	4.82	.00
Motivação Intrínseca	16.10	16.30	17.26	16.88	2.08	.10
Motivação Integrada	15.53	15.13	16.62	16.09	1.70	.17
Motivação Introjada	16,10	15,04	17,36	16,87	3.56	.02
Satisfação	25.62	26,43	26,14	26,34	.404	.75
Coesão Grupal	36,31	31,57	41,38	38,66	6.18	.00
Coesão Tarefa	18,48	16,48	20,85	19,62	3.93	.01
Coesão Social	17,83	15,09	20,53	19,04	6.42	.00

Com o objetivo de perceber se o local, isto é distrito, do posto de trabalho tinha efeito nas variáveis consideradas verificou-se se existiam diferenças entre médias, recorrendo ao teste *Bonferroni* para realizar as comparações *Post hoc*. Apresentam-se abaixo os resultados para as variáveis que foram significativas.

Na variável identidade social o Porto apresentou diferença significativa de Évora. Dentro do compromisso grupal Évora é a única localidade que apresenta diferenças significativas com outras localidades, nomeadamente, Lisboa e Porto.

Na motivação externa o Porto apresenta diferenças significativas com Évora e Beja. Na amotivação o Porto apresenta diferenças estatisticamente significativas com todas as outras localidades, Lisboa, Évora e Beja. Na motivação introjetada o Porto e Évora são as únicas localidades que apresentam diferenças significativas.

Na coesão grupal Évora demonstrou ter diferenças significativas de Lisboa e do Porto. O Porto também apresentou uma diferença significativa com Beja. Na coesão grupal tarefa o Porto e Évora são as únicas variáveis com diferenças significativas. Na coesão grupal social o Porto apresenta diferenças significativas com Évora e Beja. Lisboa também apresentou uma diferença significativa com Évora.

Mediante a análise destes resultados a hipótese 4 confirmou-se, isto é, verificou-se que os profissionais de estatuto mais elevado apresentam maiores níveis de identidade organizacional, motivação, satisfação e coesão grupal comparativamente com os profissionais de estatuto mais baixo.

5.2.2. Estudo de correlações

Para verificar se a intensidade e a direção das relações lineares entre as variáveis está garantida, é necessário estudar o Coeficiente de Correlação de *Pearson*. Este representa-se com um r e varia entre -1 e 1. A relação entre o -1 e o 1 indica a perfeita relação negativa ou positiva, respetivamente, entre as variáveis em causa. Quando não existe relação o r irá corresponder a 0. Quanto mais perto o r estiver de 1 (quer seja positiva quer negativamente) a intensidade entre as variáveis será mais forte, por isso quanto mais perto o r estiver de 0 mais fraca será a intensidade dessa relação (Bryman & Cramer, 2005). De uma forma estruturada, Marôco (2010) diz-nos que as correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a .25; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$. No entanto, Cohen & Holliday (1982) afirmaram que estas regras de ouro não devem ser encaradas como indicadores definitos uma vez que são guias de interpretação sobre as quais o consenso não é total.

5.2.2.1. Correlações de Escalas

A variável Identidade Social demonstrou uma relação positiva muito forte e significativa com a variável regulação Introjeteada ($r=.760$; $p < 0.05$). Além desta demonstrou relações positivas fortes e significativas com as seguintes variáveis; regulação integrada ($r=.642$; $p < 0.05$); Coesão grupal ($r=.559$; $p < 0.05$); Coesão – Tarefa ($r=.507$; $p < 0.05$) e Coesão - Social ($r=.513$; $p < 0.05$). Por fim, a variável Identidade Social apresenta uma relação positiva fraca significativa com as variáveis satisfação no trabalho ($r=.173$; $p < 0.05$) e regulação externa ($r=.255$; $p < 0.05$).

A variável Satisfação no Trabalho apresenta as seguintes relações significativas, uma relação positiva forte com a regulação identificada ($r=.581$; $p < 0.05$) e a regulação intrínseca ($r=.614$; $p < 0.05$). É importante realçar que apresenta relações positivas significativas fracas com diversas variáveis como; identidade social ($r=.173$; $p < 0.05$), auto categorização social ($r=.160$; $p < 0.05$), compromisso grupal ($r=.153$; $p < 0.05$); auto estima grupal ($r=.125$; $p < 0.05$); regulação externa ($r=.191$; $p < 0.05$); regulação introjetada ($r=.100$; $p < 0.05$), coesão grupal ($r=.211$; $p < 0.05$), coesão tarefa ($r=.262$; $p < 0.05$) e coesão grupal social ($r=.120$; $p < 0.05$).

A variável Coesão Grupal apresentou uma relação positiva forte significativa com a variável identidade social ($r=.559$; $p < 0.05$).

5.2.2.2. Correlações Subescalas

A variável Auto categorização social apresentou uma relação positiva forte e significativa com a variável Regulação Integrada ($r=.504$, $p < 0.05$).

A variável Compromisso Grupal revelou uma relação positiva muito forte e significativa com a variável Regulação Introjeteada ($r=.727$; $p < 0.05$). Revelou ainda uma relação positiva forte e significativa com a variável Regulação Integrada ($r=.580$; $p < 0.05$).

A variável Auto Estima Grupal apresenta uma relação positiva muito forte e significativa com a variável Regulação Introjeteada ($r=.722$; $p < 0.05$). Além desta, demonstra uma relação positiva forte significativa com a variável Regulação Integrada

($r=.538$; $p < 0.05$) e uma relação positiva fraca significativa com a variável Regulação Externa ($r=.186$; $p < 0.05$).

A variável Regulação identificada apresentou uma relação positiva fraca significativa com a variável Coesão - Social ($r=.243$; $p < 0.05$).

A variável Regulação Externa demonstra uma relação positiva fraca e significativa com as variáveis; Coesão Grupal ($r=.183$; $p < 0.05$); Coesão -Tarefa ($r=.214$; $p < 0.05$); Coesão - Social ($r=.119$; $p < 0.05$).

A variável Amotivação apresentou relações negativas significativas entre as variáveis, destacando-se as relações moderadas para com as variáveis identidade social ($r=-.428$; $p < 0.05$) e auto estima grupal ($r=.441$; $p < 0.05$)

Por fim a variável Regulação Introjetada revelou uma relação positiva forte significativa com a variável Coesão ($r=.517$; $p < 0.05$).

Tabela 8*Correlação de Pearson das variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Identidade Social	-												
2. Auto Categorização Social	.793**	-											
3. Compromisso Grupal	.822**	.458**	-										
4. Auto-estima grupal	.885**	.496**	.686**	-									
5. Satisfação no Trabalho	.173**	.160*	.153*	.125*	-								
6. Regulação Identificada	.418**	.379**	.316**	.344**	.581**	-							
7. Regulação Externa	.255**	.269**	.179**	.186**	.191**	.400**	-						
8. Amotivação	-.428**	-.300**	-.315**	-.441**	.355**	-.130*	-.165**	-					
9. Regulação Intrínseca	.478**	.289**	.472**	.453**	.614**	.542**	.225**	-.140*	-				
10. Regulação Integrada	.642**	.504**	.580**	.538**	.500**	.583**	.284**	-.148*	.693**	-			
11. Regulação Introjetada	.760**	.473**	.727**	.722**	.100	.339**	.305**	-.409**	.473**	.526**	-		
12. Coesão Grupal	.559**	.422**	.496**	.489**	.211**	.354**	.183**	-.341**	.405**	.363**	.517**	-	
13. Tarefa	.507**	.396**	.444**	.437**	.262**	.400**	.214**	-.292**	.401**	.339**	.475**	.917**	-
14. Social	.513**	.373**	.462**	.457**	.120	.243**	.119	-.331**	.337**	.324**	.470**	.909**	.667**

*As correlações são significativas ao nível $p < 0.05$ ** As correlações são significativas ao nível $p < 0.01$

5.2.3. Estudo de Regressões Lineares

A regressão é uma ferramenta poderosa para resumir a natureza da relação entre as variáveis e para fazer previsões dos valores prováveis da variável dependente a partir das variáveis independentes. Esta relação é possível de observar através da análise gráfica ou através do r que mede o grau de relacionamento linear entre os valores de x e y da amostra (Bryman & Cramer, 2005). O coeficiente de determinação (geralmente representado por r^2) é a medida da dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente. Na regressão linear este coeficiente é uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares. Quando $r^2=0$ o modelo não se ajusta aos dados mas quando $r^2=1$ o ajustamento é perfeito. Para as ciências sociais o valor $r^2=0.5$ é considerado um modelo de ajustamento dos dados aceitável (Marôco, 2011).

Neste estudo as regressões lineares tiveram o objetivo de complementar o estudo das correlações de *Pearson*, sendo por isso apenas apresentados os resultados relevantes.

5.2.3.1. Regressão Linear entre Identidade Organizacional e Motivação no Trabalho

Tabela 9

Resultados das Regressões Lineares entre Motivação no Trabalho e Identidade Organizacional

	β	Sig.	Overall F	R	R2
R. Identificada	.146	.212			
R. Externa	-.109	.261			
Amotivação	-.495	.000	88.47	.829	.687
M. Intrínseca	-.217	.179			
R. Integrada	.973	.000			
R. Introjetada	1.394	.000			

Tabela 10

Resultados das Regressões Lineares entre Identidade Organizacional e Motivação no Trabalho

	β	Sig.	Overall F	R	R2
Auto. Cat.	.802	.000			
Comp. Grup.	1.102	.002	24.95	.484	.234
Aut. Estim.	.304	.218			

Como é possível observar através das Tabelas 9 e 10, os resultados apresentam um coeficiente de correlação muito bom e aceitável (0,829), e um coeficiente de determinação ajustado de 0,687, assim, é possível afirmar que 68.7% da variabilidade total da identidade organizacional é explicada pela motivação.

Fazendo uma análise de cada variável, conclui-se que a motivação introjetada (1,394 e 0,973) e a motivação integrada são aquelas que apresentam maiores contribuições relativas para explicar o comportamento da identidade organizacional na presente amostra.

5.2.3.2. Regressão Linear entre Identidade Organizacional e Coesão Grupal

Tabela 11

Resultados das Regressões Lineares entre Identidade Organizacional e Coesão Grupal

	β	Sig.	Overall F	R	R ²
CG-Tarefa	.450	.000	55.826	.559	.312
CG-Social	.494	.000			

Para a identidade organizacional e coesão grupal, os resultados apresentam um coeficiente de correlação aceitável (0,559), e um coeficiente de determinação ajustado de 0,312, assim, é possível afirmar que 31.2% da variabilidade total da identidade social é explicada pela coesão grupal.

Após obter os resultados do Estudo de Correlações de Pearson e das Regressões Lineares, verificou-se que a hipótese 1, 2 e 3 foram confirmadas.

6. Discussão

O capítulo anterior dedicou-se à apresentação dos resultados após hipóteses, apresentadas e metodologia definida. O presente capítulo tem o objetivo de consolidar esses mesmos resultados, e discuti-los conforme as hipóteses inicialmente propostas, dando corpo a esta discussão com informação teórica e empiricamente estudada por investigadores da área.

Mediante as hipóteses a avaliar foi definida uma metodologia que nos permitiu garantir a qualidade dos instrumentos utilizados e dos resultados. Começámos por analisar a consistência interna das escalas e subescalas. De forma geral as escalas apresentaram qualidades psicométricas muito satisfatórias, com consistências internas muito semelhantes e até superiores às escalas dos estudos originais, o que nos permite concluir que foram boas avaliadoras dos constructos estudados.

Em seguida foram apresentadas as estatísticas descritivas com o cálculo da média e do desvio padrão de todas as variáveis. A variável que apresentou valores médios mais elevados em comparação com o total de pontuação possível de obter foi o compromisso grupal. As variáveis que revelaram valores médios mais distantes da pontuação máxima a atingir foram a satisfação e a amotivação.

De seguida realizou-se a análise das estatísticas inferenciais onde se fez uma análise comparativa das variáveis sociodemográficas com resultados significativos, isto é, a categoria, a função e o local do posto de trabalho. Seguidamente realizou-se um estudo de correlações e regressões lineares. As regressões lineares tiveram o objetivo de complementar a informação retirada a partir das correlações de Pearson. As estatísticas inferenciais permitiram, assim, retirar conclusões sustentadas sobre as hipóteses colocadas e perceber as relações entre as variáveis. Relativamente às hipóteses lançadas no início desta investigação, e após as análises estatísticas realizadas, destacamos como hipóteses confirmadas a hipótese 1, 3, e 4 (parcialmente confirmada), e a hipótese 2 como confirmada mas não preditiva da identidade organizacional. Posteriormente discutimos aprofundadamente as conclusões acerca das hipóteses e os resultados obtidos.

A hipótese 1 referia que quanto maior fosse a identidade à organização maior seria a motivação dos indivíduos no trabalho que realizam. As correlações de *Pearson* indicaram uma relação significativa positiva moderada e forte entre a identidade organizacional e as escalas da motivação, exceto com a variável amotivação que revelou uma relação moderada negativa, como se esperava. A amotivação destaca-se

por estar presente em alguma da população estudada, representando a falta de motivação para com as atividades da organização. Pinha e Cunha et al (2007) referem que uma das formas de expressar insatisfação nas organizações é através da lealdade e da negligência: a primeira representa a permanência na organização mas implica um comportamento passivo, a segunda é acompanhada pelo desinteresse generalizado perante a organização e o trabalho.

Para além das correlações, a regressão linear demonstrou que a identidade organizacional é preditora da motivação no trabalho. De facto, estes foram resultados bastante lineares ao longo de toda a investigação. Lewis (2011) diz-nos que a identidade ao grupo pode ser o maior motivador para o desempenho. A teoria da identidade social é atualmente fundada em conceitos motivacionais, argumentando que o comportamento entre os grupos é em parte motivado pela necessidade de estima para adquirir ou manter uma identidade social positiva (Haslam, 2004).

Através das correlações de *Pearson*, destacamos que a relação mais forte entre a identidade social e a motivação destaca-se nas escalas da motivação introjectada e integrada. Estes resultados revelam respetivamente que a motivação da amostra está maioritariamente relacionada com a regulação do comportamento mediante as contingências da auto-estima, que pode estar associado a motivações anteriormente externas e que foram interiorizadas, passando a ser feitas por processos internos. Pode ainda estar associada com o facto de os indivíduos já encararem o seu trabalho como parte do *self* (Ryan e Connell, 1989). Haslam (2004) referiu através das suas investigações que os indivíduos estarão motivados para desempenhar uma tarefa ou um trabalho quando o mesmo é consistente com a sua auto imagem. Isto é, a sua atenção ao auto conceito relativamente ao seu trabalho requer um desempenho de forma a que este seja consistente com as cognições, assim, eles estarão motivados para se comprometerem com as próprias tarefas que têm de desempenhar. Neste caso, além dos indivíduos realizarem o seu trabalho com base nas atividades que identificam como consistentes com o seu *self* (regulação integrada), naquelas que não se alinham com o seu auto conceito, eles irão realizar um esforço para as interiorizar (e.g., através de sentimentos de culpa e ansiedade) até que as executem (regulação introjectada). Situação que pode estar muito associada à condição militar, segundo Akerlof e Kranton (2005), as forças militares comportam-se pondo o serviço antes do próprio e seguindo diretrizes dos superiores, fazendo tudo para corresponder a um ideal.

A sub-escala de motivação que se identificou como estando menos relacionada com a identidade organizacional foi a regulação externa, possivelmente, porque as pessoas são orientadas não apenas para objetivos mas por sentimentos que expressam, atitudes e auto conceito, motivando-se, acima de tudo, para manter e desenvolver a sua auto estima (Shamir, 1991). A partir dos dados obtidos, identificou-se que entre os militares há uma forte identidade desenvolvida mais em contexto do grupo do que propriamente de motivações externas. Akerlof e Kranton (2005) referem que os militares dependem mais da identidade do que da compensação monetária. O mesmo pode não acontecer com as organizações civis onde as pessoas são claramente separadas em grupo de trabalho, o que pode afetar a identidade e consequentemente preferências relativamente a incentivos.

A hipótese 2 referia que a identidade social e a satisfação no trabalho estavam relacionadas, ou seja, confirmou-se esta hipótese embora se tenha verificado que a satisfação neste caso não é preditiva da identidade organizacional. Neste estudo verificou-se que a identidade social não prevê a satisfação grupal, contrariamente àquilo que é indicado na maioria da investigação empírica. As correlações analisadas demonstraram uma relação significativa positiva muito fraca entre estas variáveis, e após realização da regressão linear facilmente se constatou a falta de predição entre as mesmas.

Este resultado pode dever-se ao facto da satisfação não estar relacionada com todas as categorias distintivas do conceito de identidade social. A literatura tem demonstrado que a identidade social não é um conceito unidimensional (Michinov, Fouquereau, & Fernandez, 2008). De acordo com a clássica definição de Tajfel, a identidade social pode distinguir-se em três aspetos, a componente cognitiva (a consciência cognitiva de pertença a um grupo social – auto categorização) a componente avaliativa (a conotação positiva ou negativa anexada à pertença ao grupo – auto estima grupal) e a componente emocional (um sentido de envolvimento emocional com o grupo – compromisso afetivo) (Ellemers et al., 1999). Estes três aspetos poderão não estar ao mesmo nível. As pessoas podem ter a consciência de que pertencem a uma determinada categoria profissional (auto categorização) mas não se sentirem comprometidas com o grupo (compromisso emocional). Da mesma forma podem concordar em pertencer a um grupo social mas não se sentirem emocionalmente relacionadas com ele, e, portanto, não agindo em termos da sua pertença (Michinov et al., 2008). Muitos estudos têm demonstrado diferenças entre estas três dimensões, sendo também as suas consequências diferentes, em termos

dos estereótipos, relações entre grupos e bem-estar psicológico (Ellemers et al., 1999). Num estudo de Harris e Cameron (2005) os resultados nestas variáveis apresentaram realmente dados muito distintos no grupo, onde se destacava maior compromisso grupal e uma menor auto categorização grupal. Nesta mesma investigação os autores verificaram não existir nenhuma relação entre identificação organizacional e a satisfação. Podemos entender, assim, que os efeitos da identidade organizacional na satisfação são dependentes de um contexto específico, por exemplo situações de comparações entre a organização e um grupo de baixo estatuto podem reforçar sentimentos de auto-estima, mesmo que temporários. Estudos com grupos em contextos organizacionais têm demonstrado também que o compromisso grupal é melhor preditor de medidas relacionadas com o trabalho tal como satisfação (Harris & Cameron, 2005).

Estes resultados podem também justificar-se com a dimensão do grupo em estudo. Leonardelli e Brewer (2001) reconhecem que a identidade em grupos de minorias conhece tanto necessidades de inclusão como de diferenciação. A categorização dentro destes grupos conduz, assim, a elevados níveis de identificação e satisfação com a identidade grupal. Contrariamente, nos grupos que representam maiorias a satisfação pode não ser suficiente pois deixa necessidades de diferenciação por ser atendidas (Leonardelli & Brewer, 2001). A não relação entre identidade e satisfação neste estudo pode também ser explicada pela dimensão da organização e dos grupos em estudo considerados maioria, que ao deixar necessidades de diferenciação por serem atendidas resulta em menores níveis de satisfação. Além disso, a identificação com um grupo e a satisfação com o mesmo não são sinónimos de fontes de identidade social (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999). A identificação e a satisfação podem trabalhar numa combinação que determina se os membros do grupo exibem tendências para o in-grupo e porquê. Quando ambas identificação e satisfação são elevadas (identidades ótimas), a função de discriminação confirma a identidade dentro do grupo. Quando a identificação e a satisfação são ambas baixas não existe motivo para discriminar. Mas quando a identificação é elevada e a satisfação é baixa, a função de discriminação aumenta a diferença entre o in-grupo e o out-grupo, tanto para os grupos considerados minoria como para os que são maioria (Leonardelli & Brewer, 2001).

Consequentemente, os resultados apresentados acerca das hipóteses 1 e 2 originam uma reflexão pertinente relativamente à relação entre os conceitos de motivação e satisfação, que revelaram resultados opostos. Silva (1998) sugere que a

satisfação e a motivação não andam necessariamente de “braço dado”. Um indivíduo pode estar satisfeito sem estar motivado, ou seja, alguém que avalia favoravelmente a sua situação profissional, mas cujo nível de esforço não é o de proporcionar níveis de desempenho elevados. Distingue-se a motivação e satisfação no sentido em que esta última diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/condições/resultados. Além disso, a satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Nesse sentido, as causas de satisfação podem ser divididas em pessoais e organizacionais. As pessoais integram fatores demográficos (idade e sexo) e diferenças individuais (afeto positivo e locus de controlo). As organizacionais incluem o salário (o dinheiro abre as possibilidades de acesso a resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social), o trabalho em si mesmo, perspectivas de carreira (promoção representa ganhos ao nível da remuneração, estatuto e prestígio); o estilo de chefia (estilo de liderança participativo), os colegas e as condições físicas (Pina e Cunha et al., 2007).

Determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido; determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes, a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho. O conceito de satisfação é multidimensional, decorre de fatores como a satisfação com o chefe, com os colegas, com a remuneração, com as condições do trabalho (Judge e Klinger, 2008).

No que diz respeito à variável coesão grupal (hipótese 3), constatou-se que a identidade está relacionada com a coesão grupal dentro da organização. As correlações foram significativas e apresentaram relações positivas fortes entre o constructo de identidade social e a escala de coesão grupal. Posteriormente a regressão linear também revelou valores de predição aceitáveis. Foi assim identificado que os grupos desta organização são coesos quando o seu objetivo é cumprir as tarefas (coesão tarefa), para tal não necessitam de gostar dos elementos do grupo estão acima de tudo coesos com o objetivo de cumprir atividades. Estes mesmos grupos são coesos também em função do próprio grupo (coesão social), ou seja, o seu

objetivo é o grupo em si, podendo não gostar da tarefa a realizar mas concretizam-na por se sentirem coesos às pessoas do grupo (Mikalachki, 1969; Carron et al., 1989; Chang & Bordia, 2006).

A identidade social é construída e tem os seus efeitos através do processo de auto categorização que acentua a semelhança comportamental, atitudinal e emocional com o modelo de ação do grupo. A auto categorização, acarreta um processo de despersonalização, de tal forma que os membros do grupo não são reconhecidos pelas suas características individuais, mas como imbuídos pela saliência percebida do grupo em determinado contexto em que se possam encontrar. A partir desta perspetiva um grupo coeso é aquele no qual o processo de auto categorização produziu, através da despersonalização, uma constelação de efeitos que incluem a conformidade dentro do grupo, a diferenciação intergrupala, a perceção estereotípica, etnocentrismo e a atitude positiva entre os membros do grupo. Esta atitude positiva produz a atração social na qual os membros do grupo estão ligados, não como indivíduos únicos mas como integrados num grupo, por isso, quanto mais dentro dos modelos do grupo eles se perceberem, mais ligados estarão ao próprio (Hogg & Hains, 1996).

Turner (1985) disse que a identificação com o coletivo pode surgir mesmo na falta de coesão interpessoal, semelhanças ou interações e ainda assim ter um impacto poderoso no afeto e comportamento. Creditar uma coletividade com uma realidade psicológica, i.e. identidade social, por detrás dos seus membros faz com que os indivíduos tenham mais probabilidade de se sentirem leais com uma organização ou cultura corporativa. Turner (1982) diz que “a identidade social é o mecanismo cognitivo que torna o comportamento do grupo possível”. Neste caso os resultados foram modestos mas tal não quer dizer que a identidade social com a organização não seja importante para a realidade psicológica dos indivíduos. Embora as definições formais possam classificar determinados indivíduos como não membros da organização, os mesmos indivíduos podem identificar-se psicologicamente com a mesma, tendo sentimentos de pertença (Ashforth & Mael, 1989). No caso dos colaboradores com amotivação ou pouca motivação, a coesão ao grupo pode ser a solução para os problemas, segundo Haslam (2004) a única possibilidade de melhorar as condições negativas ou manter as positivas dos grupos é manter a ação como membro desse mesmo grupo. Tal pode explicar os resultados dos sargentos no que diz respeito à coesão grupal, não são os colaboradores mais identificados mas são os que possuem

maior coesão grupal, pois para suprimir possíveis lacunas do seu trabalho motivam-se em favor do grupo.

Os limites organizacionais que distinguem os membros dos não membros são praticamente desconhecidos. A pertença nas organizações modernas é baseada em diversos tipos de ligações e redes com a organização que não delineiam claramente se o individuo faz parte do ingroup ou do outgroup (Bartel & Dutton, 2001) Bartel et., al (2001) utiliza o termo de estatuto de *pertença ambígua* para descrever as situações em que a experiencia de pertença dos indivíduos é vaga, problemática ou instável. Um individuo pode perceber o seu estatuto de pertença organizacional forte num determinado contexto e fraco num contexto diferente (Hogg & Terry, 2000). Siebold (2007) propõe um modelo de coesão grupal entre os militares composto por quatro componentes que interagem e são baseadas em diferentes relações estruturais: a coesão entre pares (horizontal), de liderança (vertical), organizacional e institucional. A coesão de pares é entre os membros do mesmo nível de hierarquia militar (e.g., esquadra ou pelotão). Liderança ou coesão vertical é entre aqueles que dentro da mesma organização são de níveis diferentes (e.g., entre esquadras ou membros do grupo e os seus lideres). A coesão organizacional é entre os indivíduos e as organizações mais próximas (e.g., companhia ou batalhão), e por fim, a coesão institucional é entre as pessoas e outros ramos militares (e.g., exército, marinha, polícia). Cada tipo de relação é composta por dois aspetos diferentes, o afetivo (representa a ligação emocional e a capacidade reativa) e o instrumental (representa o lado proactivo, da ação). Os resultados obtidos podem refletir-se nestes pressupostos, os moderados resultados de coesão grupal podem estar relacionados com o facto de estudarmos os diferentes grupos (categorias profissionais) dentro da GNR, ou seja, entre as diferentes categorias profissionais os militares podem ter níveis de coesão grupal muito diferentes.

Brewer (1991) refere a maior dificuldade dos indivíduos em se identificarem com grupos de grande dimensão, pois são uma ameaça à distintividade individual, o que pode também dar sentido aos resultados obtidos. A dimensão do grupo origina maior dificuldade de coesão grupal. Uma das funções dos grupos é o garante do sentimento de identidade e auto estima na medida em que estas decorrem em parte das características dos grupos a que se pertence, bem como dos papéis desempenhados nesses grupos. Alguns dos fatores que intensificam a coesão são; o sucesso do grupo no alcance dos objetivos, a sua pequena dimensão, a existência de ameaças externas e a perceção de semelhança entre os seus membros. Os membros dos grupos coesos

têm maior probabilidade de aceitar as normas do grupo, de se identificarem mais com ele e de trabalharem cooperativamente, reduzindo-se as diferenças do desempenho intra grupo (Pina e Cunha, 2007). O que faz todo o sentido para o contexto das organizações militares, é a coesão à tarefa e ao grupo que os vai fazer aceitar todas as normas e regras exigidas.

A coesão grupal, assim como o seu ritmo, depende também de quem lidera o grupo. Se um grupo funciona como um grupo mais do que como um agregado de indivíduos, os seus líderes devem representar os interesses da coletividade como um todo mais do que os seus interesses pessoais (Haslam, 2004). O líder é um ativo constituinte do grupo que simultaneamente define e é definido pelo grupo, ele é responsável por influenciar e ser bem-sucedido no seu papel, os líderes precisam de ser empreendedores da identidade (Haslam, 2004 cit in Reicher & Hopkins (1996). O tipo de liderança militar segue o estilo autocrático (ditar ordens) (Lippitt & White, 1943), mas segundo os estudos é o estilo democrático (envolvência do grupo da tomada de decisão) aquele que revela maiores níveis de coesão e harmonia. Um estudo de Griffith (1988) resultou em 4 dimensões gerais que caracterizam a coesão numa unidade pequena do exercito norte americano: (a) a qualidade das relações instrumentais e afetivas entre os soldados juniores e os que já estão alistados (b) a qualidade da relação entre os soldados alistados e os seus líderes (c) a internalização dos valores do exército (d) e a confiança dos soldados no armamentos e nos líderes.

A hipótese 4 tinha o objetivo de avaliar o estatuto profissional que nesta investigação se representou pelas variáveis socio demográficas com resultados significativos; categoria profissional, função e local do posto de trabalho. Por este motivo esta hipótese foi parcialmente confirmada, pois o local do posto de trabalho revelou resultados diferentes do esperado.

Primeiramente ambicionou-se perceber se o elevado estatuto derivado da categoria profissional em que os indivíduos se inserem está relacionado com maior identidade social, motivação, satisfação e coesão grupal. Das categorias profissionais analisadas (guarda, sargento e oficial) identificou-se que os guardas são a categoria que tem menor identidade social, motivação, satisfação e coesão grupal contrariamente aos oficiais. Podemos inferir que estes resultados relacionam o elevado estatuto profissional com maior nível de identidade social, como justifica Ellemers (1993), as pessoas tendem a identificar-se mais com grupos de alto estatuto.

O elevado estatuto profissional (o caso dos Oficiais), neste estudo, claramente demonstrou estar associado a maior identidade social, motivação no trabalho,

satisfação e coesão grupal. Os oficiais são os colaboradores que têm um vencimento superior aos restantes, que têm maior grau de formação académica, maior probabilidade de progressão na carreira, que têm mais privilégios e benefícios inerentes do estatuto, que detêm maiores responsabilidades e que gerem equipas. Os militares que detêm patentes mais elevadas, que dão ordens e que assumem as grandes responsabilidades da organização estão mais motivados e identificados, talvez porque são eles que “são a cara” das medidas que são postas em prática na organização, estando sempre de acordo, identificados e motivados com as mesmas. Herzberg (1966) propôs na sua teoria da motivação que os primeiros determinantes da motivação das pessoas das organizações são fatores intrínsecos à realização do trabalho (i.e., reconhecimento, aprendizagens, responsabilidades, crescimento pessoal e competências), motivações que os oficiais possuem inerentes às funções e responsabilidades que assumem. Estes fatores são chamados motivadores porque são efetivos a motivar as pessoas a realizarem um esforço e desempenho superiores. Como fatores complementares aos anteriores, destacam-se os fatores higiénicos que são extrínsecos ao trabalho por si só, estes incluem, práticas de supervisão, condições salariais, condições do trabalho, políticas da organização (Herzberg, 1966, Oldham e Hackman, 2010). Hogg (2001) refere que a influência torna-se uma realidade através do processo de atração social despersonalizada que faz os seguidores concordarem com as ideias e sugestões do líder. Esta atração social ao grupo e ao líder incute neste último um estatuto baseado nas diferenças entre os líderes e os seguidores.

As características da própria função tornam-se também elas características relevantes para um maior nível de identidade social como maior responsabilidade e percepção de prestígio. Outro elemento chave da teoria da identidade social são as estruturas de crenças dos indivíduos, suportado pelo *continuum* entre a ideologia da mobilidade social e da mudança social (Turner, 1975). As crenças da mobilidade social são caracterizadas pelo ponto de vista que as pessoas são livres de se moverem entre grupos de modo a melhorar ou a manter o seu estatuto social. No local de trabalho a crença na mobilidade social pode conduzir à assunção de que é possível, para qualquer pessoa, ascender ao topo da organização se tiver perspicácia e determinação individual suficientes. As crenças de mudança social, por outro lado, são sustentadas pela conclusão de que não é possível escapar a um grupo pelos propósitos de avançar ou ascender por si só (Haslam, 2004). De acordo com esta perspetiva a única possibilidade para melhorar condições negativas (ou manter as positivas) defende a ação como membro do grupo. No local de trabalho isto pode

envolver a participação em atividades de associação profissional ou união que ativamente avança em causa de alguém de dentro do grupo (Haslam, 2004).

O estatuto do grupo tem um poderoso impacto nas identidades sociais e estratégias dos membros dos diferentes grupos. Por exemplo, através das comparações pouco favoráveis com o outgroup, o baixo estatuto confere uma identidade social negativa e pode constituir uma ameaça à auto estima (Sached & Bourhis, 1987), de facto o grupo com estatuto mais baixo (guardas) apresentaram níveis menores de identidade social. Contrariamente, o elevado estatuto confere identidade social positiva que implica comparações favoráveis face a face com os membros de baixo estatuto do *outgroup* em dimensões relevantes de comparação (Sached & Bourhis, 1987).

Wegge et al (2006) afirmaram que colaboradores com elevada identidade organizacional reportam maior motivação no trabalho. Foi precisamente a categoria profissional dos oficiais que demonstrou valores superiores de motivação, nomeadamente, de motivação identificada, ou seja, estes aceitam por si próprios as atividades, o que está alinhado com os resultados obtidos, pois como líderes responsáveis pela tomada de decisão estas atividades já pertencem aos seus valores e significados próprios (Trembley et al, 2009).

Dentro da variável motivação, foram também os oficiais que revelaram maior motivação externa, os resultados demonstram que esta categoria profissional alimenta-se tanto de motivação intrínseca como extrínseca. Questão que merece reflexão, se é a categoria com maior nível de motivação e identidade social, poderia ser aquela com maior motivação intrínseca mas com menor motivação externa em contrapartida com aqueles que têm menor motivação e identidade social, ou seja os guardas. Akerlof e Kranton (2005) afirmam no seu modelo da identidade económica que os incentivos monetários e a motivação pela identidade podem ser complementares mais do que substituídos.

Dentro das regulações da motivação destacam-se os valores da amotivação. Nesta variável foram os guardas que demonstraram valores mais elevados relativamente às restantes categorias. Estes resultados fazem sentido na medida em que são eles que apresentam os valores mais reduzidos de identidade social, satisfação e motivação intrínseca. Não possuindo valores relevantes de motivação intrínseca e externa, disparam os valores da amotivação, revelando que estes colaboradores trabalham com pouca intenção de agir, isto é, agem passivamente, obedecendo essencialmente a ordens (Trembley et al., 2009). Como nos dizem

Akerlof e Kranton (2005), que estudaram as forças militares no contexto da identidade social, os militares como membros desta força comportam-se pondo o serviço antes do próprio e seguindo as diretrizes dos superiores. Numa organização militar os soldados podem fazer tudo para corresponder a um ideal, eles dependem dos seus ideais mais do que dos incentivos remuneratórios para motivar os seus oficiais.

Numa organização de carácter estatal e militar a rigidez das ordens e o seu seguimento são estruturais para o bom funcionamento da organização. Ellemers, Gilder e Haslam (2004) descrevem que o sentido de self de uma pessoa é definido em termos da sua pertença a um grupo organizacional particular, sendo um poderoso preditor de uma série de comportamentos organizacionais – da comunicação e conformidade à liderança e lealdade. Em linha com este ponto, uma grande parte do corpo de pesquisa da área organizacional defende que estes problemas podem demonstrar que na grande maioria dos contextos o comportamento das pessoas é determinado mais pelas circunstâncias, necessidades e aspirações do seu endogrupo do que, por exemplo, por preocupações económicas individualizadas (Ellemers, DeGilder, & Haslam, 2004; Akerlof & Kranton, 2005; Blader & Tyler, 2009). As referências anteriores espelham precisamente os resultados obtidos neste estudo, aqueles que possuem um maior estatuto profissional revelam maior motivação extrínseca e no caso dos guardas que são quem possui um menor estatuto revelaram maior motivação intrínseca. Os guardas como obedientes à autoridade, podem evidenciar um comportamento resultante das circunstâncias e aspirações da GNR mais do que por preocupações económicas.

Ao longo destes resultados as categorias guardas e oficiais assumiram posições e valores em extremos opostos, sendo os sargentos aqueles que revelam uma posição intermédia. No entanto, destaca-se nos sargentos o valor elevado na variável coesão grupal social. Possivelmente estes resultados poderão estar associados ao facto de ser esta a força de trabalho que gere diretamente as equipas. Apesar dos oficiais também gerirem equipas, maioritariamente em funções administrativas/*backoffice*, e alguns tipos de guardas também, é maior o número de sargentos que o faz no terreno, por isso estes últimos demonstram resultados mais elevados de coesão grupal social.

Todas estas categorias compostas por profissionais do ramo militar enquadram os quadros da GNR, isto é, pertencem ao grande grupo/organização chamada GNR. No entanto, os resultados podem apontar para uma perspetiva um pouco diferente na forma como estes profissionais entendem o grupo. Após a identificação dos resultados

dísparos entre as categorias, percebermos que, estes colaboradores podem perceber-se não como pertencentes ao grupo GNR mas a categorias profissionais com interesses e resultados próprios. Tajfel (1978), formulou duas importantes hipóteses acerca da teoria da identidade social; (a) como o comportamento se torna definido nos termos do endogrupo os membros desse grupo poderão ter mais probabilidade de reagir de forma generalizada com os membros do exogrupo (b) e maior probabilidade existe de tratarem o exogrupo como uma categoria indiferenciada. Ou seja, a saliência de pertença a um grupo está associada com a maior percepção da homogeneidade dos exogrupos em consenso com o endogrupo (Haslam, Turner, Oakes, McGarty & Reynolds, 1998; Haslam, 2004). A questão coloca-se no sentido em que, qual será de facto o endo e o exogrupo para esta amostra de profissionais? A GNR ou categoria profissional a que pertencem? Os guardas apesar de menos satisfeitos fazem profundos sacrifícios para assegurar que o grupo a que pertencem é um grupo com prestígio e qualidade. A saliência da auto categorização, num nível particular de abstração, conduz à acentuação de semelhanças percebidas entre intraclasses e diferenças de interclasses entre pessoas que são definidas pela sua pertença a uma categoria ao mesmo nível (Haslam, 2004). Estas diferenças entre cada categoria demonstram claras distinções entre os níveis hierárquicos, podendo isso levar a que a identificação seja maior com a categoria profissional à qual o indivíduo pertence, que lhe garante auto-estima positiva mais do que ao grupo como um todo (GNR), do qual fazem parte as outras categorias com estatutos completamente diferentes.

Asforth e Mael (1989) também nos descrevem que a identidade social dos indivíduos pode derivar não apenas das organizações mas também dos trabalhos nos seus grupos, departamentos, uniões, grupos de refeições, idades etc... podendo originar um conjunto de identidades múltiplas. Estas identidades múltiplas fizeram Albert e Whetten (1985) distinguir entre organizações holográficas e ideográficas. Nas primeiras os indivíduos partilham entre si as subunidades de uma identidade comum, isto é, múltiplas identidades são partilhadas por todos na organização (e.g., Eu sou GNR). Nas segundas os indivíduos exibem identidades relativas às subunidades específicas, não existindo uma identificação com as subunidades única, conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas e distintas identidades (e.g., Eu sou oficial da GNR). Claro que os membros do exogrupo são menos cativantes comparando com os membros do endogrupo. Quando um grupo não é saliente as suas preferências são baseadas em relações pessoais ou preferências idiossincráticas (Hogg & Terry, 2000).

Quando a identidade a um grupo é forte (i.e. quando há uma forte identificação com o grupo por pertencer à organização) isto pode mostrar uma influência no comportamento organizacional e no desempenho, caso da categoria dos oficiais. Quando uma identidade é fraca há pouco reconhecimento o que vai influenciar a ação individual (Peteraf e Shanley, 1997), o caso dos guardas. Uma forte identidade irá focar a atenção nos membros do grupo, influenciar a sua interpretação do ambiente, alterar motivações e afetar padrões de interação dentro e entre os grupos. Porque afeta o pensamento dos que tomam as decisões nas organizações, vão provavelmente afetar os objetivos, comportamentos e resultados das mesmas. Irão também afetar comportamentos e resultados desde que afetem a localização e a natureza das interações na organização (Peteraf e Shanley, 1997). No caso dos oficiais estes foram os que apresentaram maior nível de identidade social, são os que demonstram mais força no comportamento, são eles que tomam a decisão e por isso também têm a possibilidade de emitir essa força ao fazê-lo e ao verem resultados, a sua identidade e motivação vão com certeza reforçar-se. Enquanto para os guardas o pouco reconhecimento que têm afeta a motivação e a ação posta nas coisas, o que lhes vai garantir mais descrença para com a organização e, portanto, menor identificação social, motivação, satisfação e coesão grupal. Com níveis de identificação social tão diferentes em colaboradores de uma mesma organização, o único suporte será a categoria profissional a que pertencem, as únicas capazes de compreender as dinâmicas entre os grupos.

Relativamente à variável socio demográfica funções (administrativas/apoio e operacionais), a hipótese foi confirmada, os colaboradores em que a sua função é prestar apoio administrativo revelaram que o seu principal motor de motivação é a obtenção de uma recompensa externa, ou seja, não apresentam indícios de trabalhar por interesse genuíno nas próprias tarefas que desempenham porque necessitam da recompensa monetária resultado do seu desempenho. Tal resultado é coerente com a evidência de que são os operacionais que têm maior motivação intrínseca, isto é, encontram na atividade profissional um interesse inerente e satisfatório. Hackman e Oldham (1976); Oldham e Hackman (2010) concluíram através das suas investigações que existem cinco características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback. Para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possa ser efetivada, existe uma variável moderadora importante: as necessidades de crescimento. Na ausência dessa variável, uma função com elevado

potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, satisfação e eficácia. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo de Hackman e Oldham (1976, 2010), obtendo níveis de produtividade mais elevados (Dias, 2001). Neste caso são os operacionais que apresentam a possibilidade de atingir estas cinco características motivadoras necessidades de crescimento que mais provavelmente serão atendidas.

Relativamente às diferenças nos locais do posto de trabalho, os que apresentaram resultados inferiores de identidade social, motivação, satisfação e coesão grupal foram Lisboa e Porto. O que não confirmou a suposição desta investigação de que os profissionais que estão nas grandes cidades seriam aqueles com maiores resultados de identidade organizacional, motivação, satisfação e coesão grupal. Estes resultados devem-se possivelmente a dois grandes fatores. (1) É nestas grandes cidades que se encontram os militares de patente superior, aqueles com mais responsabilidade e superioridade na hierarquia, sendo muitos deles de outras zonas do país destacados para trabalhar nestas cidades. São estes os trabalhadores que se encontram longe da sua família e cidade, o que pode explicar o menor nível de motivação e identidade social. Explicando também os elevados níveis da variável amotivação no Porto. Ao contrário de Évora e Beja onde maioritariamente quem trabalha nestes postos são pessoas da zona de residência. O que está de acordo com Pina e Cunha et al (2007) que refere que as causas de satisfação podem ser divididas em pessoais e organizacionais. As pessoais integram fatores demográficos (idade e sexo) e diferenças individuais (afeto positivo e locus de controlo). As organizacionais, incluem o salário (o dinheiro abre as possibilidades de acesso a resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social) o trabalho em si mesmo, perspectivas de carreira (promoção representa ganhos ao nível da remuneração, estatuto e prestígio); o estilo de chefia (estilo de liderança participativo), os colegas e as condições físicas. (2) Além disso, estes resultados também podem estar associados a grupos militares de maior dimensão que se encontram nos grandes aglomerados populacionais (Lisboa e Porto), o que pode dificultar a geração de identidade com o grupo e também a coesão grupal. Brewer (1991) diz que o tamanho relativo dos grupos é também determinante na identificação. Refere que as pessoas objetivam distintividade, balançando o desejo de pertença a categorias sociais (inclusividade) e a distintividade individual (exclusividade). Porque a identificação com grupos grandes implica similaridade com um grande número de outras pessoas, a

identificação com grupos relativamente grandes é uma ameaça à distintividade individual. A identificação com grupos pequenos por outro lado pode fornecer um nível suficiente de distintividade, ao mesmo tempo que preenche uma necessidade de inclusividade. Como consequência, as pessoas têm mais probabilidade de se identificarem com grupos pequenos (Brewer, 1991). Daí Évora e Beja terem sido identificados como áreas com maior identificação organizacional e motivação.

Capítulo III – Conclusão

Investigações revelam que as motivações individuais são aprendidas e que as pessoas têm motivações que ultrapassam a esfera do ganho económico, decorrendo da ação na própria organização (Ferraro, Pfeffer & Sutton 2005). Por exemplo as pessoas podem sentir orgulho na sua organização e empenhar-se afetivamente nela, podem procurar no trabalho significado para as suas vidas. Podem desejar satisfazer as suas necessidades sociais e de pertença a uma comunidade organizacional com a qual se identificam (Pina e Cunha, 2007). A identidade social é o mecanismo cognitivo que torna o comportamento do grupo possível, associando ao domínio organizacional, podemos argumentar que a identidade organizacional (identidade social associada com a pertença de um individuo a uma determinada organização) é o que faz o comportamento organizacional possível (Haslam, 2004).

O contexto é uma chave determinante do comportamento organizacional, pois o comportamento humano acontece em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional, social e cultural. A Teoria da Identidade Social contribui para o entendimento do comportamento organizacional que implica sempre uma interação social estruturada. Além disso, é assumido que esta teoria tem consequências contínuas para a coordenação ativa dos indivíduos. A Teoria da Auto Categorização tem o objetivo de regular a atividade individual cognitiva não apenas fornecendo uma perspetiva partilhada da realidade social e um conjunto de experiencias mas também fornecendo uma estrutura base de influência social. Nas organizações o processo de influência social tem a capacidade de focar e energizar os colaboradores incutindo-lhes um sentido de partilha e propósito – uma missão – que é distinta de outras organizações e contribui para uma cultura organizacional sinérgica. A forma como as características da vida organizacional afetam o comportamento vai depender do sentido de auto categorização daquelas características para os membros da organização. Onde as características do contexto conduzem as pessoas a reagir para a situação em termos da identidade social que é partilhada com outros sujeitos, o comportamento será qualitativamente diferente daqueles em que esses mesmos resultados não foram alvo dessa identidade partilhada. As organizações são estruturas sociais e entender como as pessoas se orientam e definem a elas próprias psicologicamente em relação a estas estruturas é fundamental para perceber como elas se sentem, pensam e agem (Ellemers et al, 1999; Albert et al, 2000; Haslam, 2004; Asforth et al, 2008).

Nos estudos empíricos sobre identidade organizacional, das variáveis que mais se relacionam identifica-se a motivação, a satisfação e a coesão grupal (Asforth e Mael, 1989; Hogg, et al, 1996; Haslam et al, 2000; Haslam, 2004; Lewis, 2011). A presente investigação estudou a identidade organizacional numa organização militar (Guarda Nacional Republicana), e a sua amostra em particular coadunou-se com aquilo que era esperado de uma população do contexto militar. No universo militar, existe um ideal de como um membro da força militar se deve comportar, colocando o serviço antes de si próprio e seguindo ordens superiores. As organizações militares promovem claramente uma identidade organizacional, neste caso, a identidade militar, fazendo clara distinção entre membros do endogrupo e do exogrupo, ou seja, entre militares e civis (Akerlof e Kranton, 2005). Através da investigação realizada, foi possível concluir que a GNR apresenta níveis elevados de identidade social e que esta é importante para a motivação e coesão social dos indivíduos que dela fazem parte. Relativamente à satisfação no trabalho, os dados estatísticos revelaram a sua presença nos sujeitos da amostra mas não como estando associada à identidade social. Nesta organização tornou-se clara a diferença entre as funções profissionais exercidas, sendo que quanto mais elevado for o estatuto profissional mais elevados são os resultados de identidade social, motivação e satisfação.

O decorrer desta investigação foi sempre complementado com análises e reflexões que permitiram ter um olhar crítico sobre a elaboração deste trabalho. Assim sendo, apresentamos algumas das limitações que pensamos que podem ser mitigadas em investigações futuras. (1) Inicialmente ambicionámos a recolha de uma amostra maior, considerando a dimensão do universo de trabalhadores da GNR. Mediante a amostra final, os valores permitem-nos questionar a fiabilidade dos resultados, uma vez que foram incluídos poucos sujeitos comparativamente ao universo representativo da organização. (2) Outra limitação identificada relaciona-se com os instrumentos utilizados para medir as variáveis. Apesar da boa consistência interna obtida nas análises estatísticas, alguns dos instrumentos apresentavam poucas publicações ou estudos relacionados e por vezes os artigos acerca da construção das escalas não eram bem explícitos. (3) A limitação seguinte refere-se ao facto deste se tratar de um estudo meramente quantitativo, não sendo sustentado por estudos qualitativos que suportem os resultados obtidos. Para a realização desta investigação foi existindo comunicação com 2 Tenentes que nos explicavam os meandros da estrutura e organização da GNR. Sugerimos, para investigações futuras, que esta comunicação seja ainda mais duradoura, repetida e aprofundada. (4) Por fim, era importante que

investigações como esta pudessem ser complementadas com indicadores estatísticos estudados pela GNR, que permitissem cruzar informação e complementar as conclusões do estudo.

Mediante as limitações apresentadas surgem questões importantes para pesquisas futuras; (1) a variável coesão grupal pode ser medida através das categorias profissionais separadamente e não através da GNR como organização, possivelmente os níveis de coesão grupal iriam ser diferentes. (2) Estudar a progressão de carreira na GNR e as motivações dos militares relativamente às diferentes possibilidades de ascender dentro desta organização estatal. (3) Será também interessante estudar a identidade organizacional em diferentes tipos de organizações militares, uma vez que são estruturas com uma organização e cultura muito próprias em que o grupo assume um papel crucial para a permanência destes indivíduos na mesma.

Apesar das lacunas apontadas com potencial de melhoria, os aspetos que conferem maior riqueza a este estudo são: (1) A maioria das hipóteses foi confirmada e vai de encontro às conclusões da literatura empírica. (2) As escalas de avaliação utilizadas demonstraram bons níveis de consistência interna. (3) O estudo da identidade social no universo de uma organização de contexto militar.

Referências Bibliográficas

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *Quarterly Journal of Economics*, 115 (3).
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economics Perspectives*, 19 (1).
- Albert, S., B. E. Ashforth and J. E. Dutton (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13–17.
- Albert, S. & D. A. Whetten (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings and B. M. STAW (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-295.
- Allport, G. W. (1955). *Becoming; Basic considerations for a psychology of personality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374. doi:10.1177/0149206308316059
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1–8.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2002). The impact of respect vs. Neglect of self-identities on group identification and group loyalty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 629-639.
- Bartel, C. A., & Dutton, J. E. 2001. Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others. In M. A. Hogg & D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 115– 130. Philadelphia: Psychology Press.
- Baumeister, R. F., & Jones, E. E. (1978). When self-presentation is constrained by the target's knowledge: Consistency and compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 608–618. [http://dx .doi.org/10.1037/0022-3514.36.6.608](http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.36.6.608)

- Blader S.L. & Tyler T.R. (2009). Testing and extending the group engagement model linkages between social identity procedural justice economic outcomes and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 445-464.
- Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Riddle, A. S. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de psychologie*, 14, 3.
- Bourassa, L., & Ashforth, B.E. (1998). You are about to party Defiant style: socialization and identity onboard an Alaskan fishing boat. *Journal of Contemporary Ethnography*, 27, 171–96.
- Brayfield, A. & Rothe, H. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35,5.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167291175001>.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks,CA: Sage.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, R.J. (1978). Divided we fall: Na analysis of relations between selections 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.J., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Brunstein, J.C., & Golwitzer, P.M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: The importance of self-defining goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 395-407.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13. A guide for social scientists*. Routledge: New York.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985).The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

- Chang, A & Bordia, P (2006). A Multi-Dimensional approach to the group cohesion – group performance relationship. *Sage Publications* 37 (4).
- Cohen, L. and Holliday, M. (1982) *Statistics for Social Scientists*, London: Harper & Row.
- Corley, K., C. Harquail, M. Pratt, M. Glynn, C. Fiol & M. Hatch (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85–99.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, 1–16. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.
- Dias, M.J.D. (2001). Espaços de trabalho e percepção do clima organizacional: Da psicologia ambiental ao comportamento organizacional. Dissertação de mestrado em comportamento organizacional, ISPA, Lisboa.
- Dion, K. L. (1973) Cohesiveness as a determinant of ingroup outgroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 163-171.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity enhancement strategies. *European Review of Social Psychology*, 4, 27-57.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy*, 205-222. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3), 459-478.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. (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, 371–89.

- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Esler, P.F. (2000) Jesus and the reduction of intergroup conflict: the parable of the Good Samaritan in light of Social Identity Theory. *Biblical Interpretations*, 8, 325-57.
- Faraj, S., and Yan, A. (2009), Boundary Work in Knowledge Teams. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 604–617.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, 8-24
- Fiol, C. M. & A. S. Huff (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29, 267-285.
- Forsyth, D. (1999). *Group dynamics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Freytag, W.R. (1990) Organizational culture, in K.R. Murphy & F.E. Saal (eds), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Griffith, J. (1988). Measurement of Group Cohesion in U.S. Army Units. *Basic and applied social psychology*, 9, 2, 149-171.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hall, D. & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Harris, G. E., & Cameroon, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. (2nd Ed). London: SAGE Publications.
- Haslam, S.A. (2014). Making good theory practical: Five lessons for an applied social identity approach to challenges of organizational, health, and clinical psychology. *British Journal of Social Psychology*, 53, 1-20.

- Haslam, S. A. & 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., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 1–23. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00379.x.
- Haslam, S.A., McGarty, C., Brown, P.M., Eggins, R.A., Morrison, B.E., & Reynolds, K.J. (1998). Inspecting the emperor's clothes: Evidence that random selection of leaders can enhance group performance. *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, 2, 168-184.
- Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J.C. (2000). Social Identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319-339.
- Haslam, S.A., Turner, J.C., Oakes, P.J., McGarty, C., & Reynolds, K.J. (1998). The group as a basis for emergent stereotype consensus. *European Review of Social Psychology*, 9, 203–39.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 3, 184-200.
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 295-309.
- Hogg, M. A., Hardie, E. A., & Reynolds, K. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25, 159-177.
- Hogg, M.A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111.
- Hogg, M.A., Hains, S.C., & Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263,

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269. <http://dx.doi.org/10.2307/2787127>

Hogg, M. A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140,

Hogg, M. A., & Turner, I. C.,(1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51-66.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.

Jones, J., Williams, W.H., Haslam, S.A., Jetten, J., & Morris, R. (2008). That which does not kill me makes me stronger: How an increased sense of social identity explains a positive relationship between traumatic brain injury and well-being. Paper presented at the International Neuropsychology Society Conference, Buenos Aires, 2–4 June.

Judge, T. A., Bono. J. E. & Locke, E. A. (2000) Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.

Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job satisfaction. Subjective well-being at work. In Eid, M. & Larson, R. J, *The Science of Subjective Well-Being*. New York: The Guildford Press.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 601–631). New York: Taylor & Francis

Kellezi, B., Reicher, S. D., & Cassidy, C. (2009).Surviving the Kosovo conflict: A study of social identity, appraisal of extreme events, and mental well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 59–83. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00382.x

Korman, A, K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 56, 31-41

Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228.

- Lee, E., Park, T. & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049-1080.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Leonardelli, G. J. & Brewer, M. B. (2001). Minority and majority discrimination: when and why. *Journal of Experimental Social Psychology* 37, 468-485.
- Lewis, T. (2011). Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 963-980
- Lippitt, R., & White, R. (1943). The social climate of children's groups. In R. G. Barker, J. Kounin, & H. Wright (Eds.), *Child behavior and development* (pp. 485–508). New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Marôco, J (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 1, 65-90.
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Michinov, E., Fouquereau, E. & Fernandez, A. (2008). Retirees' social identity and satisfaction with retirement. *Journal Aging and Human Development*, 66, 175-194.

- Millward, L. J. & Postmes, T. (2010). Who we are affects how we do: The financial benefits of organizational identification. *British Journal of Management*, 21, 327–379. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00667.x
- Mikalachki, A. (1969). Group cohesion reconsidered. London, Canada: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Oxford, UK: Blackwell.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- O'Reilly, C., III, & 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.
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18, 165–86.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH.
- Rafinetti, R. (1996). Demonstrating the consequences of violations of assumptions in analysis of variance. *Teaching of Psychology*, 23, 51-54.
- Reicher, S., Haslam, S., Spears, R., & Reynolds, K. (2012). A social mind: The context of John Turner's work and its influence. *European Review of Social Psychology*, 23, 344 - 385.
- Rempel, M. W. & Fisher, R. J., (1997). Perceived threat, cohesion, and group problem solving in intergroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 8, 3, 216 - 234
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of identification 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.

- Ryan, R.M. & Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 11, 54-67.
- Sachdev, I & Bourhis, R. (1987). Status differentials and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 17, 277-293.
- Schmitt, M. T., Ellemers, N., & Branscombe, N. R. (2003). Perceiving and responding to gender discrimination at work. In S. A. Haslam, D. Van Knippenberg, M.J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice: 277-292*. New York: Psychology Press.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organizational Studies*, 12, 405-424.
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces & Society*, 33, 2, 286-295.
- Silva, R.B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 26, 149-178.
- Steele, C. M. (1988). Advances in experimental social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self* (Vol. 21, pp. 261–302). San Diego, CA: Academic Press.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379–387.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982) Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. In W. Icker & E.S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 199-218). New York: Springer-Verlag.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization (English translation of "La catégorisation sociale"). In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale*, vol. 1:272-302. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1974a). Intergroup behavior, social comparison and social change. Unpublished Katz-Newcomb lectures, University of Michigan, Ann Arbor.

- Tajfel, H. (1974b). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Tajfel, H. (1978). Interindividual behaviour and intergroup behavior, in H. Tajfel (ed), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press pp. 27-60
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M.G., & Bundy, R.F. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149–77.
- Terry, D.J., & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology. *Research. Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), 213-226.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- 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. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 77–122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J.C. & Giles, H. (1981). *Intergroup Behaviour*. Oxford: Blackwell

- Valentim, J. P. (2010). Sherif's theoretical concepts and intergroup relations studies: notes for a positive interdependence. *Psychologica*, 55, 2, 585-598.
- Vallerand, R. J. (1989). Toward a methodology for the transcultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in the French language. *Canadian Psychology*, 30, 662–680.
- van Dick, R., & 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., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351–360. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- van Knippenberg (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- van Knippenber. D. & Schie E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584. [http:// dx.doi.org/10.1002/job.359](http://dx.doi.org/10.1002/job.359)
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (1999). A social categorization perspective on merges and acquisitions. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call center work. *Work & Stress*, 20, 60-83.
- Wharton, A.S. (1992). The social construction of gender and race in organizations: a social identity and group mobilization perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 55–84.
- Wieseke, J. M., Ahearne, S. K., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73, 123–145. doi:10.1509/jmkg.73.2.123.

Yamashiro, Y. (2015). Conceptual Expansion into Organizational Identity Change. *Annals of Business Administrative Science*, 14, 193-203.

ANEXOS

ANEXO I

Protocolo de Investigação



Questionário sobre Identificação Organizacional*

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

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

Prossiga apenas se aceitar participar no estudo.

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

Nota: Este estudo foi autorizado pelo Comandante Geral da GNR.

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

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

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

	Discordo fortemente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo fortemente
16. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para atingir um determinado estilo de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Pela remuneração que me proporciona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Pergunto-me se serei capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com este trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Porque eu tiro muito prazer de aprender coisas novas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Porque se tornou uma parte fundamental daquilo que eu sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Porque eu quero ser bem-sucedido neste trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado comigo mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Porque escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Pela satisfação que experiencio por me envolver em desafios interessantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Porque me permite ganhar dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Porque tem a ver com a forma como eu escolhi viver a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Não sei porquê, são-nos dadas condições de trabalho irrealistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Porque eu quero ser um “vencedor” na vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Pela satisfação que experiencio quando tenho sucesso ao fazer tarefas difíceis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Porque este tipo de trabalho me dá segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Não sei, é esperado muito de nós	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Porque este trabalho é parte da minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

DADOS DEMOGRÁFICOS

Género

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Idade

Naturalidade

Estado Civil

Habilitações Literárias

Categoria

Marcar apenas uma oval.

- Guarda
- Sargento
- Oficial

Função

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo/Apoio
- Operacional

Unidade

Marcar apenas uma oval.

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

Número de anos na GNR

Local Do seu posto de trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Lisboa
- Porto
- Évora
- Beja
- Outra: _____

*No presente questionário apenas se encontram os itens referentes à investigação que avaliou as variáveis; identidade organizacional, motivação, satisfação e coesão grupal.