



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LETÍCIA FENELON SANTOS

**Práticas de Envolvimento produzem colaboradores  
resilientes? O papel mediador da Identidade  
Organizacional.**

Brasília – DF

2017

LETÍCIA FENELON SANTOS

**Práticas de Envolvimento produzem colaboradores resilientes? O papel mediador da Identidade Organizacional.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Gisela Demo Fiuza.

Brasília – DF

2017

LETÍCIA FENELON SANTOS

**Práticas de Envolvimento produzem colaboradores  
resilientes? O papel mediador da Identidade  
Organizacional**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna:

**LETÍCIA FENELON SANTOS**

---

Profª Drª Gisela Demo Fiuza

Professor-Orientador

---

Profª Drª, Eluiza Alberto de Moraes  
Watanabe

Professor-Examinador

---

Mestre, Ana Carolina Rezende

Professor-Examinador

Brasília, 25 de Maio de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus a quem entrego a minha vida para que tudo aconteça conforme a sua vontade. Agradeço por nunca ter me abandonado, por sempre guiar o meu caminho, me conceder discernimento, saúde, força e coragem para enfrentar essa jornada.

À minha família, meus pais e irmãos, que sempre me incentivaram a ser melhor, acreditaram nos meus sonhos, pelas palavras de conforto e carinho. Agradeço pelas orações e por todo o pensamento positivo transmitido. Vocês são essenciais, sou eternamente grata por tê-los em minha vida.

Agradeço à minha orientadora, professora Gisela Demo, por confiar e acreditar nesse projeto que construímos juntas com tanto cuidado, dedicação e carinho. Foi uma honra dividir contigo momentos tão importantes na construção da minha vida acadêmica, a minha formação não teria sido a mesma sem você. Te admiro e serei eternamente grata.

E finalmente, aos meus amigos, em especial à Juliana, agradeço por torcerem por mim, pelos momentos de descontração, por me escutarem e aconselharem frente às dificuldades, vocês foram muito importantes na conclusão desse ciclo em minha vida.

“Tenho-vos dito isto, para que em mim tenhais paz; no mundo tereis aflições, mas tende bom ânimo, eu venci o mundo. ”

João 16:33

## RESUMO

No atual contexto de trabalho em que as pessoas são competências essenciais para garantir uma posição competitiva sustentável, as organizações passam a compreender as políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores estratégicos e de suma importância para a efetividade organizacional. Nesse sentido, a política de envolvimento, voltada para a criação de um vínculo afetivo das organizações e seus colaboradores de forma a contribuir para seu bem-estar, ocupa papel de protagonista na predição de atitudes e comportamentos essenciais para o bom funcionamento das empresas. Haja vista que se exige cada vez mais do trabalhador a capacidade de se adaptar, modificar, flexibilizar e superar as situações adversas e que o sentimento de pertencimento à organização pode influenciar na construção dessa habilidade, justifica-se o estudo de um modelo de predição entre as variáveis. Dessa forma, esta pesquisa tem por objetivo avaliar a relação entre a política de envolvimento, como variável independente, a identidade organizacional, como variável mediadora, e a resiliência no trabalho, como variável critério, dos empregados de uma instituição financeira na forma de empresa pública. Trata-se de estudo descritivo, exploratório e quantitativo. Em síntese, os resultados de fato apontaram que a identidade organizacional é mediadora parcial no modelo de predição da política de envolvimento e resiliência no trabalho. Outrossim, a pesquisa avança ao testar um modelo inexplorado na literatura de comportamento organizacional, confirmando indícios de mediação entre as variáveis pesquisadas. Como implicação prática, gestores da empresa podem otimizar suas políticas e práticas de GP no afã de obter maior identidade e resiliência no trabalho. Limitações e recomendações para estudos futuros são discutidas.

**Palavras-chave:** práticas de envolvimento; identidade organizacional; resiliência no trabalho; modelo de mediação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo Empírico da Pesquisa.....	50
Figura 2 – Modelo de Mediação.....	69
Figura 3 – Modelo de regressão para análise da equação 1.....	70
Figura 4 – Modelo de regressão para análise da equação 2.....	71
Figura 5 – Modelo de regressão para análise da equação 3.....	73
Figura 6 – Teste de Mediação.....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distinções entre níveis de identidade conforme Machado (2003).....	35
Tabela 2 – Índices psicométricos dos instrumentos de pesquisa EPPRH, EIO e ERT.....	58
Tabela 3 – Análises estatísticas dos itens de Envolvimento da EPPRH.....	61
Tabela 4 – Análises estatísticas dos itens da EIO.....	64
Tabela 5 – Análises estatísticas dos itens da ERT.....	66
Tabela 6 – Coeficientes de regressão Envolvimento sobre Resiliência no Trabalho.....	71
Tabela 7 – Coeficientes de regressão Envolvimento sobre Identidade Organizacional.....	72
Tabela 8 – Coeficientes de regressão Identidade Organizacional sobre Resiliência no Trabalho.....	73
Tabela 9 – Coeficientes de regressão do teste de mediação.....	74



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Política de Recrutamento e Seleção.....	23
Quadro 2 - Política de Envolvimento.....	24
Quadro 3 - Política de TD&E.....	25
Quadro 4 - Política de Condições de Trabalho.....	26
Quadro 5 - Política de Avaliação de Desempenho e Competências.....	27
Quadro 6 - Política de Remuneração e Competências.....	28
Quadro 7 - Classificação e definição das variáveis de pesquisa.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência relativa da Política de Envolvimento.....	62
Gráfico 2 - Frequência relativa da Identidade Organizacional.....	64
Gráfico 3 - Frequência relativa da Resiliência no Trabalho.....	67

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema.....	16
1.3	Objetivo Geral.....	16
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Política de Envolvimento: Estado da Arte.....	19
2.2	Identidade Organizacional: Estado da Arte.....	33
2.3	Resiliência no Trabalho: Estado da Arte .....	42
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	48
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	48
3.2	Modelo de Pesquisa.....	50
3.3	Caracterização da Organização.....	51
3.4	População e amostra.....	53
3.4.1	Tratamento dos Dados.....	54
3.4.2	Caracterização da Amostra.....	55
3.5	Instrumentos de Pesquisa.....	56
3.5.1	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.....	56
3.5.2	Escala de Identificação Organizacional.....	57
3.5.3	Escala de Resiliência no Trabalho.....	58
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	61
4.1	Identificação da percepção dos empregados quanto às práticas de Envolvimento .....	61

4.2	Identificação da percepção da Identidade Organizacional.....	64
4.3	Identificação da Resiliência no Trabalho.....	66
4.4	Poder de mediação da Identidade Organizacional na relação entre as práticas de Envolvimento e Resiliência no Trabalho.....	68
5	CONCLUSÕES .....	76
5.1	Síntese dos Principais Resultados.....	77
5.2	Contribuições Acadêmicas e Gerenciais .....	77
5.3	Limitações e Recomendações para Estudos Futuros .....	79
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICE A .....	98

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado e esclarecido de maneira inicial o tema deste estudo. Para isso, serão abrangidas as seguintes seções: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

## 1.1 Contextualização

Na atual era do conhecimento, em que fatores como tecnologia não são mais considerados suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica nas organizações (DEMO, 2016).

Dito isso, a Gestão de Pessoas (GP) assume importância estratégica para a gestão dos colaboradores de uma organização, individual e coletivamente, por possuir papel relevante na consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (ARMSTRONG, 2014; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Os recursos humanos, no papel de responsáveis pela produção do conhecimento, devem ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) que definem a abordagem e os princípios em geral sobre os quais os gerentes devem agir quando lidam com questões de gestão de pessoas. Ademais, a GP deve promover um tratamento equitativo entre os colaboradores e auxiliar na construção da cultura corporativa (ARMSTRONG, 2014; DEMO, et al., 2011).

Nesse contexto, as políticas de gestão de pessoas são fatores estratégicos, uma vez que os colaboradores são os protagonistas da efetividade e competitividade organizacionais, e por isso, sua importância tem sido cada vez mais valorizada nas organizações (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

As práticas e políticas de envolvimento são entendidas como uma proposta articulada da organização, envolvendo teoria e prática, voltada para a criação de um vínculo afetivo com seus empregados de forma a contribuir para seu bem-estar em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Dentre os principais aspectos da política de envolvimento estão a identificação de competências e expectativas dos colaboradores, a promoção de *feedbacks* constantes, o estímulo à participação nas tomadas de decisões e a valorização dos canais de comunicação dentro da empresa como forma de integração entre os níveis gerenciais (DEMO, 2016).

De acordo com a pesquisa feita por Chen (2011), a cultura corporativa, que é em parte constituída pelas práticas e políticas de GP, tem relação positiva com o construto da Identidade Organizacional (IO), que por sua vez, está intrinsecamente ligado com o aumento da vantagem competitiva e o alcance dos objetivos organizacionais.

A identidade organizacional pode ser entendida como o vínculo do indivíduo com a organização e com o resultado do senso compartilhado de realidade e interação entre seus membros (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001; NASCIMENTO et. al., 2013).

Machado (2003) aborda que a identidade organizacional remete ao vivido e à subjetividade, além de ser construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações, sendo necessário considerar os planos pessoais, de grupo e da organização para sua correta compreensão.

Segundo Ashfort, Harrison e Corley (2008), o desejo dos indivíduos por identificações no contexto de trabalho acompanha o crescimento turbulento das sociedades e das organizações. Além disso, quando o indivíduo se identifica como pertencente a organização em que trabalha, tal identidade pode gerar uma série de resultados positivos (ASHFORT, 1989).

As organizações, ao mesmo passo que passaram a valorizar mais seus colaboradores, também exigem mais habilidades e características essenciais ao capital humano no ambiente de trabalho (DEMO, 2016; RIBEIRO et al., 2011).

Outrossim, um dos aspectos do comportamento humano que mais tem sido incentivado na atualidade, condições adversas para conviver com a incerteza, ou seja, o estado de resiliência. (JOB, 2003; RIBEIRO et al., 2011). Esses autores destacam que a resiliência em contextos organizacionais envolve os fatores de risco - momentos de tensão, *stress* e traumas acumulados a partir de fatores pessoais e de ambiente; e de proteção – a habilidade de lutar, a autoestima, o reconhecimento e o apoio das chefias/superiores, em muito estimulados em práticas de gestão de pessoas concernentes à política de envolvimento (COSTA, 2016).

Em seu estudo, Job (2003) concluiu que os trabalhadores, de níveis administrativos, operacionais e de alta gerência, quando recebem uma maior autonomia e treinamento se sentem mais valorizados e motivados e apresentam um grau mais elevado de resiliência no trabalho.

Pesquisas como as de Tataw (2012), Smith, Cunha, Giangreco, Vasilaki e Caragati (2013) e Nascimento (2014) evidenciaram associações positivas entre práticas organizacionais em geral e IO. Especificamente sobre práticas de GP, Bezerra, Demo e Fogaça (2016) também encontraram relações positivas com IO, especialmente com a prática de envolvimento. Envolvimento também foi a principal preditora da resiliência no trabalho (COSTA, 2016).

Dessa maneira, no presente estudo, elegeu-se a política de envolvimento, dentre as seis grandes políticas propostas por Demo, Neiva, Nunes, Rozzet (2012): Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento; Desenvolvimento e Educação; Condições de trabalho; Recompensas e Remuneração e Avaliação de Desempenho baseada em competências. A política de envolvimento foi escolhida para avaliar seu poder de predição sobre a identidade organizacional e a resiliência no trabalho, constituindo um modelo ainda não estudado em meio acadêmico.

O *lócus* desta pesquisa será denominado Banco Box, haja vista que a empresa solicitou anonimato, razão pela qual também não serão citadas as referências utilizadas para esta subseção, uma vez que foram retiradas do site da instituição.

A organização é uma das principais executoras de políticas do Estado Brasileiro, e atua fortemente na promoção da cidadania, sustentabilidade, cultura e esportes em todo o território nacional. Em 2014, a empresa atingiu a marca de 100 mil

empregados em atividade, todos contratados por concursos públicos regidos pela CLT, ocupando papel de grande relevância para a manutenção dos índices de emprego no setor.

Em suas metas e compromissos inerentes ao planejamento estratégico estão incluídas diversas ações de gestão de pessoas, que abrangem aspectos como aumento do bem-estar e saúde organizacional, focadas na aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas para alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, optou-se por essa empresa ao considerar que suas características têm grande relevância para a produção deste estudo e pela facilidade de acesso para aplicação da pesquisa, tendo em vista que a pesquisadora é empregada da instituição.

## **1.2 Formulação do problema**

Em vista dos argumentos apresentados e da lacuna identificada na literatura de GP, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: qual é a influência das práticas de envolvimento na resiliência no trabalho e na identidade organizacional dos empregados públicos do Banco Box?

## **1.3 Objetivo Geral**

Para responder ao problema proposto, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar a relação entre as práticas de Envolvimento, a identidade organizacional e resiliência no trabalho dos empregados do Banco Box.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Para a consecução do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:



- I. identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto às práticas de envolvimento implementadas pela empresa;
- II. identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto a sua identidade organizacional;
- III. identificar a resiliência no trabalho dos empregados do Banco Box;
- IV. verificar se a identidade organizacional pode ser mediadora da relação entre as práticas de envolvimento e a resiliência no trabalho.

## **1.5 Justificativa**

Espera-se que o presente estudo traga contribuições de cunho acadêmico e gerencial para a gestão de pessoas

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo pretende contribuir para a produção científica sobre práticas de envolvimento, identidade organizacional e resiliência no trabalho, variáveis pouco estudadas na literatura de GP. Quanto à IO, Millward e Haslam (2013), Nascimento (2014), Tataw (2012), Smith, Cunha, Giangreco, Vasilaki e Carugati (2013), investigaram a relação do construto com práticas organizacionais de maneira geral, ao passo que Bezerra, Demo e Fogaça (2016) estudaram especificamente a relação entre práticas de GP e IO. O estudo de Costa (2016) foi pioneiro ao explorar a relação entre PPGP e a resiliência no trabalho, apesar de haver literatura anterior que indicasse a possibilidade dessa relação.

Os estudos relativos à política de envolvimento também são poucos, representando aproximadamente 2% da literatura de PPGP existente, sendo uma das políticas menos estudadas e sempre em conjunto com as demais políticas, o que delinea uma lacuna na literatura no que tange ao seu estudo de maneira isolada (DEMO et al., 2015).

Demo (2010) afirma que o fato de se trabalhar em uma organização pública ou privada influencia a percepção da política de envolvimento, o que evidencia o caráter relevante de se estudar uma instituição financeira totalmente pública, que exige alta

produtividade e lucratividade, ao mesmo tempo em que valoriza o atendimento ao cidadão e suas necessidades.

Em seu estudo feito no âmbito privado, em uma empresa de telecomunicações, Bezerra, Demo e Fogaça (2016) verificaram que as políticas e práticas de gestão de pessoas, em especial aquelas ligadas à envolvimento e recrutamento e seleção, podem ser preditoras da identidade organizacional. Assim como Costa (2016), verificou em uma Fundação Pública que a resiliência no trabalho é também uma consequente da percepção da política de envolvimento.

Considerando que não foram encontrados estudos que correlacionassem as três variáveis: política de envolvimento, identidade organizacional e resiliência no trabalho em uma mesma investigação e que analisassem uma relação de mediação entre tais variáveis, essa pesquisa avança ao apresentar um modelo inexplorado até o momento. Além disso, procura preencher também a lacuna de estudos realizados em organizações caracterizadas como empresas públicas. Os resultados observados subsidiarão novas pesquisas nas áreas de GP e Comportamento Organizacional.

Do ponto de vista gerencial, espera-se que a pesquisa possa servir de insumo para a tomada de decisões na área de recursos humanos da empresa uma vez que o ambiente bancário pode provocar adoecimento, sentimento de insatisfação e possui alto grau de rotatividade (CERQUEIRA; AMORIM, 1998; PAIVA; BORGES, 2009). Se bem aplicadas, as PPGP, especialmente as práticas de envolvimento, podem influenciar a criação de uma identidade organizacional e de empregados resilientes, o que impacta no aumento da satisfação e bem-estar no trabalho e na redução de rotatividade, além de contribuir para o aumento da vantagem competitiva e o alcance dos objetivos organizacionais (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016; CHEN, 2011; COSTA, 2016; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; JOB, 2003; MARTINS; DEMO, 2014; RIKETTA, 2005; SÁ; DEMO, 2014).

Este trabalho está estruturado, além da Introdução, em Referencial Teórico, Métodos e Técnicas de Pesquisa, Resultados e Conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os estados da arte das variáveis estudadas nesta pesquisa: política de envolvimento, identidade organizacional e resiliência no trabalho. Foram apresentados seus principais conceitos, pressupostos, histórico, revisões de literatura, medidas e estudos empíricos recentes para cada uma das variáveis a partir da busca no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), sem limite temporal, e em artigos científicos revisados por pares.

### **2.1 Política de Envolvimento: Estado da Arte**

Conforme apresentado na contextualização deste estudo, atualmente a gestão de pessoas tem papel de extrema importância para as estratégias das organizações (DEMO, 2016), porém nos estudos de autores como Curado, Wood Junior e Lins (1995), Fischer (1998), Oliveira (1998), Tonelli (2002) e Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011) e Demo (2016), percebe-se que ainda há grande desafio para a GP em agir efetivamente como um agente de mudanças na organização confrontando a cultura de que as atividades de Departamento de Pessoal são a única atribuição do setor.

Até que se tivesse a perspectiva atual da GP, faltavam as políticas de longo prazo, como a administração de carreiras e a integração com o planejamento estratégico, e a área de gestão de pessoas estava muitas vezes subordinada às áreas administrativa e/ou financeira, distante de uma posição estratégica na organização (DEMO, 2016; TONELLI, 2002).

O trabalho de Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011), que analisaram a evolução da gestão de pessoas entre 1980 e 2010, mostrou que a área estava mais preocupada em alinhar suas políticas ao novo cenário mercadológico cada vez mais competitivo, tendo como um dos principais objetivos a inserção do Brasil nesse contexto.

Na atual conjuntura de mercado, moderno e globalizado, tornou-se imprescindível atrair e capacitar pessoas para que fossem mais eficientes e inovadoras. Dessa forma, essa valorização do capital humano passou a ser o principal desafio estratégico da moderna GP, tendo em vista que o processo de gestão de recursos humanos pode ser traduzido no processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos organizacionais (BOHLANDER; SNELL, 2009; DEMO, 2016).

Dessa forma, as novas perspectivas da atual GP são fundamentadas em políticas e práticas com ênfase no empreendimento e nos valores do negócio por meio do envolvimento, integração, participação e desenvolvimento dos recursos mais valiosos para a organização: as pessoas (ARMSTRONG, 2014; FISCHER, 1998; MASCARENHAS; KIRSHBAUM, 2008).

Em complemento à teoria de Bohlander e Snell (2009), Mathis e Jackson (2003) definem a GP como a utilização de políticas e práticas de gerenciamento de recursos humanos para alcance e manutenção de vantagem competitiva e, por isso, as pessoas são a principal competência essencial, ou *core competence*, das organizações. Os autores ainda acrescentam que tal competência é o que cria alto valor e faz uma organização se destacar diante das concorrentes. Dessa forma, conforme preconiza Mascarenhas (2009), nesse contexto as pessoas são valiosas e versáteis aos mais diferentes tipos e mercados.

No estudo de Guest (1987), os fundamentos da GP envolvem a integração do RH à estratégia da organização, de forma que todos os empregados estejam comprometidos, as estruturas e funções organizacionais sejam mais flexíveis e que se tenha qualidade no que concerne às pessoas. Além desse autor, outros como Storey (1995), Legge (2006), Bohlander e Snell (2009) e Demo (2016) enxergam que a GP deve ser utilizada como forma de diferenciação estratégica com impacto na performance organizacional e por isso, são relevantes diferenciais para as empresas.

Nesse contexto da GP como diferencial estratégico, Legge (1995; 2006) preconiza que a chamada *Strategic Human Resource Management*, ou GP estratégica, é responsável pela gestão dos relacionamentos com os empregados de forma que esses contribuam ao máximo para que a organização atinja seus objetivos. Para que isso aconteça, a autora dá ênfase a dois pontos: as políticas de RH precisam ser

integradas ao plano estratégico e oferecer reforço para uma cultura organizacional apropriada para a empresa; e as pessoas são valiosas fontes de diferencial competitivo.

Em um panorama de ambiente competitivo e em constante mudança, a GP estratégica deve constituir *core competence* para alcance dos objetivos e resultados da organização e do indivíduo, e para que isso aconteça, é necessário constante reforço de políticas e práticas (MORRIS; SNELL, 2010; ULRICH et al., 1991).

Nessa ideia, as políticas de GP devem ser elaboradas em consonância com pressupostos dos processos de negócios de forma que a visão estratégica e os objetivos organizacionais possam ser capturados e comunicados em termos de mais fácil compreensão e execução pelos colaboradores (VAKOLA; SODERQUIST; PRATASCOS, 2007).

Em consonância com as ideias anteriormente apresentadas por Legge (2006), Barney (1991) defende que o capital humano e suas interações resultam na produção do conhecimento e no alcance das metas da organização, princípios estes que embasam os pressupostos e fundamentos das políticas e práticas de GP.

Singar e Ramsden (1972) falam que a formulação de políticas de GP é necessária para que os colaboradores da organização tenham conhecimento, de forma pública e acessível, sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização.

Nessa linha de raciocínio, Devanna, Fombrun e Tichy (1984), afirmam que o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais está intrinsicamente ligado ao êxito na implementação das políticas de GP, pois quanto melhor a organização selecionar, desenvolver e recompensar seus recursos humanos, maior será a chance de garantir o sucesso das estratégias de negócios.

Demo (2016) conclui que não há consenso quanto aos termos utilizados na literatura quanto a políticas de GP, que podem ser encontradas com outras nomenclaturas como, processos, atividades, sistemas, funções e técnicas de GP. Assim como no estudo da autora, esta pesquisa elegeu o termo “política” de GP, em consonância também com autores como Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995;2006), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003) e Bezerra, Demo e Fogaça

(2016), com o entendimento de que se trata de uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para possibilitar o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, guiando o pensamento e ação para a área de RH (DEMO, 2016). Assim como a autora, o termo “prática” será utilizado neste estudo no significado de hábito, rotina, ação e atividades componentes das políticas.

As políticas e práticas de GP selecionadas para este estudo tiveram como base a síntese dos estados da arte construído por Demo (2016) e os trabalhos de Demo et al. (2012; 2014) que desenvolveram e validaram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH).

No processo de desenvolvimento e validação da escala foram realizadas entrevistas prévias a análise de conteúdo categórica temática baseada em Bardin (2011) que resultou num total de 6 categorias de políticas de GP consideradas mais importantes para o crescimento profissional e bem-estar do empregado, são elas: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) recompensas e remuneração (DEMO, 2016).

Tendo em vista que este estudo irá analisar a política de envolvimento de maneira isolada e não em conjunto com as demais PPGP, a EPPRH será utilizada em uma versão reduzida, contendo apenas os itens relativos à política de envolvimento.

Em consonância com o modelo proposto por Demo (2016), os Quadros 1-6 resumem cada uma das seis políticas de GP, apresentando seus principais autores, pontos abordados na literatura e as respectivas definições constitutivas, que é o tipo mais comum em termos de dicionários e teorias (PASQUALI, 2010).

**Quadro 1 – Política de Recrutamento e Seleção**

<b>Recrutamento e Seleção</b>	
<b>Autores</b>	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010);
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores.
	Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização.
	Atividades estratégicas para a organização.
	Devem estar alinhadas às outras políticas.
	Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos.
	Utilização de vários instrumentos de seleção.
	Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações.
	Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo.
	Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados.
Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.	
<b>Definição constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

**Quadro 2 – Política de Envolvimento**

<b>Envolvimento</b>	
<b>Autores</b>	Ulrich et al. (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Dietz, Wikinson e Redman (2010);
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos.
	Contribui para a efetividade organizacional.
	Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização.
	Adaptação dos colaboradores aos seus cargos.
	Coerência entre discurso e prática gerencial.
	Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar.
	Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas.
	Integração dos colaboradores.
	Estímulo à participação e comunicação constantes.
	Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
	Reconhecimento e feedback contínuos.
	Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos.
Existência de canais de comunicação interna.	
<b>Definição constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Fonte: Adaptado de Demo (2016).



Quadro 3 – Política de TD&amp;E

<b>Treinamento, Desenvolvimento &amp; Educação</b>	
<b>Autores</b>	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009)
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho.
	Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo.
	Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender.
	Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural.
	Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.
	Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções.
	Investimento em desenvolvimento e educação.
	Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência.
	Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).
<b>Definição Constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

**Quadro 4 – Política de condições de trabalho**

<b>Condições de trabalho</b>	
<b>Autores</b>	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010)
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Proteção e cuidados dos colaboradores.
	Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores.
	Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho.
	Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos.
	Não exposição excessiva à ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores.
	Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos.
	Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia.
	Oferta de benefícios básicos e complementares.
	Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde.
	Ergonomia.
	Preocupação com a segurança.
	Plano flexível de benefícios (plano cafeteria).
	Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções;
Facilidades e conveniência no local de trabalho.	
<b>Definição constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

**Quadro 5 – Política de Avaliação de Desempenho e Competências**

<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	
<b>Autores</b>	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009);
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos.
	Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos.
	Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito.
	Observar o desempenho, interpretando resultados.
	Tomar decisões, a partir da avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas.
	Realizações periódicas.
	Desmistificar o caráter punitivo da avaliação.
	Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário.
Discussão (elaboração conjunta e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados).	
<b>Definição constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

### Quadro 6 – Política de Remuneração e Recompensas

<b>Remuneração e Recompensas</b>	
<b>Autores</b>	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010);
<b>Pontos abordados na literatura</b>	Principais decisões: como pagar e quanto pagar.
	Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos.
	Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho.
	Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP.
	Remuneração compatível com a formação.
	Remuneração compatível com as oferecidas no mercado.
	Existência de incentivos como prêmios e promoções;
	Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.
	Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas.
Remuneração condicionada aos resultados.	
<b>Definição constitutiva</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptado de Demo (2016)

Demo (2016) afirma que, por meio da EPPRH, é possível efetuar um diagnóstico de políticas e práticas de GP nas organizações, a qual deve ser continuamente refinada por meio de novos estudos e vertentes em GP para que possa estar adequada às mudanças constantes no mercado em geral.

Demo, Nunes, Mendes, Ferreira e Melo (2011) realizaram a primeira revisão de literatura sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, em um modelo reduzido, sem as políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, por meio de uma análise das publicações nacionais e internacionais no período de 2004 a 2008. Os resultados do estudo indicaram escassez de pesquisas sobre o tema e foi

recomendada a investigação das políticas de GP relacionadas a outras variáveis do comportamento organizacional.

De forma semelhante, Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) apresentaram revisão bibliométrica de estudos nacionais produzidos no período entre 2000 e 2010. Em contrapartida, nesta pesquisa, já foram consideradas as 6 grandes políticas de GP. Os autores reafirmaram a importância estratégica do estudo das PPGP para as organizações e concluíram que há lacunas literárias quanto ao desenvolvimento e à validação de instrumentos.

Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) atualizaram o corte temporal realizado nas revisões bibliométricas anteriores ao abranger estudos realizados no período de 2010 a 2014. Apesar das autoras reafirmarem as conclusões dos estudos anteriores, foi possível identificar um aumento no interesse acadêmico relacionado ao tema.

Com o objetivo de preencher a lacuna existente quanto à instrumentos validados sobre PPGP, Demo (2008) desenvolveu e validou a EPPGP (Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) que possuía 19 itens distribuídos em quatro políticas: Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Recompensas e Envolvimento.

Posteriormente, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) complementaram a referida escala que passou a ser chamada de EPPRH e possui 40 itens, distribuídos entre seis fatores, sendo mantidos os quatro anteriores e acrescentando: Recrutamento e Seleção, e Avaliação de Desempenho e Competências.

A EPPRH foi validada e ajustada nos Estados Unidos por Demo e Rozzett (2012) de forma que passou a ter 32 itens mantendo a mesma estrutura multifatorial. A escala foi chamada de *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS).

Por fim, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) trouxeram a realidade nacional a HRMPPS, originando a EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos) a ser utilizada na presente pesquisa.

Considerando que a política de envolvimento surgiu do modelo completo apresentado por Demo (2016), foram apresentados até aqui o estado da arte das

políticas e práticas de gestão de pessoas no geral, mas a seguir são apresentados os estudos recentes de PPGP, que mesmo estudadas em conjunto, os resultados destacaram a política de envolvimento.

Nessa linha de raciocínio, Demo et. al. (2015) afirmam que há uma lacuna na literatura no que tange ao estudo da política de envolvimento, tendo em vista que as pesquisas relativas a ela representam aproximadamente apenas 2% da literatura de PPGP existente e com análises focadas na prática de comunicação. Dessa forma, os autores afirmam que é necessário que estudos futuros procurem investigar também as práticas de reconhecimento e participação, pertencentes à política de envolvimento.

Vale ressaltar ainda que envolvimento é investigado na maioria dos estudos como atitude do empregado e não como política da organização, que é a variável foco desta pesquisa, não obstante, não foram encontrados estudos de envolvimento como política da organização, mas desvinculada de um modelo abrangente de políticas de GP.

Destarte, o foco dos estudos empíricos apresentados nesta pesquisa são o que tiveram envolvimento como principal preditora e também os que investigaram antecedentes da política de envolvimento.

Nesse contexto, estudos como os de Martins e Demo (2014), Sá e Demo (2014) e Horta, Demo e Roure (2012) investigaram a relação das políticas de GP com o bem-estar no trabalho (BET), e concluíram que envolvimento, diante das demais PPGP, era a que mais afetava positivamente os colaboradores ao passo que um aumento nessa variável indicava uma maior probabilidade da diminuição dos sentimentos negativos no ambiente de trabalho. Ademais, tal política também apresentou forte correlação com a Realização Pessoal, fator de extrema relevância para a variável BET.

Dessa forma, os resultados encontrados nas pesquisas das autoras demonstraram que quando o bem-estar pode ser explicado em grande parte pelos esforços da organização em envolver seus colaboradores, da mesma forma em que quanto menos envolvimento houver, mais os funcionários se sentirão insatisfeitos e infelizes com o trabalho (MARTINS; DEMO, 2014; SÁ; DEMO, 2014). Horta, Demo e Roure

(2012) complementam ao afirmar que os gestores organizacionais devem focar seus esforços nas políticas de envolvimento e recompensas para aumentar tanto a confiança organizacional quanto o bem-estar no trabalho.

Demo, Martins e Roure (2013) realizaram um estudo com o objetivo de verificar a capacidade de predição das PPGP nas variáveis comprometimento organizacional e satisfação no trabalho em uma livraria do Distrito Federal. Os resultados da pesquisa apontaram que a política de envolvimento é a melhor preditora do comprometimento organizacional afetivo, da satisfação no trabalho com chefia e da satisfação no trabalho com natureza do trabalho. Por meio de tais resultados, as autoras concluíram que quanto mais os colaboradores percebessem as práticas de envolvimento, mais se identificariam com os objetivos e valores da organização, estariam satisfeitos com os seus gestores e cada vez mais se sentiriam interessados pelas tarefas que deveriam executar. O presente estudo, na mesma linha, visa contribuir com as pesquisas que investigam consequências da política de envolvimento.

Demo (2010) investigou a relação entre a variável percepção de políticas de gestão de pessoas e as variáveis valores pessoais, percepção de justiça organizacional e tipo de organização (pública ou privada). Quanto à política de envolvimento, foi identificado que seu principal preditor é a justiça procedimental, e que o fato de se trabalhar em uma organização pública ou privada influenciou a percepção da política de envolvimento, inferindo-se que o tipo de organização deve ser considerado quando da concepção de políticas de GP.

Além disso, a autora verificou que as variáveis poder e universalismo relacionaram-se positivamente à política de envolvimento, apresentando um paradoxo que pode ser explicado pelo fato dos indivíduos que valorizam a integração e o bem-estar de forma coletiva tendem a valorizar práticas de envolvimento, como igualdade na participação e realização de eventos de integração que promovam as ideias de todos; ao mesmo tempo em que os colaboradores que prezam o prestígio social e a autoridade privilegiam práticas que fortaleçam o *status quo*, como a obtenção de informações importantes sobre a organização.

Demo, Fernandes e Fogaça (2015) investigaram a influência dos valores organizacionais na percepção de PPGP em uma empresa pública do ramo de

agricultura do DF. Neste estudo, os resultados apontaram que o igualitarismo tem forte relação positiva e exerce um grande efeito sobre envolvimento, levando as autoras a concluírem que quanto mais os servidores percebem o valor de igualitarismo na organização, mais percebem as práticas de comunicação, participação, reconhecimento e relacionamento, ou seja, as inerentes a envolvimento.

As autoras ainda ressaltam que, uma vez que o igualitarismo se relaciona com sentimento de reconhecimento e figura como variável preditora de envolvimento, com valores de igualitarismo presentes no ambiente organizacional, os funcionários estarão mais suscetíveis a se envolverem com a organização.

Por fim, Bezerra, Demo e Fogaça (2016) investigaram a relação entre as PPGP e a identidade organizacional em uma empresa privada de telecomunicações e mais uma vez a política de Envolvimento se destaca de forma positiva nos resultados. As autoras concluíram que as dimensões envolvimento e recrutamento e seleção, se destacaram como preditoras da identidade organizacional, sendo que o envolvimento apresentou o melhor índice de predição da variável. Deste modo, quanto mais os colaboradores percebem políticas e práticas de envolvimento e recrutamento e seleção maior é a chance deles se identificarem com a organização.

Destarte, apesar da comprovada influência positiva da política de envolvimento para o vínculo afetivo do indivíduo com a organização e em demais variáveis do comportamento organizacional, foi identificada importante lacuna nos estudos relativos à política, sendo relevante a promoção de novas pesquisas que a investiguem a relação dessa com demais variáveis de maneira isolada e, especialmente, em outros setores, como o setor público, haja vista que a maioria das pesquisas focaram o setor privado.



## 2.2 Identidade Organizacional: Estado da Arte

O conceito de identidade está ligado às características individuais de cada pessoa, pois é o que faz com que se reconheçam e sejam únicas, tanto por variáveis internas, como o jeito de se vestir, quanto externas, como as atitudes, e não se restringe apenas ao aspecto individual por abranger também as perspectivas de organizações e grupos sociais (MARKWICK; FILL, 1997; MOINGEON; RAMANANTSOA, 1997).

A identidade é resultado de constantes interações, é um construto complexo e resultado de diversas forças, como as crenças, valores e papéis que o indivíduo exerce nos espaços individuais, sociais e do trabalho (MACHADO, 2003).

Os sinônimos identidade e identificação (ASHFORT, 2008; NASCIMENTO et al., 2013) são temas constantes nos processos de socialização dos trabalhadores, estratégias e desenvolvimento organizacionais. Dessa forma, a identidade organizacional (IO) se faz de extrema relevância e necessidade para o entendimento da ação humana no contexto de trabalho. Quanto mais se compreende o construto de IO, maior é a facilidade da empresa em capturar a essência de seus colaboradores e de suas ações, como a entrada e saída de uma organização, por exemplo. Sendo assim, o conceito se configura como um diferencial para os gestores organizacionais e é essencial para uma gestão eficiente (ASHFORT, 2008; CHENEY, 1991; NASCIMENTO et al., 2013).

Machado (2003) afirma que alguns estudos propõem uma abordagem equivocada da IO quando a consideram independente dos âmbitos pessoal, social e no trabalho, comprometendo a correta compreensão do construto que deve ser estudado observando seus múltiplos níveis de análise. Dessa forma, para que esta pesquisa faça uma análise assertiva da identidade em contexto organizacional, serão destacados os níveis pessoal, social e no trabalho, em consonância com os estudos de Antaki e Widdicombe (1998), Gioia (1998), Ruano-Borbalan (1998), Castells (1999), Brown e Starkey (2000), Howard (2000), Machado (2003) Fernandes e Zanelli (2006), Ashfort (2008) e He e Baruch (2009).

A identidade pessoal está relacionada a um autoconceito que o indivíduo faz considerando suas próprias características e pode ser considerada bem construída quando há um limite psíquico estabelecido entre o que é inerente ao individual e o que é resultado dos grupos aos quais a pessoa possui vínculo. Essa identidade envolve um processo de comparação de igualdades e semelhanças entre os indivíduos que envolvem o questionamento: “Quem sou eu?” (ASHFORT, 2008; MACHADO, 2003; PRATT; FOREMAN, 2000; TING-TOOMEY, 1998).

Em contrapartida, a identidade social pode ser considerada um processo dinâmico construído por semelhanças e diferenças que resultam da interação do autoconceito ao senso de pertencimento, constituído de modo cognitivo e coletivo por critérios individuais, a um ou vários grupos e remete à problemática: “Quem somos nós?” (BEZERRA; DEMO e FOGAÇA 2016; MACHADO, 2003; PRATT e FOREMAN, 2000).

Segundo a Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1978; TAJFEL; TURNER, 1979), esse tipo de identificação está ligada à comparação que o indivíduo faz de grupos que está inserido. Logo, uma identificação social positiva está ligada com uma comparação positiva, assim como nos casos em que essa não for satisfatória, o indivíduo abandona o seu grupo e procura outros.

O ambiente de trabalho é uma variável importante a ser considerada quando se trata da construção da identidade, considerando que é um dos principais ambientes em que os indivíduos interagem com pessoas e grupos e constroem ativamente suas identidades, devido a grande parte do tempo que estão inseridos nesse contexto (MACHADO, 2003; NASCIMENTO et al., 2013).

É importante ressaltar que a identidade no trabalho se difere da organizacional. A primeira se refere ao vínculo entre o indivíduo e a sua profissão e é em grande parte constituída com base na identificação do empregado com seus colegas de trabalho, sendo assim, processada nos níveis afetivos e cognitivos. A identidade organizacional acontece concomitantemente nesse ambiente, mas está relacionada à ligação psíquica do indivíduo à organização (MACHADO, 2003; NASCIMENTO et al., 2013).

Considerando os pressupostos de cada nível de identidade, se percebe que todos estão ligados à representação do eu, do autoconceito para o indivíduo, e acontecem simultaneamente nas esferas pessoais, sociais e no âmbito das organizações, o que contribui para a complexidade do construto (ASHFORT; MAEL, 1989; DUBAR, 2005, 2009; ERICKSON, 1994; MACHADO, 2003; PRATT, 2000; SCOTT; LANE, 2000; TAJFEL; TURNER, 1979).

Ao relacionar o nível de análise foco desta pesquisa, a identidade organizacional, com as demais, e considerando que as organizações e seus grupos são consideradas categorias sociais, se conclui que a IO possui forte relação com o processo de identidade social, uma vez que deriva do sentimento de pertencimento dos indivíduos de determinada organização (MACHADO, 2003).

Scott e Lane (2000) afirmam que a IO pode ser entendida como o processo pelo qual a organização se faz presente na mente, consciente e subconsciente, dos seus membros. Machado (2003) complementa a ideia ao dizer que a IO afeta e compõe a identidade pessoal, e pode ser entendida como o elo entre o indivíduo e a instituição empregadora e como a expressão das percepções individuais sobre o significado da organização (NASCIMENTO, 2014).

Ainda que sejam complementares e afetem uns aos outros, é necessário compreender os aspectos principais de cada um dos níveis de identidade e os limites de cada classificação, conforme apresentado na Tabela 1, em consonância com o estudo feito por Machado (2003).

**Tabela 1 – Distinções entre níveis de identidade conforme Machado (2003)**

<b>Tipo de identidade</b>	<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Meios de Construção</b>	<b>Período de Ocorrência</b>	<b>Espaços de Construção</b>	<b>Finalidades</b>
<b>Pessoal</b>	A construção do autoconceito ao longo da vida do sujeito.	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.

<b>Social</b>	A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
<b>Identidade no Trabalho</b>	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
<b>Identidade Organizacional</b>	A construção do conceito de si mesmo vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar ações nessas organizações.

Fonte: Machado (2003, p. 64).

A identidade organizacional exerce uma forte influência sobre a motivação e a produtividade dos trabalhadores, impactando o aumento da vantagem competitiva, na cooperação entre os membros e no alcance dos objetivos organizacionais (CHEN, 2011; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; ZANELLI; FERNANDES, 2006).

Machado (2003) afirma que a IO é construída diariamente e a todo momento a partir das ações e interações dos indivíduos. Portanto, realizar e pertencer são pré-requisitos para que ocorram os processos de identificação e, por consequência, ocorra a transformação do espaço organizacional em um ambiente de trabalho favorável.

A partir de Albert e Whetten (1985), no artigo *Organizational Identity*, o conceito de identidade organizacional é dividido em três dimensões: central - compartilhamento de crenças, distintivo - diferencial competitivo da organização, e duradouro – continuidade atemporal, características estáveis no tempo. Segundo os autores, tais critérios seriam suficientes para definir o construto de IO como científico.

Muitas críticas surgiram para essa definição, principalmente por ser considerada muito ampla (BEYDA, 2010). Entre as principais divergências encontradas na literatura, se pode destacar a exposta por Goia et. al. (2000) que discordam da característica duradoura da IO, pois essa possuiria natureza contínua e adaptativa devido a interação entre identidade e imagem.

Assim como há críticas, há concordâncias com essa teoria, como os autores Machado (2003) e Schultz e Hernes (2013), os quais reafirmaram o aspecto atemporal do construto, pois consideram a influência do passado na constituição da identidade.

A conceituação de Albert e Whetten (1985) foi elucidativa para a produção do construto da IO, que segundo eles possui duas formas de ser estudado: a primeira, pelo caráter múltiplo, inferindo que há nas organizações perspectivas compartilhadas pelos colaboradores, grupos e chefias; e a segunda que considera que a IO é resultado da visão da alta administração que acaba por disseminar sua percepção para a empresa como um todo. Neste estudo, será utilizada a primeira forma de compreensão do construto, como expressão do sentimento dos indivíduos quanto à organização que estão inseridos.

Com isso, se percebe que há concepções diversas e simultâneas em relação à IO, resultando em falta de clareza conceitual e empírica sobre o tema, ratificando o apontado por Beyda (2010) no sentido de haver certa resistência entre acadêmicos para estudar esse conceito.

Após o estudo inicial de Albert e Whetten (1985), a variável IO e a sua relevância para sobrevivência e sucesso da organização tem ganhado destaque entre os estudiosos das áreas de administração e psicologia (ALBERT et. al., 2000; ALVESSON; WILLMOTT, 2002; BROWN et. al., 2005; CORLEY, GOIA, 2004; CORNELISSEN et. al., 2007; DUTTON et al., 1994; NAG et. al., 2007).

Estudos também comprovam que a identidade organizacional pode acarretar uma série de impactos positivos sobre o desempenho dos funcionários (ASHFORT, 1989), dentre eles: a baixa rotatividade, o aumento da satisfação e do bem-estar, e o aumento da cidadania organizacional (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008; HE; BROWN, 2013; RIKETTA, 2005).

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) afirmam que os significados atribuídos aos aspectos compartilhados da cultura organizacional delineiam a percepção das pessoas sobre sua identidade organizacional. Autores como Jo Hatch e Schultz (1997), Cuche (1996), Prati et al. (2009), Cheung et al. (2011), Hatch e Schultz (2002) também preconizam que a cultura organizacional exerce influência sobre a identidade, podendo configurar como variável preditora da IO.

Nessa linha de raciocínio, Moingeon e Ramanantsoa (1997) afirmam que um novo funcionário, para ser chamado como verdadeiro membro da organização, deverá incorporar os hábitos, crenças, ritos e tabus concernentes a essa, e assim ele estará conectado a empresa e poderá desenvolver sua identidade organizacional.

Nesse contexto em que a instituição possui diversos valores, crenças e princípios compartilhados, a construção das identidades no ambiente de trabalho está vinculada tanto aos interesses pessoais quanto aos coletivos, o que pode resultar em embates por poder e espaço dentro das organizações. Dessa forma, a identidade organizacional figura como fator chave para a motivação e construção de um ambiente saudável que promova a integração entre os funcionários (MACHADO, 2003).

Por fim, o recente estudo de Eun-Suk et al. (2015) conclui que a identidade organizacional tem um valor único para a organização, pois é a base para atitudes-chave, como o comprometimento organizacional, satisfação, e comportamentos dos indivíduos nas organizações.

Os estudos relativos ao tema são recentes tanto em âmbito nacional quanto internacional. Em âmbito internacional, a primeira revisão de literatura realizada sobre o construto da IO foi de Ashfort, Harrison e Corley (2008), em um artigo que tinha como objetivo rever a literatura do tema em termos de quatro questões fundamentais: “O que é a identificação?” – abordando a diferença entre os conceitos de identidade organizacional e comprometimento organizacional; “Porque a identificação importa?” – discutindo os resultados individuais e organizacionais da IO integrados com temas do comportamento organizacional; “Como a identificação ocorre?” – descrevendo um modelo de formação da identidade relacionada ao conceito de *sensemaking*, no sentido em que o indivíduo percebe que suas ações são um diferencial; e “Um ou muitos?” – discute sobre equipes, grupos de trabalho

identificações de carreira e como as múltiplas identificações podem entrar em conflito, convergir e se combinar.

Posteriormente, He e Brown (2013) concluíram em sua revisão de literatura que o tema tem atraído atenção acadêmica considerável nas últimas décadas, porém são necessários mais estudos relacionado a IO com fatores como as emoções do indivíduo e responsabilidade social das empresas. Além disso, verificaram também que a IO demonstrou ser um fator de relevância para as organizações das mais diferentes culturas, como China e Reino Unido.

Cian e Cervai (2014) fazem uma revisão literária para diferenciar o construto de IO dos termos “imagem corporativa”, “imagem projetada”, “imagem interpretada”, “reputação” e “cultura organizacional” que são comumente confundidos na literatura existente. Os autores concluem que, dentre esses, a “reputação” pode ser considerada um guarda-chuva teórico capaz de agrupar todos os outros construtos, mas que há ainda diversos fatores, além desses citados, presentes no conceito de IO, e que devem ser esclarecidos nos estudos que abordarem o tema para evitar confusões conceituais.

Ravasi e Canato (2013) revisaram os métodos de pesquisa utilizados nos artigos empíricos sobre identidade organizacional publicados em revistas importantes, como o *Journal of Management* e *Academy of Management Journal*, entre 1985 e 2011. Os autores concluíram que o tema carece de orientações metodológicas definindo como os acadêmicos devem entender “o que conta como uma prova legítima de IO?”.

No Brasil, Beyda e Macedo-Soares (2010) realizam a primeira pesquisa bibliométrica exploratória acerca do tema, analisando a produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. Foram selecionados para o estudo artigos publicados nos anais dos eventos EnANPAD, EnGPR e EnEo e em periódicos com classificação mínima B2 na lista Qualis da Capes.

As autoras concluíram que tanto em estudos nacionais quanto internacionais, há grande diversidade simultânea de concepções, e situações em que a identidade organizacional é estudada, o que gera certo desconforto entre os acadêmicos para estudo do conceito de IO, conforme já constatara Beyda e Macedo-Soares (2010).

Como sugestão, indicaram que devem ser feitos mais estudos que permitam uma continuidade da construção da teoria sobre a IO de forma que os resultados desses ofereçam real subsídio para os gestores conduzirem os processos de mudanças organizacionais.

A revisão mais recente encontrada foi a de Freire e Muritiba (2013), que efetuaram uma análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre a IO no período de 2000 a 2011. As autoras concluíram que a maioria dos estudos é de caráter qualitativo, havendo a necessidade de efetuar pesquisas quantitativas futuras, além de ser pertinente a criação de uma nova classificação que abrangesse a relação de comportamento e identidade organizacional, por ser a dimensão mais estudada nos artigos e periódicos analisados.

Em relação às medidas para avaliação e análise da IO, pode-se destacar a construída por Mael (1988) e validada por Mael e Ashfort (1992), que concluíram que a escala de identificação organizacional (EIO) tem boa consistência com seus 6 itens, embasados em uma coerente revisão de literatura, compondo uma estrutura unidimensional.

A EIO tem sido frequentemente utilizada para verificar a identidade organizacional, pois tem demonstrado confiabilidade e apresentado bons resultados em pesquisas que a utilizaram, como as de Nascimento et al. (2013), Cavazotte et al. (2010), Hildebrand (2007) e Tavares, Caetano e Silva (2007). Nascimento et al. (2013) ainda efetuaram, em seu estudo, a validação exploratória e confirmatória da EIO, o que ainda não havia sido feito em cenário nacional. Portanto, esta medida será usada no presente estudo.

Tendo em vista o crescente interesse dos acadêmicos em melhor compreender antecedentes e consequentes da identidade organizacional, tem-se conhecimento de diversas pesquisas empíricas que evidenciaram ligação positiva entre IO e conceitos valiosos para as organizações como retenção de funcionários e baixa intenção de rotatividade (MAEL; ASHFORT 1992; VAN DICK, 2004), satisfação (CARMELI; GILAT; WALDMAN, 2007; EFRATY; WOLFE, 1988), cidadania organizacional (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002; VAN DICK; GROJEA; CHRIST; WIESEKE, 2006), comportamento criativo (CARMELI; COHENMEITAR; ELIZUR, 2007; CHEN, 2011; HIRST; VAN DICK; VAN KNIPPENBERG, 2009;



MADJAR; GREENBERG), orientação para o cliente (THAKOR; JOSHI, 2005), melhoramento de processos em times virtuais (FIOL; O'CONNOR, 2005; SIVUNEN, 2006), aumento da cooperação mútua em situações de estresse no trabalho (HASLAM et al., 2005; LEVINE et al., 2005), defesa da organização (EDWARDS, 2005; TYLER, 1999), cooperação, esforço, participação e tomada de decisão benéfica à organização (BARTEL, 2001; KRAMER, 2006; SIMON, 1976; TOMPKINS; CHENEY, 1985), motivação intrínseca (KOGUT; ZANDER, 1996; VAN KNIPPENBERG; VAN SCHIE, 2000), desempenho (ASHFORT et al., 2008; HE; BROWN, 2013; RIKETTA, 2005; RAO et al., 2003; SMITH, 2011; VAN KNIPPENBERG, 2000) e compartilhamento de informações e ação coordenada (CHENEY, 1983; TYLER, 1999; GRICE et al., 2006).

Quanto a pesquisas recentes, foram encontradas na literatura os estudos de Nascimento et al. (2013) que pesquisaram a influência de práticas organizacionais no geral sobre a IO e o de Bezerra, Demo e Fogaça (2016) que investigaram o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas, enquanto variável independente, na construção da identidade organizacional, como variável dependente no setor privado. Entre os resultados encontrados, verificou-se que as dimensões Envolvimento e Recrutamento e Seleção são preditoras de Identidade Organizacional.

Além disso, foram encontrados resultados na literatura que certificam a existência de reflexos positivos da identidade organizacional sobre outros fatores como retenção de funcionários, comportamento criativo, orientação para o cliente, melhoramento de processos em times virtuais, aumento da cooperação mútua em situações de estresse no trabalho e defesa da organização (MAEL; ASHFORT, 1992; EDWARDS, 2005; TYLER, 1999).

Tais fatores podem estar relacionados também ao construto da resiliência no trabalho, uma vez que empresas com empregados mais resilientes geralmente possuem menos problemas de rotatividade e de crises geradas por situações de estresse (RIBEIRO et al., 2011, JOB, 2003). Haja vista que a política de envolvimento também influenciou a resiliência em contexto organizacional (COSTA, 2016), é possível inferir que a identidade organizacional pode ser caracterizada como variável mediadora entre envolvimento e resiliência no trabalho.

Ressalta-se que não foram encontrados estudos em literatura nacional que investigue a identidade organizacional como variável mediadora.

Haja vista a contextualização e revisão de literatura apresentadas até aqui, está evidente a necessidade e a relevância de mais pesquisas relacionadas à IO tanto para preenchimento de lacunas literárias, quanto para alinhamento do conceito à gestão estratégica das organizações.

### **2.3 Resiliência no Trabalho: Estado da Arte**

No atual contexto de trabalho, os métodos organizacionais exigem que os trabalhadores sejam cada vez mais resilientes diante dos conflitos de atitudes demandadas pela empresa e aquelas desejadas pelo empregado. Além disso, se espera que o colaborador esteja preparado para o enfrentamento dos novos desafios e exigências impostas diariamente no ambiente organizacional (CIMBALISTA, 2006; MACHADO, 2006; RIBEIRO ET AL., 2011; TABOADA; LEGAL).

Além de ser uma característica exigida pelas organizações, Emílio e Martins (2012) afirmam que a capacidade de enfrentar situações adversas é um diferencial para que o empregado se mantenha saudável e com desempenho adequado.

O conceito de resiliência é antigo e inerente ao campo de estudo da física sendo utilizado a partir de Thomas Young em 1807, para explicar a propriedade de certos materiais de não se romper ao receber uma energia com capacidade de deformação. Mas, desde o final do século XX, passou a ser utilizado nas ciências humanas e, atualmente, é entendido como um processo que permite encarar adversidades e superar crises em indivíduos, grupos e organizações. Nesse último contexto, decorre especificamente da capacidade individual de atribuir um novo ponto de vista às situações adversas (CAMPANELLA; 2006; EMÍLIO; MARTINS, 2012; GOMIDE; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015). Nessa lógica, Batista e Oliveira (2008) complementam que a resiliência tem sido apontada como fator de predição

as variáveis de adaptação a adversidades no trabalho, bem-estar e reabilitação pós-traumática.

A resiliência também está intrinsecamente relacionada ao conceito de *coping* definido por Taboada et al. (2006) como sendo as estratégias de enfrentamento de uma situação de *stress* e tensão. Nesse sentido, Busnello, Shaefer e Kristensen (2009) adicionam que as estratégias de *coping* podem ser consideradas como as variáveis que contribuem para uma maior resiliência.

Há uma preocupação na literatura em relação à complexidade do termo resiliência. Autores como Reppold et al. (2012), Masten (2001) e Luthar et al. (2000) destacam que o construto é complexo e deve ser entendido como um processo dinâmico, multidimensional ou ecossistêmico e é compreendido de maneira sistêmica no que se refere à relação indivíduo-ambiente (WALLER, 2001).

A compreensão do fenômeno da resiliência no trabalho é de extrema importância para que os gestores possam compreender e desempenhar ações de proteção e prevenção à saúde do colaborador, pois a resiliência em âmbito organizacional permite que a relação entre o indivíduo e seu trabalho se preserve saudável mesmo em um contexto de trabalho globalizado permeado por diversas rupturas (BARLACH et al., 2008; RIBEIRO et al., 2011)

Conforme exposto na contextualização do presente estudo, são inerentes à resiliência no trabalho os fatores de risco e de proteção, em conjunto com as estratégias de *coping* (RIBEIRO et al., 2011; OLIVEIRA et al., 2008). Entre os fatores de risco, que podem ser causadores de doenças nos funcionários, podem ser destacados: a pressão sentida devido a responsabilidades no trabalho, a falta de autonomia, a falta de apoio dos colegas de trabalho e chefia e o assédio moral, e os fatores de proteção abrangem o inverso do anterior, como o reconhecimento por parte da chefia e a autonomia e autoestima no trabalho (JOB, 2003B; SAPIENZA e PEDROMÔNICO, 2005), os quais constituem práticas de envolvimento (DEMO, 2016).

Ribeiro et al. (2011) ressaltam que os fatores que influenciam a resiliência dos trabalhadores não são exclusivos do ambiente de trabalho, mas também de outros

fatores individuais, logo o estudo desse construto não deve ser limitado apenas a essas variáveis (REPPOLD et al., 2012).

Costa (2016) afirma em seu estudo que a investigação da resiliência no trabalho está em desenvolvimento na literatura, mas apesar de ser um tema promissor e de grande importância para os gestores, tem-se um número reduzido de pesquisas realizadas, logo, uma lacuna na literatura científica (EMÍLIO; MARTINS, 2012).

Quanto às revisões de literatura sobre o tema, Souza e Cervený (2006) apresentaram um levantamento bibliográfico sobre a resiliência psicológica desde 1970, especificamente no campo da saúde, e concluíram que é necessário que sejam feitos mais estudos com foco em temas específicos para entendimento mais profundo sobre a aplicação e conceituação da resiliência em âmbito nacional.

Oliveira et al. (2008) também realizaram uma pesquisa bibliométrica, mas considerando as pesquisas realizadas quanto à resiliência no período de 2000 a 2006, e concluíram que a maioria dessas consistiam em pesquisas básicas realizadas em adultos utilizando a entrevista como instrumento de pesquisa. Além disso, ressaltaram que o construto está em construção e possui relação direta com os fatores de risco e de proteção, sendo necessária a criação de programas de prevenção e intervenção no contexto de trabalho.

Em seu estudo, Costa (2016) realizou a revisão bibliométrica do tema resiliência no trabalho com o objetivo de identificar o panorama de publicações para conhecer o desenvolvimento da área durante o período de 2001 a 2015. A autora concluiu que os resultados da produção nacional encontrados em sua pesquisa ratificam o caráter contemporâneo do tema, assim como revela uma importante lacuna na literatura referente ao estudo da resiliência no trabalho no contexto das organizações brasileiras.

Percebe-se que os estudos sobre resiliência ainda precisam ser aprofundados e a utilização de instrumentos de medidas validados tem papel importante para difundir os resultados sobre o tema (LOPES; MARTINS, 2011). A primeira escala para medida de resiliência que se tem conhecimento na literatura científica é a *resilience scale* desenvolvida por Wagnild e Young em 1993 e adaptada para a realidade brasileira em 2005 por Pesce et al., sendo considerados três principais fatores:

resolução de ações e valores; independência e determinação; autoconfiança e capacidade de adaptação a situações.

Connor e Davidson (2003) desenvolveram a CD-RISC que é internacionalmente reconhecida e utilizada, abordando fatores como competência pessoal e tolerância ao *stress*, além de possuir versão reduzida, CD-RISC-10, já traduzida para a realidade brasileira por Lopes e Martins (2011).

Posteriormente, Harland et al. (2005) desenvolveram uma escala de resiliência unifatorial com 4 itens focados em crescimento e aprendizagem; Takviriyannun (2008), por sua vez, desenvolveu e testou a *resiliente factors scale*, RFS, focada em jovens em situação de risco; e em 2009 foi desenvolvida e validada transculturalmente a *resilience scale for adults – RSA*, Escala de Resiliência para Adultos, com estrutura de 6 fatores, entre eles a percepção de si mesmo e coesão familiar, revalidada por Carvalho et al. (2014).

Martins, Emílio e Siqueira (2011) validaram a Escala de Avaliação de Resiliência (EAR) para avaliar o fenômeno de maneira geral composta por 5 fatores: adaptação, espiritualidade, resignação diante da vida, competência pessoal e persistência diante das dificuldades.

Quanto à resiliência especificamente no trabalho, tem-se conhecimento de apenas um instrumento validado em âmbito nacional, construído por Batista e Oliveira (2008) que partiram da versão da Escala de Resiliência previamente adaptada e validada por Pesce et al. (2005) e a validaram para utilização em contexto organizacional, sendo a única publicada em âmbito nacional até o momento que seja efetivamente voltada para o contexto de trabalho e com índice de confiabilidade bastante satisfatório (alfa de Crobach de 0,90) (BATISTA; OLIVEIRA, 2012; GOMIDE et al., 2015).

Entre as pesquisas recentes feitas sobre o tema, pode-se destacar autores como Carvalho et. al. (2011) que objetivaram analisar a relação entre a resiliência e a socialização organizacional junto a novos servidores de duas universidades públicas, uma no Brasil e outra na Noruega. Entre suas conclusões, verificaram que a resiliência se configura como variável preditora da socialização organizacional

independentemente do país de origem e da ocupação, mas essa capacidade preditiva se mostrou mais forte entre os servidores brasileiros.

Emílio e Martins (2012), por seu turno, buscaram identificar e descrever as percepções de resiliência e de autoconceito profissional em policiais militares de uma cidade do interior de São Paulo por meio da Escala de Avaliação de Resiliência reduzida e a Escala de Autoconceito Profissional. Os resultados da pesquisa indicaram que os participantes demonstravam bons níveis de resiliência devido à auto percepção de persistência e à capacidade de adaptação a novos desafios, mas mesmo que confiem em si mesmos para a realização das suas atribuições, os policiais tinham dificuldades para perceber que o trabalho e os fatores que o envolvem poderiam afetar sua saúde.

Batista e Oliveira (2012) propuseram um modelo teórico que contemplou como variáveis preditoras: percepção e suporte organizacional, afeto e resiliência, em relação à confiança do empregado na organização. Os resultados do estudo indicaram que o principal preditor da confiança do empregado é a percepção de suporte organizacional, o afeto foi eliminado de todos os modelos e a resiliência explicava pequeno percentual de confiança nos padrões éticos.

Gomide et al. (2015) realizaram estudo inovador na literatura ao testar o poder mediacional da resiliência no trabalho na relação entre as satisfações com os suportes organizacionais e o bem-estar no trabalho e apesar do modelo proposto não ter se confirmado, verificou-se que a satisfação com os suportes organizacionais são preditores relevantes da resiliência e do bem-estar no trabalho, da mesma forma em que a resiliência também foi preditora do bem-estar.

Na pesquisa de Nalin e França (2015), foi investigada a importância da resiliência, da satisfação econômica, do tempo de aposentadoria e do planejamento para o bem-estar na aposentadoria. Os resultados do estudo revelaram que a resiliência e a satisfação socioeconômica eram os principais preditores do modelo e foi recomendada a promoção de atitudes de resiliência nos programas de preparação para a aposentadoria.

Vanhove et al. (2015) realizaram uma meta-análise da efetividade dos programas de desenvolvimento da resiliência nas organizações, pois consideraram que, apesar do

crescente engajamento das organizações com programas para fortalecimento da resiliência a fim de evitar problemas no trabalho, como o absenteísmo e o *stress*, há uma lacuna na literatura no que tange à eficácia de tais programas. Os resultados demonstraram que quando os programas são destinados a pessoas mais suscetíveis ao *stress*, a efetividade dos programas aumenta ao longo do tempo. Em contrapartida, em análise global, os efeitos são pequenos e diminuem a longo prazo. Dessa forma, para que haja uma maior efetividade dos programas de construção de resiliência, os gestores devem focar nos indivíduos com maior risco e avaliar as reais necessidades desses.

À vista da revisão ora apresentada, percebe-se que a proposta da presente pesquisa é contributiva, uma vez que é de extrema importância a investigação dos antecedentes da variável resiliência no trabalho para melhor compreensão do construto e subsequente aplicação nas organizações.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção, serão apresentados os métodos e técnicas que foram aplicadas à esta pesquisa, divididos em seis subseções: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização da organização, caracterização da população e da amostra, definição do instrumento de pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Quanto aos fins, à natureza, aos meios e ao horizonte temporal, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa, quantitativa, *survey*, e transversal, respectivamente.

Gil (1999) define pesquisa como o processo formal e sistemático do método científico que se utiliza de procedimentos e técnicas para encontrar soluções a problemas, podendo ser classificada como descritiva e explicativa.

A pesquisa descritiva tem como objetivo relacionar variáveis com a finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas sem qualquer análise profunda de conteúdo. Em contrapartida, a explicativa aprofunda-se no conhecimento da realidade e na identificação de fatores e na maneira como estes contribuem para que determinado fenômeno ocorra. Destarte, ao contrário dos descritivos, os estudos explicativos não só registram e analisam os fatos, mas o interpretam de forma que suas causas sejam identificadas (BARROS; LEHFELD, 2007; GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 2011).



Autores como Gil (1999) e Cooper e Schlinder (2011) consideram que ambas as classificações apresentadas estão relacionadas, pois são parte de um processo sequencial em que a pesquisa descritiva é um passo inicial para a consecução de uma pesquisa explicativa uma vez que para a explicação de fatores é necessário que estes tenham sido previamente descritos e detalhados (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016).

Ao analisar os objetivos específicos deste estudo, evidencia-se que a presente pesquisa se encaixa em ambas as conceituações. A parte descritiva do trabalho será empreendida para alcance dos objetivos específicos I, II e III, que conforme a redação dos itens, têm como propósito a descrição da percepção dos colaboradores da empresa estudada:

- I. identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto às práticas de envolvimento implementadas pela empresa;
- II. identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto a sua identidade organizacional;
- III. identificar a resiliência no trabalho dos empregados do Banco Box;

Entretanto, para consecução do objetivo específico IV a pesquisa implementada é do tipo explicativa, pois tem o intuito de interpretar a relação existente entre os construtos estudados, verificando a relação de predição entre eles. A seguir a redação deste objetivo que explicita tal intento:

- IV. verificar se a identidade organizacional pode ser mediadora da relação entre as práticas de envolvimento e a resiliência no trabalho.

A pesquisa de campo, ou *survey*, foi o meio escolhido para coleta de dados, uma vez que, por meio da aplicação de questionários, é possível coletar dados primários quantitativos de forma prática e abrangente, abordando um maior número de pessoas em um menor espaço de tempo (HAIR et al., 2005).

Em consonância com Collis e Hussey (2005), no tocante à natureza, a presente pesquisa é caracterizada como quantitativa, dado que a coleta de dados será traduzida em números passíveis de exploração estatística no intuito de realizar a mensuração de fenômenos.

Por fim, o horizonte temporal do presente estudo se encaixa como uma pesquisa de recorte temporal transversal, visto que teve sua coleta de dados feita em um único momento da realidade (HAIR et al., 2005).

### 3.2 Modelo de Pesquisa

Para estudar a relação entre as variáveis, o modelo de pesquisa adota como variável preditora ou independente a Política de Envolvimento, a Identidade Organizacional como variável mediadora e a Resiliência no Trabalho como variável dependente, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Modelo Empírico da Pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

As variáveis pesquisadas encontram-se caracterizadas no Quadro 7.

**Quadro 7** – Classificação e definição das variáveis da pesquisa

Variável	Classificação	Descrição
Política de Envolvimento  Demo (2016)	Preditora  (Antecedente)	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação (DEMO, 2016).
Identidade Organizacional  Mael (1988)	Mediadora	Percepção de unidade ou pertencimento com a organização em que o indivíduo define a si próprio, pelo menos em parte, em termos de sua filiação organizacional (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016).
Resiliência no Trabalho  Wagnild e Young (1993)	Dependente  (Critério)	Capacidade de lidar com problemas de forma pró-ativa, autônoma e determinada, buscando alternativas, juntamente com a confiança em si próprio (GOMIDE et al., 2015).

Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3 Caracterização da organização

As referências para esta subseção foram retiradas do site da empresa, mas não serão citadas para resguardar o anonimato solicitado.

A organização em estudo, doravante denominada Banco Box, foi fundada há mais de 150 anos e é constituída sob forma de empresa pública do governo federal. Desde a sua criação, o Banco Box teve como premissa “estar presente sempre e em qualquer lugar” valorizando a acessibilidade e a inclusão, além de ser o principal

executor de políticas do Estado Brasileiro, por meio da promoção da cidadania, sustentabilidade, cultura e esportes em todo o território nacional.

A adoção de melhores práticas em governança corporativa tem possibilitado à organização responder ao desafio central das organizações modernas: integrar as dimensões social, econômica e ambiental, na busca pela sustentabilidade, por meio do desempenho empresarial responsável, que prioriza a transparência e a ética na geração de valor para a sociedade.

Dentre as políticas, princípios e diretrizes que guiam a atuação da empresa, sempre estiveram presentes os aspectos que envolvem gestão de pessoas, como aumento do bem-estar e saúde organizacional e aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no que tange a reconhecimento, valorização e treinamento de pessoas e equipes.

Em 2016, a organização bateu a marca de 97.732 empregados, todos admitidos por concurso público em consonância com a Constituição Federal e o estatuto da empresa. Os colaboradores estão alocados entre os mais de 4.200 pontos de atendimento ao cliente e nos setores que centralizam os macro processos que sustentam as demais atividades da empresa, a chamada área meio ou matriz.

A empresa conta com uma universidade corporativa que busca promover ações educacionais, obrigatórias e opcionais, em *campi* virtuais e físicos, com o intuito de atingir seus objetivos organizacionais relativos a recursos humanos, quais sejam:

- A valorização, em todos os níveis organizacionais, da cooperação, da integração, da transparência nas ações, da atuação em equipe, do espírito público e da gestão de pessoas;
- O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daquele em vias de se aposentar, favorecendo a sua qualidade de vida;
- O aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e de equipe, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- O desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da empresa e garantam resultados sustentáveis;

- O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;
- A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes para o alcance de metas organizacionais sustentáveis e para a implantação de soluções inovadoras.

Destarte, considerando as iniciativas e princípios da empresa ora apresentados, que demonstram a preocupação em uma gestão estratégica e eficiente de pessoas, justifica-se a utilização do Banco Box como *locus* deste estudo.

### **3.4 População e amostra**

O universo desta pesquisa é caracterizado pelos funcionários do Banco Box, totalizando aproximadamente 98.000 indivíduos. Em consonância com Morettin (2010), que preconiza que uma população é o conjunto formado por indivíduos que tem pelo menos uma variável comum, conclui-se que na população deste estudo, estão inseridos os sujeitos que possuem como característica comum a organização empregadora, neste caso o Banco Box, atuando na matriz localizada em Brasília-DF.

Para este estudo, a técnica de amostragem foi caracterizada como não probabilística e por conveniência, em acordo com Cochran (1977), quando afirma que a população tende ao infinito ( $\geq 10.000$ ) e que isso possibilita a aplicação da referida técnica. A amostra é considerada por conveniência, pois foram selecionados os elementos mais disponíveis para consecução da pesquisa (HAIR et al., 2005).

A partir da opção de utilizar a regressão múltipla linear é de extrema importância selecionar uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80 quando se trata de pesquisas voltadas para as ciências comportamentais (COHEN, 1992). Na inferência estatística, estão envolvidas três variáveis para representação da análise do poder estatístico, quais sejam: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ) e efeito do tamanho da população (ES) (COHEN, 1992).

Considerando os 9 itens concernentes à variável com maior número de itens, política de envolvimento, e o poder estatístico de 80%, obteve-se a amostra mínima de 114 indivíduos com a utilização do *software* G-Power 3.1. Em contrapartida, devido à possível perda de sujeitos na etapa de tratamento de dados foram distribuídos 250 questionários e o retorno obtido foi de 148 respondentes e poder estatístico de 92%.

### 3.4.1 Tratamento de Dados

Após o levantamento de 148 questionários respondidos presencialmente e de forma voluntária, deu-se início ao processo de tratamento dos dados. Para confirmação da precisão dos dados foi realizada a análise de distribuição de frequências (média, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo) e, posteriormente, em consonância com Tabachnick e Fidell (2013), utilizou-se o procedimento denominado *listwise* para a eliminação dos questionários que continham dados faltantes (*missing values*). Nesta primeira etapa, foram eliminados 7 questionários tidos como não adequados à pesquisa por estarem incompletos.

Por meio do método Mahalanobis, foi feita a verificação da presença de *outliers*, ou seja, valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados e que, se não forem eliminados, podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados, gerando por consequência um modelo tendencioso (FIELD, 2009). Para o modelo de pesquisa, obteve-se o qui-quadrado  $X^2 = 51.179$ . Dessa forma, foram eliminados 4 questionários, obtendo-se uma amostra final de 137 sujeitos, atingindo o poder estatístico de 90% de acordo com o cálculo do G Power.

Em seguida, foram feitas análises de multicolinearidade e singularidade para tratamento dos dados. Tais procedimentos não evidenciaram problemas, visto que os valores de tolerância foram superiores à 0,1 e os valores do fator de inflação da variância (VIF) foram menores do que 5 (MYERS, 1990).

Finalmente, foram realizadas análises de pressupostos para regressão múltipla linear, quais sejam, homocedasticidade (variância constante dos termos de erro), linearidade e normalidade, utilizando-se gráficos de probabilidade normal e gráficos

de resíduos (HAIR et al., 2009). Como resultado, todos os pressupostos foram devidamente confirmados.

### **3.4.2 Caracterização da amostra**

Além dos itens relativos às variáveis estudadas na pesquisa, foram coletadas informações demográficas para a caracterização da amostra. Nesse sentido, foram analisadas as respostas da amostra final de 137 respondentes quantos às questões sobre idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa e se ocupam ou não posição de chefia.

Em relação à idade, a amostra foi composta, em sua maioria, por adultos de 29 a 39 anos (55%), obtendo-se a média total de idade de 37 anos. Em seguida, as representatividades de faixas etárias decrescem, sendo 19% de 40 a 50 anos, 16% de 51 a 63 e 10% de 18 a 28 anos.

Quanto ao gênero, a amostra obteve 69,52% dos participantes do sexo masculino e, por conseguinte, 30,48% do sexo feminino.

Para fins de escolaridade, foi pedido aos respondentes que selecionassem o item que indicasse seu grau de escolaridade completo, onde as opções variavam desde ensino fundamental até doutorado. Observou-se que a maioria da amostra possui especialização (78%), seguido por aqueles que concluíram o ensino superior (14%).

No que tange ao tempo de empresa, 56% dos participantes afirmaram trabalhar no Banco Box há mais de 10 anos, 32% entre 5 e 10 anos, e 12% entre 1 e 5 anos. Nenhum respondente trabalhava há menos de 1 ano na empresa. Por fim, 11% da amostra afirmou ocupar posição de chefia, enquanto 89% não.

### **3.5 Instrumentos de Pesquisa**

O questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi composto por três escalas já validadas cientificamente e com resultados psicométricos satisfatórios, quais sejam: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), Escala de Identificação Organizacional (EIO) e a Escala de Resiliência no Trabalho, e ainda a parte demográfica para caracterização da amostra. Ademais, o instrumento também conteve a carta convite para participação em pesquisa acadêmica, com as orientações para o preenchimento do questionário e termo de consentimento para participação da pesquisa. O instrumento completo, composto por 35 itens, pode ser visualizado no Apêndice A.

### **3.5.1 Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)**

A EPPRH foi o instrumento escolhido para avaliar a variável política de envolvimento, uma vez que foi desenvolvida com o objetivo de mensurar a percepção dos empregados quanto às políticas e práticas de GP na organização e é o modelo mais completo identificado na literatura nacional (DEMO et al., 2012). A primeira versão da referida escala, com 40 itens distribuídos em seis fatores, foi validada nacionalmente por Demo et al. (2012), que se basearam na Escala de Percepção de Política de Gestão de Pessoas (EPPGP), aprimorando-a e expandindo a sua abrangência, considerando que esta abordava apenas quatro fatores.

Demo e Rozzett (2012) validaram transculturalmente a EPPRH, mantendo a estrutura multifatorial e possibilitando a utilização de uma versão reduzida com 32 itens, subdivididos da seguinte forma: 6 itens para Recrutamento e Seleção, 9 itens para Envolvimento, 3 itens para Treinamento, Desenvolvimento e Educação, 5 itens para Condições de Trabalho, 5 itens para Avaliação de Desempenho e Competências e 4 itens para Remuneração e Recompensas. Essa versão, traduzida no Brasil por Demo et al. (2014), foi a escala utilizada na presente pesquisa.

Em contrapartida, considerando que este estudo tem como objetivo o estudo da política de envolvimento isolada das demais PPGP, foram incluídos no instrumento de pesquisa apenas os 9 itens referentes a essa política.



Para mensuração do quanto o colaborador estava de acordo com a afirmação, a escala faz uso do modelo tipo *Likert* de cinco pontos, partindo do 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

### **3.5.2 Escala de Identificação Organizacional (EIO)**

Para análise do construto identidade organizacional, elegeu-se como instrumento a Escala de Identidade Organizacional (EIO) com 6 itens, que foi construída por Mael (1988) e posteriormente validada por Mael e Ashfort (1992).

Esta medida será usada no presente estudo considerando que tem sido frequentemente utilizada para verificar a identidade organizacional, uma vez que tem demonstrado confiabilidade e bons resultados em pesquisas que a utilizaram, como as de Nascimento et al. (2013), Cavazotte et al. (2010), Hildebrand (2007) e Tavares, Caetano e Silva (2007).

Nesta pesquisa, será utilizada a versão traduzida e adaptada por Nascimento et al. (2013) que efetuaram a validação exploratória e confirmatória da EIO corroborando a adequação da medida para que seja utilizada em estudos futuros (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016).

### **3.5.3 Escala de Resiliência no Trabalho (ERT)**

A Escala de Resiliência no Trabalho utilizada neste estudo foi construída por Batista e Oliveira (2008) que partiram da versão da Escala de Resiliência, adaptada e validada por Pesce et al. (2005), e a validaram para utilização em contexto organizacional. A referida escala é a única publicada em âmbito nacional até o momento que esteja efetivamente voltada para o contexto de trabalho (GOMIDE et al., 2015).

A escala possui uma estrutura unifatorial de 15 itens com o objetivo de identificar a presença da resiliência em colaboradores por meio da avaliação das afirmações apresentadas no instrumento.

Costa (2016) realizou a validação confirmatória da ERT no contexto do serviço público, obtendo uma estrutura fatorial mais enxuta e com melhores índices psicométricos. Por esta razão, será a escala adotada no presente estudo.

Na Tabela 2 são apresentados os índices psicométricos dos instrumentos utilizados: EPPRH, EIO e ERT.

**Tabela 2** – Índices psicométricos dos instrumentos de pesquisa EPPRH, EIO e ERT.

<b>Fator</b>	<b>Quantidade de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Rho de Joreskog)</b>
<b>Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos</b>		
Política de Envolvimento	9	0,92
<b>Escala de Identificação Organizacional</b>		
Unifatorial	6	0,93
<b>Escala de Resiliência no Trabalho</b>		
Unifatorial	9	0,86

Fonte: Adaptada de Bezerra, Demo; Fogaça (2016), Costa (2016), Demo (2016).

### **3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A coleta de dados do presente estudo será realizada por meio da aplicação, pela própria pesquisadora, do instrumento de pesquisa apresentado na subseção anterior, presencialmente, utilizando envelopes individuais e lacrados, com o intuito de garantir o anonimato dos respondentes dentro do Banco Box.

Foram distribuídos, ao todo, 250 questionários, compostos pela carta convite e pelo termo de consentimento, a fim de que seja obtida uma margem de segurança em relação à amostra mínima. O período de aplicação foi de março a abril de 2017.

Para o alcance dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral, será feito uso de análises de pressupostos para adequar os dados às posteriores análises multivariadas (normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade/singularidade), análises de estatística descritiva e de regressão múltipla linear, visto que a RM permite avaliar o relacionamento de uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes, resultando em uma equação linear de predição da variável dependente (TABACHNICK; FIDELL, 2013).

Em consonância com Sousa e Mendonça (2009), o modelo mediacional explica as diferentes maneiras por que a variável antecedente influencia a variável critério. Esse modelo é caracterizado por uma relação que altera para mais ou para menos a influência da variável antecedente sobre a variável critério.

Destarte, especificamente para o objetivo específico IV, de forma a atestar a condição de mediação da variável identidade organizacional, foram verificadas as quatro condições propostas por Baron e Kenny (1986):

1. A variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa;
2. A variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa;
3. A mediadora prediz a critério de forma significativa;
4. Na presença da variável antecedente e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre antecedente e critério diminui ou desaparece.

Com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, os dados coletados foram tabulados para consecução das análises estatísticas descritivas para atingir os objetivos específicos I, II e III, e da regressão múltipla linear para consecução do objetivo específico IV.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa a partir de cada objetivo específico proposto anteriormente.

### 4.1 Identificação da percepção dos empregados quanto às práticas de Envolvimento

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar de que forma os colaboradores do Banco Box percebem as práticas de envolvimento implementadas pela empresa. Destarte, nos primeiros 9 itens do questionário os respondentes avaliaram o construto por meio da escala Likert que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A variável como um todo apresentou média igual a 3,78 e desvio padrão de 0,66. Considerando que a média está acima do ponto neutro (3,0), infere-se que a política de envolvimento está sendo percebida pelos colaboradores. Contudo, como o ponto máximo da escala é 5, há espaço considerável para melhorias.

Na intenção de permitir uma melhor visibilidade dos resultados, em vista da unidimensionalidade do construto, as respostas para cada um dos 9 itens foram analisadas isoladamente. Os resultados específicos estão representados na Tabela 3, por ordem decrescente de média.

**Tabela 3** – Análises estatísticas dos itens de Envolvimento da EPPRH

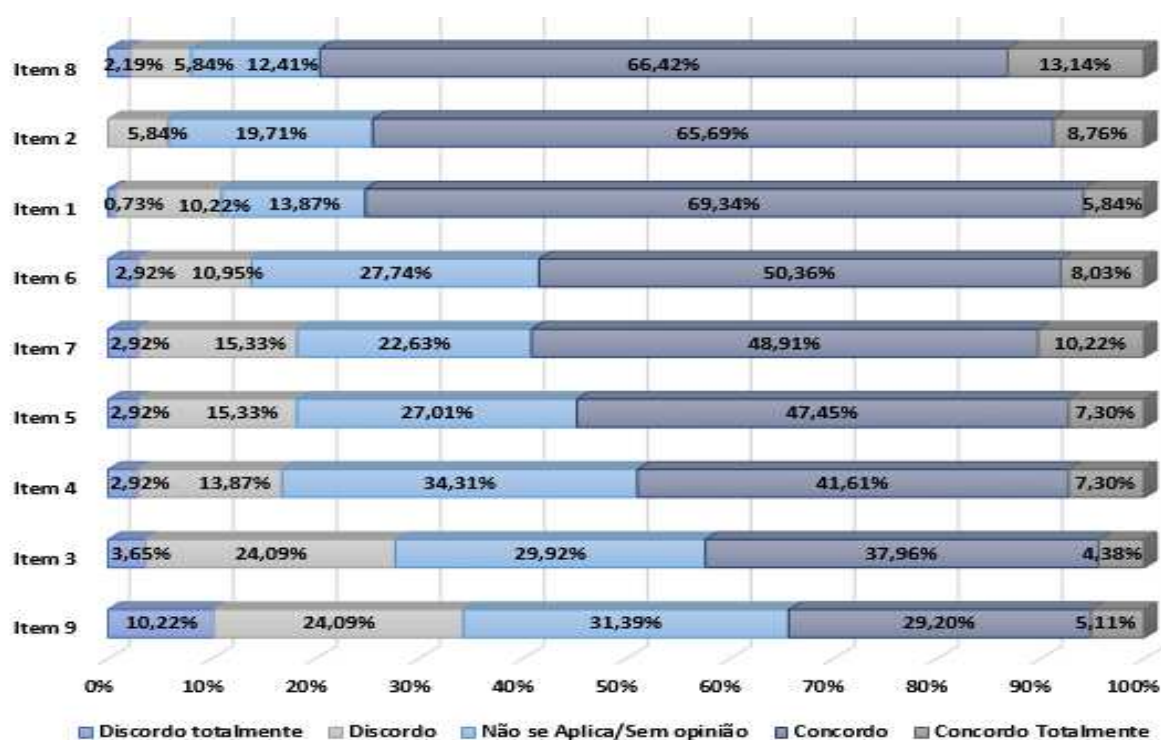
	Item	Média	Desvio Padrão	Moda
8	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	3,82	0,81	4
2	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	3,77	0,69	4
1	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	3,69	0,76	4

6	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,50	0,9	4
7	Na organização onde eu trabalho, há clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	3,48	0,97	4
5	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.)	3,41	0,94	4
4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	3,36	0,91	4
3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	3,15	0,96	4
9	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	2,95	1,07	3

Fonte: elaborada pela autora.

Haja vista que um item apresentou desvio padrão maior que 1, indicando heterogeneidade nas respostas, a média não é a medida de tendência central mais indicada. Por isso, optou-se também por apresentar os percentuais das distribuições de frequências com que cada resposta foi identificada, conforme ilustrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Frequência relativa da Política de Envolvimento



Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar a Tabela 3 e o Gráfico 1, percebe-se que o item 9 “na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais” obteve avaliação negativa com média igual a 2,95, abaixo do parâmetro do ponto neutro, indicando discordância. No mesmo sentido, o item 3 “a organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, com média igual a 3,15, também ficou próximo a uma avaliação negativa, sendo o segundo item com pior avaliação dentre os demais.

Dessa forma, há uma possível insatisfação presente quanto aos aspectos concernentes nesses dois itens de práticas de envolvimento, o que deve ser considerado um alerta para a organização pesquisada no que tange a estratégias de liderança e de encarreiramento dos funcionários. Tais fatores são de extrema importância para a percepção do envolvimento, tendo em vista que está relacionado à identificação de competências e expectativas dos colaboradores, ao estímulo à participação nas tomadas de decisões e à valorização dos canais de comunicação dentro da empresa como forma de integração entre os níveis gerenciais (DEMO, 2016).

Em contrapartida, o item 8 “na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho”, avaliado com média igual a 3,82, obteve o melhor resultado dentre os demais. Considerando que a instituição estudada é uma empresa pública, na qual os empregados ingressam por meio de concurso público, infere-se que o relacionamento entre os colegas de trabalho é menos influenciado por fatores mais recorrentes no setor privado que prejudicam o relacionamento entre os colaboradores, como a competição nociva causada por um alto grau de incerteza quando à estabilidade no trabalho (SILVA, 2013).

Por fim, tendo em vista que nenhum item obteve avaliação acima do ponto 4, infere-se que a empresa deve investir em práticas de envolvimento no geral, uma vez que por meio dessas podem alcançar maior efetividade organizacional e satisfação dos colaboradores (DEMO, 2016).

## 4.2 Identificação da percepção de identidade organizacional

O segundo objetivo específico da pesquisa envolveu a identificação da percepção dos empregados do Banco Box quanto à sua identidade organizacional. Nessa lógica, os itens de 10 a 15 do questionário foram avaliados por meio de uma escala tipo Likert com variação de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). O construto como um todo apresentou média igual a 3,93 e desvio padrão de 0,66.

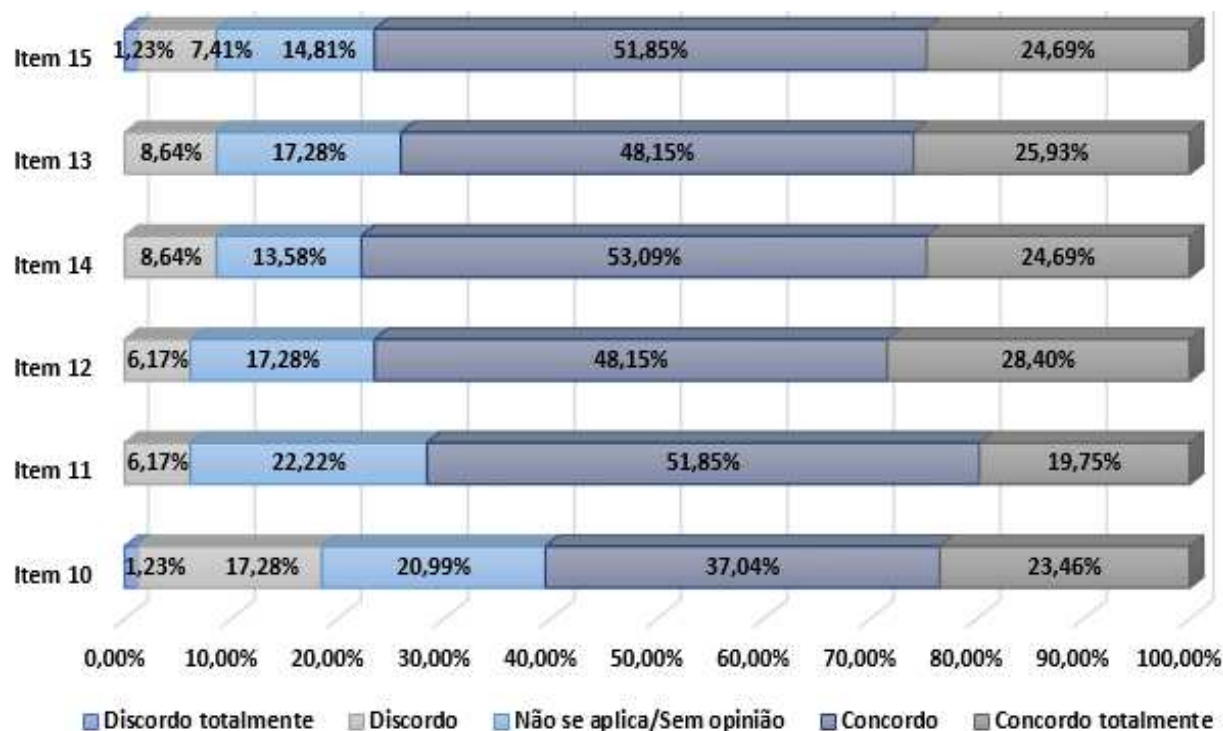
São apresentados na Tabela 4 as respostas de cada item, por ordem decrescente de média, para melhor análise dos resultados da identidade organizacional, considerando a unidimensionalidade do construto.

**Tabela 4** – Análises estatísticas dos itens da EIO

	Item	Média	Desvio Padrão	Moda
15	O sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal.	4,07	0,85	4
13	Quando alguém elogia a organização onde eu trabalho é como se estivesse me elogiando.	4,00	0,84	4
14	Quando uma matéria na mídia faz crítica à organização onde eu trabalho, me sinto constrangido.	3,96	0,85	4
12	Quando me refiro à organização onde eu trabalho, normalmente falo nós, ao invés de eles.	3,96	0,95	4
11	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a organização onde eu trabalho.	3,94	0,79	4
10	Quando alguém critica a organização onde eu trabalho é como se estivesse me criticando pessoalmente.	3,66	1,06	4

Fonte: elaborada pela autora.

Tendo em vista a existência de heterogeneidade nas respostas devido à presença de item com desvio padrão maior que 1, são apresentadas as frequências com que cada resposta foi identificada no Gráfico 2 por ordem decrescente de média.

**Gráfico 2** – Frequência relativa da Identidade Organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio da análise da estatística descritiva verifica-se que todos os itens foram avaliados de maneira predominantemente positiva, possibilitando a inferência de que os empregados do Banco Box se identificam com a sua organização empregadora.

Ao analisar o item 15 “o sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal” que obteve a melhor avaliação, com média igual a 4,07, infere-se que a identidade organizacional está sendo desenvolvida na organização, uma vez que o item está relacionado ao processo de identificação grupal, que segundo Perez-Nebra e Torres (2003), ocorre após o processo de identificação, quando os indivíduos passam a assumir os sucessos e os fracassos do grupo, acarretando prazeres e sofrimentos para si.

Por meio da análise do item 13 “quando alguém elogia a organização onde eu trabalho é como se estivesse me elogiando”, que foi o segundo mais bem avaliado com média igual a 4,00, infere-se a percepção da IO por parte dos colaboradores, uma vez que se trata de uma autoconstrução do conceito de si mesmo vinculado aos valores, objetivos, missões e práticas da organização a qual trabalha, que acarreta em um nível de identificação ao ponto de que elogios e críticas feitos à



organização atingem o empregado como se fossem feitos a si próprio (MACHADO, 2003).

É essencial para a instituição que seu empregado se identifique com ela, uma vez que os bancos estão constantemente sob pressões externas e são alvos constantes de reclamação pelos consumidores, pois, conforme Edwards (2005) e Tyler (1999), a IO estimula a defesa espontânea da organização, o que, por conseguinte pode melhorar a imagem da empresa perante o público externo.

Além disso, a identidade organizacional deve sempre ser estimulada, uma vez que pode acarretar benefícios como a melhoria dos índices de desempenho financeiro para a organização (HOMBURG et al., 2009; WEISEKE et al., 2008), orientação para o cliente (THAKOR et al., 2005) e motivação intrínseca (KOGUT et al., 1996; VAN KNIPPENBERG et al., 2000).

### 4.3 Identificação da resiliência no trabalho

O terceiro objetivo da pesquisa foi identificar a resiliência no trabalho dos empregados do Banco Box. Na terceira parte do questionário, os colaboradores avaliaram os 9 itens da Escala de Resiliência no trabalho de acordo com a escala Likert de 1 a 5, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Quando avaliado como um todo, o construto apresentou média igual 4,25 e desvio padrão de 0,41, indicando que os empregados do Banco Box percebem a si mesmos como resilientes.

Para uma melhor análise, a Tabela 5 descreve a média, o desvio padrão e a moda para cada um dos itens, em ordem decrescente de média.

**Tabela 5** - Análises estatísticas dos itens da ERT

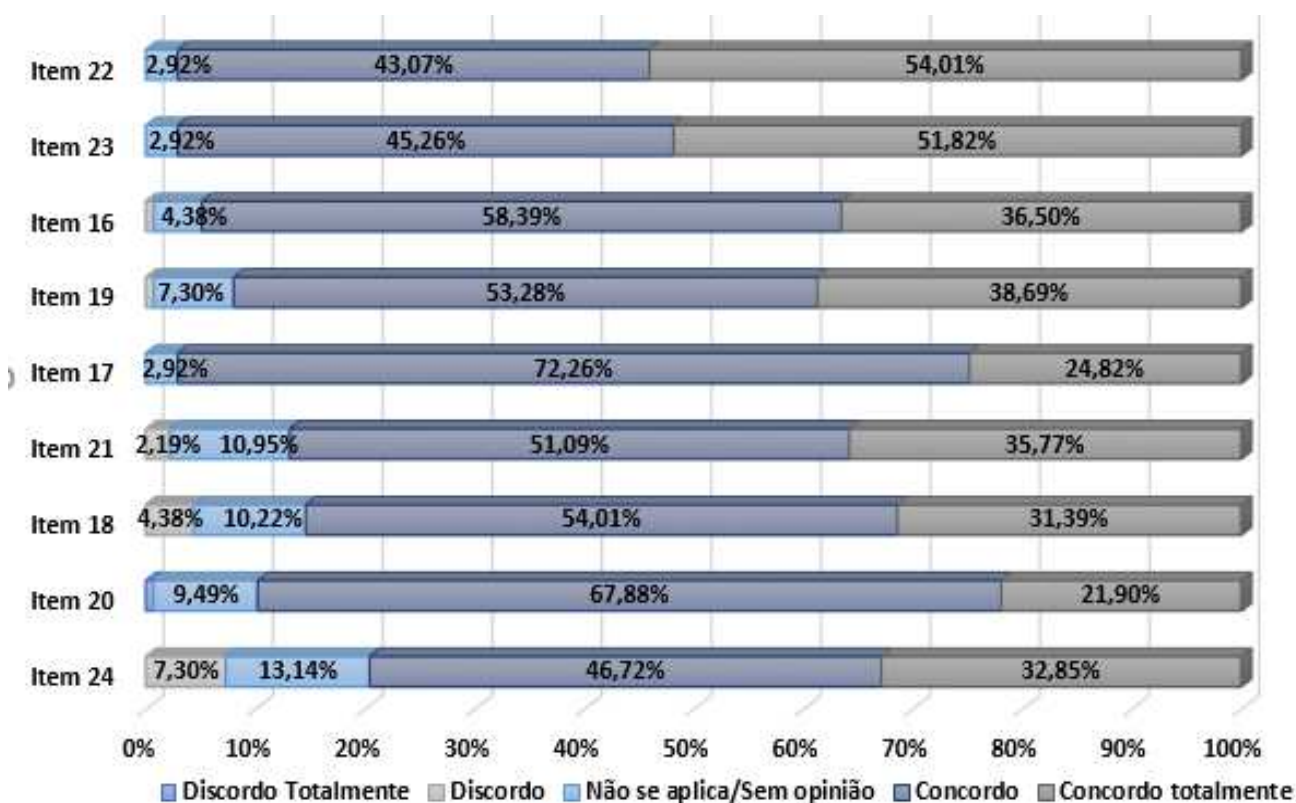
	Item	Média	Desvio Padrão	Moda
	No meu trabalho...			
22	Sinto orgulho de ter realizado coisas.	4,51	0,55	5

23	Sou uma pessoa com quem as pessoas podem contar em situação de emergência.	4,49	0,55	5
16	Mantenho interesse nele.	4,31	0,59	4
19	Sou determinado.	4,30	0,63	4
17	Quando estou em uma situação difícil, normalmente acho uma saída.	4,22	0,48	4
21	Meu trabalho tem sentido pra mim.	4,20	0,72	4
18	Tenho energia suficiente para fazer o que preciso fazer.	4,12	0,76	4
20	Posso olhar normalmente para uma situação de diversas maneiras.	4,10	0,61	4
24	Sou disciplinado.	4,05	0,86	4

Fonte: elaborada pela autora.

Em termos percentuais, a distribuição de frequência relativa para cada um dos itens da ERT é demonstrada pelo Gráfico 3, por ordem decrescente de média.

**Gráfico 3:** Frequência relativa da Resiliência no Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

Os itens 22 “sinto orgulho de ter realizado coisas” e o item 23 “sou uma pessoa com quem as pessoas podem contar em situação de emergência” foram os mais bem avaliados com médias próximas, 4,51 e 4,49, respectivamente. Ademais, nenhum item da escala obteve média abaixo da média 4, o que indica uma forte percepção da resiliência dentre os colaboradores da empresa.

Os resultados encontrados são reforçados pela teoria, Ribeiro et al. (2011) afirmam que os colaboradores demonstram resiliência uma vez que tem a capacidade de unir forças para superar os obstáculos encontrados em momentos de adversidade, além disso, por se sentirem orgulhosos de suas ações, demonstram confiança em si mesmos e são capazes de buscar alternativas de forma autônoma, proativa e determinada (BATISTA; OLIVEIRA, 2008).

Adicionalmente, empregados resilientes possuem a habilidade de improviso e de aceitação da realidade, características que permitem olhar normalmente para uma situação de diversas maneiras e encontrar saídas para momentos difíceis (COUTO, 2002; ONÇA, 2011), assim como demonstraram os colaboradores do Banco Box.

Por conseguinte, uma vez que avaliações acima do ponto neutro (3,0) indicam que a amostra pesquisada apresenta resiliência no trabalho, observou-se que para mais de 90% dos colaboradores a avaliação foi igual ou superior a 3 em cada um dos itens, o que pode ser considerado um importante resultado para os gestores do Banco Box já que colaboradores resilientes superam contingências e alcançam resultados positivos (COSTA, 2016; CIMBALISTA, 2006).

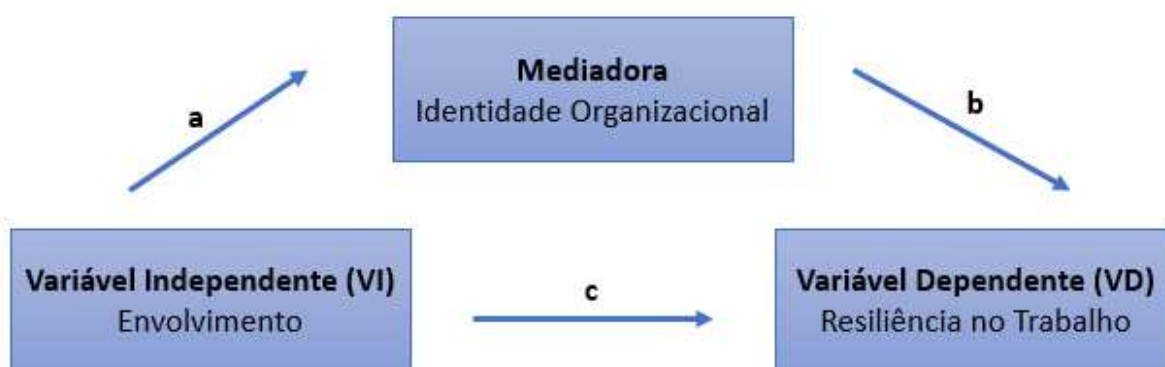
#### **4.4 Poder de mediação da identidade organizacional na relação entre às práticas de envolvimento e resiliência no trabalho**

Para testar o poder de mediação da identidade organizacional, levou-se em conta que uma variável mediadora é aquela que altera, para mais ou para menos, a probabilidade de ocorrer um efeito da variável independente sobre a variável dependente. Parkes (1994) e Baron e Kenny (1986) ainda afirmam que, por meio da mediação, é possível explicar a forma, ou uma das formas, pela qual a variável

antecedente influencia a variável critério, estando, portanto, sempre relacionada a ela.

A análise da mediação somente pode ser realizada por meio de regressões das variáveis uma a uma, dessa forma, para testar as relações, cada variável independente e mediadora deve ser submetida a regressões individuais com a variável dependente. A Figura 2 esquematiza a análise de mediação feita nesta pesquisa, onde as letras e setas representam as relações que foram analisadas.

**Figura 2** – Modelo de mediação



Fonte: elaborada pela autora.

Esse modelo supõe dois caminhos de explicação da VD: um direto (seta c), entre a VI e VD; e outro indireto (seta b), em que a relação entre VI e VD é mediada por outra variável. Além desses caminhos de explicação, existe a relação entre a VI e a mediadora (seta a).

Com a utilização desse diagrama para análise da mediação, foram verificadas as seguintes condições, em consonância com Baron e Kenny (1986):

- a) As variações na VI explicam uma porção significativamente diferente de zero da variação da Mediadora (seta a), isto é, o coeficiente de regressão da VI é estatisticamente diferente de zero na previsão da variável mediadora;
- b) As variações na mediadora explicam uma porção significativamente diferente de zero da variação da VD (seta b), isto é, o coeficiente de regressão da mediadora é estatisticamente diferente de zero na previsão da variável dependente;

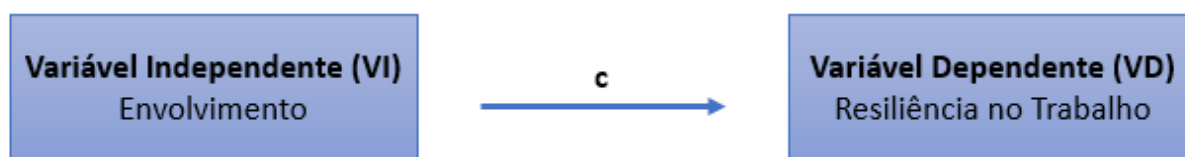
- c) Quando as variações na VD decorrentes das relações representadas pelas setas a e b são controladas, a relação anteriormente encontrada entre VI e VD diminui ou deixa de ocorrer (seta c = zero). Este é o indicador da presença de uma variável mediadora na equação de regressão múltipla linear (RM).

Ainda em conformidade com os preceitos de Baron e Kenny (1968) para teste de mediação, foram realizadas uma série de análises de RM para estimar as seguintes equações:

- **Equação 1:** deve-se regredir VI e a VD (seta c), esperando-se que a VI explique uma porção significativa da variação da VD;
- **Equação 2:** deve-se mostrar que a VI explica uma porção significativa de mediadora (seta a);
- **Equação 3:** deve-se mostrar que a mediadora explica uma porção significativa da VD, quando controlado o efeito da VI sobre a VD. Roda-se uma RM com a VI e a mediadora como predictoras da VD. Utilizando tais resultados, se observa se a relação entre VI e VD diminui ou desaparece em função da presença da mediadora (seta b).

Para o teste da equação 1, verificou-se se a variável Envolvimento prediz a variável Resiliência no Trabalho, conforme esquema demonstrado na Figura 3:

**Figura 3** – modelo de regressão para análise da equação 1.



Fonte: elaborada pela autora.

Para análise dos resultados, levou-se em consideração sua interpretação no âmbito das ciências comportamentais, em que se considera 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito (COHEN,1992). Ainda, deve-se analisar B e Beta, coeficientes de regressão, não-padronizado e padronizado, respectivamente, os quais indicam a magnitude da relação entre VI e VD.

O teste de modelo demonstrou um índice de explicação  $R^2$  de 11%, mas apesar de ser considerado um pequeno efeito, o sumário do modelo e a ANOVA, onde o valor estatisticamente significativo (Sig) deve ser inferior a 0,05 ou 5%, demonstrou que a equação possui coeficientes de regressão significativamente diferentes de zero

Dessa forma, os resultados indicam que a política de envolvimento ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ) é regressora de relatos de resiliência no trabalho, indicando que quando os colaboradores percebem políticas e práticas de incentivo à participação, comunicação, reconhecimento e melhoria na qualidade dos relacionamentos, mais serão resilientes frente às condições adversas na organização (DEMO, 2016; COSTA, 2016).

Haja vista que os coeficientes B e Beta são estatisticamente diferentes de zero, a primeira condição para análise da mediação foi satisfeita – a VI (Envolvimento) prediz uma porção significativa da variabilidade da VD (Resiliência no Trabalho).

Na Tabela 6 foram sintetizados os coeficientes de regressão da equação 1.

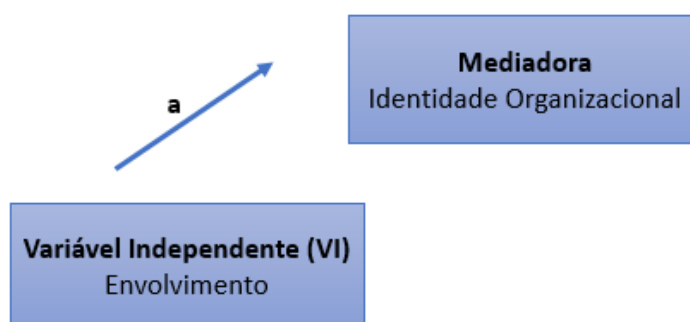
**Tabela 6** – Coeficientes de regressão Envolvimento sobre Resiliência no Trabalho

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup>	B	Beta	Sig	Significância estatística
Resiliência no Trabalho	Envolvimento	11%	0,23	0,33	0,00	F = 16,59 p = 0,000

Nota:  $p < 0,01$ . Fonte: elaborada pela autora.

Adiante, para o teste da equação 2, foi verificado se a VI prediz a variável mediadora, conforme esquema demonstrado na Figura 4.

**Figura 4** – Modelo de regressão para análise da equação 2



Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados dessa regressão apontados no sumário do modelo demonstraram que o índice de explicação  $R^2$  é de 5%. Apesar da VI explicar uma pequena parcela da variável mediadora, a equação 2 possui coeficientes de regressão B e Beta diferentes de zero, o que indica que a segunda condição para análise da mediação também foi satisfeita, ou seja, a VI (Envolvimento) prediz uma porção significativa da variabilidade da mediadora (Identidade Organizacional). O teste foi significativo.

Dessa forma, por meio dos resultados, infere-se que quanto mais os colaboradores percebem as práticas de envolvimento, mais se identificam com a organização, fator que exerce uma forte influência sobre a motivação e produtividade dos trabalhadores, impactando o aumento da vantagem competitiva, na cooperação entre os membros e o alcance dos objetivos organizacionais (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016; CHEN, 2011; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; ZANELLI; FERNANDES, 2006).

Na tabela 7 foram sintetizados os coeficientes de regressão da equação 2.

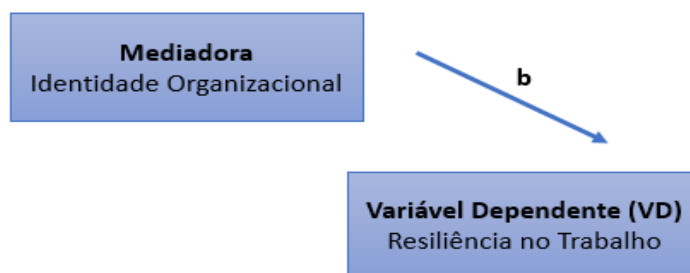
**Tabela 7** – Coeficientes de regressão Envolvimento sobre Identidade Organizacional

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup>	B	Beta	Sig	Significância estatística
Identidade Organizacional	Envolvimento	5%	0,22	0,22	0,01	F = 6,84 p = 0,100

Nota:  $p < 0,01$ . Fonte: elaborada pela autora.

Em seguida, testou-se a equação 3 em que se verificou se a mediadora (Identidade Organizacional) prediz a VD (Resiliência no trabalho), analisando-se o coeficiente de inclinação para a mediadora. Para isso, foi feita a RM conforme esquema demonstrado na Figura 5.

**Figura 5** – Modelo de regressão para análise da equação 3



Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados de análise da RM demonstraram que a o índice de explicação  $R^2$  é de 15%, índice considerado de médio efeito segundo Cohen (2002). A referida equação também apresentou teste estatístico significativamente diferente de zero, assim como os coeficientes B e Beta da mediadora, atendendo a terceira condição para análise da mediação: a variável mediadora prediz uma porção significativa da variabilidade da VD. Na tabela 8, foram sintetizados os coeficientes de regressão da equação 2.

**Tabela 8** – Coeficientes de regressão Identidade Organizacional sobre Resiliência no Trabalho

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup>	B	Beta	Sig	Significância estatística
Resiliência no Trabalho	Identidade Organizacional	15%	0,23	0,37	0,00	F = 22,57 p = 0,000

Nota:  $p < 0,01$ . Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, uma vez que todas as condições prévias foram atendidas, foi feita uma RM com Envolvimento (VI) e Identidade Organizacional (Mediadora) como preditoras da Resiliência no Trabalho (VD) para o teste de mediação inicialmente proposto, de acordo com esquema proposto na Figura 6.

**Figura 6** - Teste de mediação



Fonte: elaborada pela autora.

Os coeficientes de regressão analisados para o teste de mediação foram resumidos na Tabela 9.



**Tabela 9** – coeficientes de regressão do teste de mediação

<b>Variável Critério</b>	<b>Preditor</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig</b>	<b>Significância estatística</b>
Resiliência no Trabalho	Identidade Orgaizacional	21%	0,20	0,32	0,00	F = 17,56 p = 0,000
	Envolvimento		0,16	0,26	0,00	

Nota:  $p < 0,01$ . Fonte: elaborada pela autora.

Analisando os dados da tabela 9, nota-se que a variável independente Envolvimento, anteriormente preditora da variável dependente Resiliência no Trabalho, teve o valor dos coeficientes de inclinação reduzidos pela presença da mediadora. Observa-se que os valores absolutos dos coeficientes B e Beta foram reduzidos em relação aos encontrados na equação 1, reduzindo de 0,23 para 0,16, e 0,33 para 0,26, respectivamente.

Os resultados encontrados apontam a identidade organizacional como uma variável mediadora do modelo proposto, pois ao estar presente na equação de regressão, diminuiu a magnitude do relacionamento entre a política de envolvimento, no papel de variável independente, e da resiliência no trabalho, como variável critério.

Em consenso com os estudos de Tabachnick e Fidell (2013) e Keppel (1991), a IO não se enquadra na definição de mediação completa, porquanto para o caso de uma mediação total, o coeficiente Beta deveria capturar totalmente a relação entre a VI e a VD, ou seja, a política de envolvimento deveria deixar de predizer totalmente a resiliência no trabalho para que tal condição fosse atendida. Contudo, apesar de mais fraca, foi ainda verificada uma relação entre a VI e a VD, indicando que a mediação da IO deve ser considerada apenas parcial nesta pesquisa, embora significativa. De acordo com Cohen (1992), os resultados apresentados na Tabela 9 indicam que a Identidade Organizacional e a Política de Envolvimento apresentam efeito médio sobre a Resiliência no Trabalho ( $R^2=0,21$ ). Isto significa que 21% da VD pode ser explicada por meio das variáveis predictoras. No âmbito das ciências comportamentais, considera-se que um resultado de efeito moderado é expressivo, haja vista que o comportamento humano é complexo e influenciado por diversas variáveis, tanto internas quanto externas ao indivíduo, no seu contexto de trabalho.

Vale ressaltar que IO e Envolvimento apresentaram  $Beta > 0$ , 0,32 e 0,26, respectivamente, indicando uma associação positiva das variáveis com a Resiliência no Trabalho. Dessa maneira, quanto mais o colaborador se identifica com a empresa e percebe as práticas de envolvimento, maior é a probabilidade de se auto avaliar como resiliente no ambiente organizacional.

Contudo, a IO se destacou como o melhor preditor por possuir um maior Beta. Em consonância com Ashfort et al. (2008), a IO é essencial para compreender o comportamento dos trabalhadores, tais como o ingresso e a saída em uma empresa e a forma como interagem no ambiente de trabalho. Além disso, influencia positivamente saúde, bem-estar, motivação, autoestima e demais fatores de proteção que estão intrinsecamente ligados ao aumento da resiliência no trabalho (JOB, 2003B).

Ademais, se o indivíduo se sente pertencente à organização, pode gerar uma série de resultados positivos, como a baixa rotatividade, o aumento do comportamento de cidadania organizacional, a satisfação e o bem-estar (ASHFORTH; HARRISON & CORLEY, 2008; ASHFORTH; MAEL, 1989; HE; BROWN, 2013; RIKETTA, 2005).

Machado (2003) ainda acrescenta que a IO constitui importante componente da motivação, pois contribui para construção de uma autoestima positiva. Como consequência, são percebidas melhorias na realização das tarefas e também no aspecto social da empresa, refletindo no aumento da inovação, na criatividade laboral e na integração entre os funcionários.

Outrossim, a identidade organizacional é fator chave também para a compreensão de diversas questões inerentes à estrutura e à gestão das organizações (HE; BROWN, 2013), quais sejam: mudanças estratégicas (RAVASI; PHILLIPS, 2011), conflitos internos (HUMPHREYS; BROWN, 2002), comunicação (DEVANNA et al., 1984), interpretação e resposta a problemas (DUTTON; DUKERICK, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996). Uma vez que um trabalhador resiliente é aquele que se adapta às mudanças, supera conflitos e interpreta os problemas de forma a superá-los, infere-se que a IO pode ser utilizada pelos gestores organizacionais como insumo de programas de fortalecimento da resiliência, que estão sendo cada vez mais adotados pelas organizações a fim de evitar o absenteísmo, o comportamento

contraproducente no trabalho e outros problemas relacionados ao estresse (VANHOVE; HERIAN; PEREZ; HARMS; LESTER, 2015).

Por fim, respondendo a principal pergunta da pesquisa, a resposta é afirmativa, uma vez que o modelo de mediação foi confirmado, uma vez que tanto a Identidade Organizacional quanto a Política de Envolvimento desvelaram-se preditores de Resiliência no Trabalho.

Por seu turno, os resultados coligidos compõem um diagnóstico para os gestores do Banco Box tornarem suas políticas de GP mais efetivas, já que, de fato, práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes por meio de uma maior identificação organizacional.

A seguir, o capítulo de conclusões.

## **5 CONCLUSÕES**

Este capítulo apresenta uma síntese dos principais resultados da pesquisa, contribuições acadêmicas e gerenciais, além de pautar limitações e sugestões para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Essa pesquisa buscou, em seu objetivo geral, avaliar a relação entre o envolvimento, a identidade organizacional e a resiliência no trabalho dos empregados do Banco Box, uma empresa pública. Como resultado, tem-se que a identidade organizacional se apresentou como mediadora da relação entre as práticas de envolvimento e resiliência no trabalho.

Quanto ao objetivo específico I, identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto às práticas de envolvimento implementadas pela empresa, o construto como um todo apresentou média igual a 3,78 e desvio padrão de 0,66, acima da do ponto neutro (3,0).

No que tange ao objetivo específico II, identificar a percepção dos empregados do Banco Box quanto a sua identidade organizacional, todos os itens foram avaliados de maneira predominantemente positiva, proporcionando uma média geral de 3,93 e desvio-padrão de 0,66, possibilitando a inferência de que os empregados do Banco Box se identificam com a sua organização empregadora.

A variável resiliência no trabalho foi a mais bem avaliada, apresentando média igual a 4,25 e desvio padrão de 0,41, indicando que o objetivo específico III, identificar a resiliência no trabalho dos colaboradores do Banco Box, foi alcançado.

Finalmente, o objetivo específico IV, confirmou a identidade organizacional como mediadora da relação entre as práticas de envolvimento e resiliência no trabalho.

## 5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Na perspectiva acadêmica, a presente pesquisa contribui para os estudos nas áreas de gestão de pessoas ao abordar três variáveis ainda tratadas de maneira incipiente na literatura. Demo et. al. (2015) afirmam que há uma lacuna no que tange ao estudo da política de envolvimento, haja vista que as pesquisas relativas a ela representam aproximadamente apenas 2% das pesquisas de PPGP. No mesmo sentido, verifica-se que apesar de terem grande importância para os gestores, há um número reduzido de pesquisas realizadas em relação à identidade organizacional e à resiliência no trabalho (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000; COSTA, 2016; EMÍLIO; MARTINS, 2012).

Adicionalmente, esta pesquisa avança ao se debruçar sobre um modelo ainda inexplorado na literatura científica, com destaque à investigação de mediação, o que também contribui para os estudos organizacionais que pesquisam modelos de antecedentes e consequentes das variáveis em questão.

Da mesma maneira, o lócus de pesquisa desse estudo também veio somar, uma vez que foi feito em uma empresa pública, diferenciando-se da maioria dos estudos em GP, os quais são realizados no setor privado.

Quanto às implicações gerenciais, o estudo é contributivo uma vez que apresentou um diagnóstico para a organização ao identificar a percepção das atuais práticas de envolvimento, da identificação do colaborador com a instituição, assim como a auto avaliação da resiliência no trabalho.

Como sugerem os resultados da pesquisa, a resiliência no trabalho é uma consequente da percepção da política de envolvimento e possui a identidade organizacional como variável mediadora na relação. Tais considerações apontam para uma necessidade de um conjunto de práticas de envolvimento bem desenvolvidas, na medida em que influenciam a identidade organizacional dos trabalhadores, de forma a impactar positivamente na auto avaliação de resiliência dos trabalhadores.

Sendo assim, fatores que influenciem a identidade organizacional e a resiliência no trabalho devem ser desenvolvidos/mantidos nas organizações, de forma a se obter

um impacto sobre a motivação e a produtividade dos trabalhadores, o aumento da vantagem competitiva, a cooperação entre os membros e o alcance profícuo dos objetivos organizacionais (CHEN, 2011; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; ZANELLI; FERNANDES, 2006).

Outrossim, práticas de envolvimento traduzem um esforço da organização em permitir que a relação entre o indivíduo e seu trabalho se preserve saudável mesmo em um contexto globalizado permeado por elementos estressores, tais quais necessidade de mudanças, pressão por resultados, dentre outros cenários nos quais a resiliência assume conotação especial (BARLACH et al., 2008; RIBEIRO et al., 2011).

### **5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros**

Considerando o caráter exploratório do estudo, são necessárias novas pesquisas para confirmar ou não o modelo por ora hipotetizado e também para contribuir com a melhor compreensão de fenômenos parcamente estudados em âmbito nacional, mas relevantes ao bom funcionamento das organizações.

Entre as limitações a serem consideradas está o recorte transversal utilizado nessa pesquisa, uma vez os dados foram coletados em um único momento do tempo e se restringem ao período estudado e à amostra pesquisada, impedindo a generalização dos resultados.

Além da recomendação para que estudos futuros utilizem dados longitudinais, recomenda-se também a utilização de diferentes estatísticas, como a modelagem por equações estruturais, dentre outras que permitam fazer inferências de causalidade. Quanto à análise do poder de mediação da identidade organizacional, recomenda-se que demais estudos repliquem o teste de mediação, com diferentes variáveis e amostras, de forma a dar continuidade e ampliar a literatura da investigação iniciada nesta pesquisa.

Outra limitação identificada refere-se ao fato do estudo ter sido aplicado em uma única organização. Dessa forma, recomenda-se estudos comparativos com demais

instituições financeiras do setor privado e de economia mista, a fim de se verificar se os resultados encontrados se confirmam para outra amostra de natureza similar. Além disso, propõe-se que estudos futuros alcancem amostras com maior número de respondentes, de forma a possibilitar maior generalização dos resultados e por conseguinte uma maior contribuição acadêmica.

No mesmo sentido, em complementação à agenda de pesquisa proposta por Demo et al. (2015), sugere-se a realização de mais estudos, que investiguem antecedentes e consequentes da política de envolvimento, bem como de modelos de mediação ou moderação mais robustos para que haja uma maior consolidação desta linha de pesquisa.

Ademais, são também necessários estudos multimétodo, mesclando métodos qualitativos e quantitativos para, além de mensurar fenômeno, alcançar evidências de sua compreensão.

Por fim, apesar das limitações apresentadas, a presente pesquisa lançou novas possibilidades de pensar o papel de práticas de GP no comportamento organizacional, inaugurando larga avenida para a investigação dos fenômenos, de sorte a propiciar o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, resilientes e produtivos.

## REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E., DUTTON, J. E. **Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges**. Academy of Management Review, 2000.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. **Organizational identity**. Research in Organizational Behavior, 1985.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual**. Journal of Management Studies, 2002.

ANTAKI, C.; WIDDICOMBE, S. **Identities in talk**. London: Sage Publications, 1988.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13.ed. London: Kogan Page, 2014.

ASHFORT, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. **Identification in organizations: an examination of four fundamental questions**. Journal of Management, 2008.

ASHFORT, B. E.; MAEL F. A. **Social identity theory and the organization**. **Academy of Management Review**, v.14, n.1, 1989.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. **O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações**. Revista Interamericana de Psicologia, v.42, n. 1, p. 101-112, 2008.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. Brasil: Makron, 2007.



BARTEL, C. A. **Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members organizational identity and identification.** Administrative Science Quarterly, 2001.

BATISTA, R. L.; OLIVEIRA, A. F. **Validação da escala de resiliência para o contexto organizacional.** Sessão de pôster apresentada no Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis, 2008.

BATISTA, R. L.; OLIVEIRA, A. DE F. **Antecedentes da confiança do empregado na organização.** Estudos de Psicologia, p. 247-254, 2012.

BEYDA, T. T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. **Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009.** Rausp-e, 2010.

BEZERRA, M. E. A.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. **O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional.** In: Seminários em Administração da USP. São Paulo. Anais do SemeAd, 2016.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage, 2009.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. **Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective.** Academy of Management Review, 2000.

BROWN, A.D.; HUMPHREYS, M; GURNEY, P.M. **Narrative, Identity and Change: A case study of Laskarina Holidays.** Journal of Organizational Change Management, 2005.

BUSNELLO, F.; SCHAEFER, L.; KRISTENSEN, C. **Eventos estressores e estratégias de coping em adolescentes: implicações na aprendizagem.** Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, p. 315-323. 2009.

CAMPANELLA, T. **Urban resilience and the recovery of New Orleans.** Journal of the American Planning Association, v. 72, n. 2, p. 141-146, 2006.

CARMELI, A.; COHEN-MEITAR, R.; ELIZUR, D. **The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace.** Journal of Creative Behavior, 2007.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A.; HJEMDAL, O. **Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses.** Revista de Administração Contemporânea, v.15, n. 5, p. 815-833, 2011.

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M. L. M.; BORGES, L. O. **Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos.** Avaliação Psicológica, v. 13, n. 2, p. 287-295. 2014.

CASTELLS, M. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVAZOTTE, F.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa.** Revista de Administração (FEA-USP), 2010.

CERQUEIRA, H. E. A. G.; AMORIM, W. A. C. **Evolução e características do emprego no setor bancário.** Revista de Economia Política, v. 18, n. 1, p. 69,1998.

CHEN, Y. S. **Green organizational identity: sources and consequence.** Management Decision, 2011.

CHENEY, G. **On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification.** Communication Monographs, 1983.

CHENEY, G. **Rhetoric in an organizational society, managing multiple identities.** Columbia, SC: University of South Carolina Press, 1991.

CHENEY, G. **The rhetoric of identification and the study of organizational communication.** Quarterly Journal of Speech, 1983.

CHEUNG, S. O.; WONG, P. S. P.; WU, A. W. Y. **Towards an organizational culture framework in construction.** International Journal of Project Management, 2011.

CIAN, L.; CERVAI, S. **Under the reputation umbrella**. Corporate Communications: An International Journal, v. 19, n. 2, p.182-199, 2014.

CIMBALISTA, S. **Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível**. Revista da FAE, v.9, n. 2, p. 13-28, 2006.

COCHRAN W.G. **Sampling Techniques**. 3ª ed. Nova Iorque: Wiley, 1997.

COHEN, J. **A power primer**. Psychological Bulletin, p. 155-159, 1992.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNOR, K. M.; DAVIDSON, J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety, v. 18, n. 2, p. 76-82, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORLEY, K. G., GIOIA, D. A. **Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off**. Administrative Science Quarterly, 2004.

CORNELISSEN, J. P.; HASLAM, S. A.; BALMER, J. M. T. **Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products**. British Journal of Management, 2007.

COSTA, A. C. R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração**. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

COUTU, D. L. **How resilience works**. Harvard Business Review, p. 46-54, 2002.

CUCHE, D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris: La Decouverte, 1996.

CURADO, I; WOOD JUNIOR, T.; LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na grande São Paulo**. São Paulo: Senac, 1995.

DEMO, G.; NUNES, I.; MENDES, N.M.D.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B. **Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração**. Revista Organizações em Contexto (Online), v. 7, p. 57-84, 2011.

DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP)**. Revista de Administração Mackenzie, v.9, n.6, p; 77-101, 2008.

DEMO, G. FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. RAM - Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DEMO, G.; NEIVA E.; NUNES I.; ROZZETT, K. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In M.M.M. Siqueira (Org.) Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (p. 240-255). Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; FERNANDES, T; FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015, Salvador. Anais do EnGPR 2015, 2015.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T; SÁ, P. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015, Salvador. Anais do EnGPR 2015.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura**. Revista Alcance (Online), v. 20, p. 237-254, 2013.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**. BAR – Brazilian Administration Review. Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, 2012.

DEMO, G.; ROZZET, K. **Human Resource Management Policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States**. International Journal of Strategic Management, v.12, n. 3, p. 41-66, 2012.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional**. In: MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. Análise e Diagnóstico organizacional: Teoria e Prática, p. 117-147. São Paulo: Vetor, 2016.

DESSLER, G. **Human resource management**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DEVANNA, M.A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley and Sons, 1984.

DUBAR, C. **A socialização: construção de identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUBAR, C. **A crise das identidades: a interpretação de uma mutação**. São Paulo: EDUSP, 2009.

DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R.; SHORTELL S. M. **Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians**. Administrative Science Quarterly, 2002.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL C. V. **Organizational images and member identification**. Administrative Science Quarterly, 1994.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. **Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation**. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

EDWARDS, M. R. **Organizational identification: A conceptual and operational review**. International Journal of Management Reviews, 7: 207-230, 2005.

EFRATY, D.; WOLFE, D. M. **The effect of organizational identification on employee affective and performance responses**. Journal of Business and Psychology, 1988.

EMÍLIO, E. V.; MARTINS, M. C. F. **Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: um estudo descritivo**. Mudanças - Psicologia da Saúde, 2012.

ERICKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. London: W. W. Norton & Company, 1994.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. **O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações**. Revista de Administração Contemporânea, p. 48-72, 2006.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. **Identidade organizacional e os componentes do processo identificatório: uma proposta de integração**. Cadernos EBAPE.BR, 2009.

FIOL, C. M.; O'CONNOR, E. J. **Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions**. Organization Science, 2005.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, P. M. **Identidade organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOIA, D. A. **From individual to organizational identity**. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998

GIOIA, D. A.; SHULTZ; M. CORLEY, K. G. **Organizational identity, image, and adaptive instability**. *Academy of Management Review*, 2000.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. **Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia**. *Administrative Science Quarterly*, p. 370-403, 1996.

GOMIDE, S., JR.; TANABE, T. R. **Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional**. In Demo, G. (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (p. 175-195). São Paulo: Atlas, 2012.

GOMIDE, S.; JR., SILVESTREIN, L. H. B.; OLIVEIRA, A. F. **Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, p. 19-29, 2015.

GRICE, T. A.; GALLOIS, C.; JONES, E.; PAULSEN, N.; CALLAN, V. J. **“We do it, but they don’t”: Multiple categorizations and work team communication**. *Journal of Applied Communication Research*, 2006.

GUEST, D. **Human resource management and industrial relations**. *The Journal of Management Studies*, v. 24, n.5, p. 503-521, 1987.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2005

HARLAND, L.; HARRISON, W.; JONES, J. R.; REITER-PALMON, R. **Leadership behaviors and subordinate resilience**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 11, n. 2, p. 2-14, 2005.

HASLAM, S. A.; O'BRIEN, A.; JETTEN, J.; VORMEDAL, K.; PENNA, S. **Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress.** British Journal of Social Psychology, 2005.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **The dynamics of organizational identity.** Human Relations, 2002.

HE, H.; BARUCH, Y. **Transforming organizational identity under institutional change.** Journal of Organizational Change Management, p. 575-599, 2009.

HE, H.; BROWN, A. D. **Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research.** Group and Organization Management, 2013.

HILDEBRAND, D. F. N. **A identificação do consumidor com a empresa: desenvolvimento de uma escala.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

HIRST, G.; VAN DICK, R.; VAN KNIPPENBERG, D. **A social identity perspective on leadership and employee creativity.** Journal of Organizational Behavior, p. 963-982, 2009.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

HOWARD, J. A. **Social psychology of identities.** Annual Review of Sociology, p. 367-393, 2000.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. **Relation between organizational culture, identity and image.** European Journal of Marketing, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

JOB, F. P. P. **Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial.** Revista Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba, v. 5, n. 1, p. 33-42, 2003b.

KEPPEL, G. **Design and analysis: a researcher's handbook.** Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1991.



KOGUT, B., ZANDER, U. **What firms do? Coordination, identity, and learning.** Organization Science, 1996.

KRAMER, R. M. **Social capital and cooperative behavior in the workplace: A social identity perspective.** Advances in Group Processes, 2006.

LEE, E.S; PARK, T. Y.; KOO, B. **Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review.** Psychological Bulletin, v. 141, n. 5, p.1049-1080, 2015.

LEGGE, K. **Human resource management.** In: ACKROYD, S. et al. (Eds.) The Oxford handbook of work and organization. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LEGGE, K. **Human resource management: rethorics and realities.** London: Macmillan, 1995.

LEVINE, R. M.; PROSSER, A.; EVANS, D.; REICHER, S. D. **Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior.** Personality and Social Psychology Bulletin, 2005.

LOPES, V. R.; MARTINS, M. C. F. **Validação fatorial da Escala de Resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risk-10) para brasileiros.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 11, n. 2, p. 36-50, 2011.

LUTHAR, S. S.; CICHETTI, B.; BECKER, B. **The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work.** Child Development, 2000.

MACHADO, H. V. **A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise.** Revista de Administração Contemporânea, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança.** Revista de Administração Contemporânea, p. 35-58, 2001.

MADJAR, N.; GREENBERG, E.; CHEN, Z. **Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance.** Journal of Applied Psychology, 2011.

MAEL, F. A. **Organizational identification: construct redefinition and a field application with organizational alumni**. Doctoral Thesis, Wayne State University, Detroit, MI, USA, 1988.

MAEL, F. A.; ASHFORT, B. E. **Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification**. Journal of Organizational Behavior, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARKWICK, N.; FILL, C. **Towards a framework for managing corporate identity**. European Journal of Marketing, 1997.

MARTINS, M. C. F.; EMÍLIO, E. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Construção e validação da Escala de Avaliação de Resiliência – EAR**. Anais eletrônicos do Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Salvador, BA, 2011.

MARTINS, M. DEMO, G. **Bem-Estar No Trabalho Na Disney o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v.5, p.3605-3632, 2014.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. **Fundamentos da gestão estratégica de pessoas**. In: A. O. Mascarenhas (Org.). Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica (p.23-30), 2008.

MASTEN, A. S. **Ordinary magic: resilience processes in development**. *American Psychologist*, p. 227-238, 2001.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MILLWARD, L. J.; HASLAM, S. A. **Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2013.

MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. **Understanding corporate identity: the French school of thought.** European Journal of Marketing, Bradford, v. 31, n. 5, p. 383-395, 1997.

MORETTIN, L. G. **Estatística básica: probabilidade e inferência.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MORRIS, S.; SNELL, S. **The evolution of hr strategy: adaptations to increasing global complexity.** In: WILKINSON, A. et al. (Eds.). The SAGE handbook of human resource management. London: Sage, p. 84-99, 2010.

NAG, R.; CORLEY, K.; GIOIA, D. **The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting.** The Academy of Management Journal, 2007.

NALIN, C. P.; FRANCA, L. H. F. P. **The Importance of Resilience for Well-Being in Retirement.** Paidéia, Ribeirão Preto, v. 25, n. 61, p. 191-199, 2015.

NASCIMENTO, T. G.; TORRES, C. V.; SOUZA, E. C. L.; NASCIMENTO, D. A.; ADAID-CASTRO, B. G. **Identidade no trabalho e a influência de aspectos sociodemográficos: um estudo da diferença entre grupos de policiais militares do Distrito Federal.** Revista Brasileira de Segurança Pública, p. 90-117, 2013.

NASCIMENTO, T. G. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial.** 581 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2014

OLIVEIRA, L.M.B. **Desafios da área de recursos humanos: visão dos dirigentes das empresas e dos profissionais da área de RH.** Organizações e Sociedade, v.5, n.13, p. 107-125, 1998.

OLIVEIRA, M. A.; REIS, V. L.; ZANELATO, L. S.; NEME, C. M. B. **Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, p. 754-766, 2008.

ONÇA, S. S. **Resiliência em trabalhadores: impacto da auto-eficácia e da percepção de suporte social**. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Metodista de São Paulo, 2011.

PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. **O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar**. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 1, p.57-66, 2009.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PEREZ-NEBRA, A.R.; TORRES, C.V. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. In Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PESCE, R. P.; ASSIS, S. G.; AVANCI, J. Q.; SANTOS, N. C.; MALAQUIAS, J. V.; CARVALHAES, R. **Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência**. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 21, n. 2, p. 436-448, 2005.

PRATI, L. M.; MCMILLAN-CAPEHART, A.; KARRIKER, J. H. **Affecting organizational identity: A manager's influence**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 404–415, 2009.

PRATT, M. G; FOREMAN, P. O. **The beauty of and barriers to organizational theories of identity**. *Academy of Management Review*, 2000.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. **Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy**. *American Journal of Sociology*, 2003.

RAVASI, D.; CANATO, A. **We are what we do (and how we do it): Organizational technologies and the construction of organizational identity**. In Phillips, N.; Griffith, D.; Sewell, G. *Research in the Sociology of Organization: Technology and Organization: Essays in honour of Joan Woodward*, 2010.

REPPOLD, C. T.; MAYER, J. C.; ALMEIDA, L. S.; HUTZ, C. S. **Avaliação da resiliência: controvérsia em torno do uso de escalas**. Psicologia: Reflexão e Crítica, p. 248-255, 2012.

RIBEIRO, A. C. A.; MATTOS, B. M.; ANTONELLI, C. S.; CANÊO, L. C.; GOULART, E.; **Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental**. Psicologia em Estudo. Maringá, p. 623-633, 2011.

RIKETTA M. **Organizational identification: A meta-analysis**. Journal of Vocational Behavior, 2005

RUANO-BORBALAN, J. **L'Identité: l'individu, le groupe, la société**. Paris: Éditions Sciences Humaines, 1998.

SÁ, P.; DEMO, G. **Bem-Estar no Trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v.5, p.3581-3604, 2014.

SAPIENZA, G.; PEDROMÔNICO, M. R. M. **Risco, proteção e resiliência no desenvolvimento da criança e do adolescente**. Psicologia em Estudo, p. 209-216, 2005.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. **A Temporal Perspective on Organizational Identity**. Organization Science, 2013.

SCOTT, T. LANE, L. **A stakeholder approach to organizational identity**. Academy of Management Review, 2000.

SILVA, L. R. de S. **Educação Inclusiva: o desafio da formação de professores**. REVELLI – Revista de Educação, Linguagem e Literatura da UEG-Inhumas v. 3, n.1, p. 07-17, 2011.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization**, 3ª ed. New York: Free Press, 1976.

SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. **Human Resources: obtaining results from people at work**. UK: McGraw-Hill, 1972.

- SIVUNEN, A. **Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective.** Group Decision and Negotiation, 2006.
- SMITH P.; CUNHA, J.; GIANGRECO, A.; VASILAKI, A.; CARUGATI, A. **The Threat of Dis-identification for HR Practices: An Ethnographic Study of a Merger.** European Management Journal, 2013
- SMITH, E. B. **Identities as lenses: How organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance.** Administrative Science Quarterly, 2011.
- SOUSA, I. F.; MENDONCA, H.; **Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo.** Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009.
- SOUZA, M. T. S.; CERVENY, C. M. O. **Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica.** Revista Interamericana de Psicologia, p. 119-126, 2006.
- STOREY, J. **New perspectives in human resource management.** London: Routledge, 1995.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics.** Boston: Pearson, 2013.
- TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J.; MACHADO, N. **Resiliência: em busca de um conceito.** Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano, p. 104-113, 2006.
- TAJFEL, H. **Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations.** New York: academic, 1978.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. **An integrative theory of intergroup conflict.** In: W. G. Austin e S. Worchel (Org.). The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, Brooks, 1979.
- TAKVIRIYANUN, N. **Development and testing of the Resilience Factors Scale for Thai adolescents.** Nursing and Health Sciences, p. 203-208, 2008.

TATAW, D. **Toward human resource management in inter-professional health practice: linking organizational culture, group identity and individual autonomy.** Int. J. Health Plann. Mgmt., 2012.

TAVARES, S., CAETANO, A., SIVA, S. **Não há bela sem senão: a identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho família.** Psicologia, Lisboa, p.133-149, 2007.

THAKOR, M. V.; JOSHI, A. W. **Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model.** Journal of Business Research, 2005.

TING-TOOMEY, S. **Communicating across cultures.** New York: The Guilford Press, 1998.

TOMPKINS, P. K.; CHENEY, G. **Communication and unobtrusive control in contemporary organizations.** In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), Organizational communication: Traditional themes and new directions: 179-210. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

TONELLI, M.J. **Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos profissionais da área (Relatório de Pesquisa) – Núcleo de Pesquisas e Publicações.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

TYLER, T. R. **Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective.** Research in Organizational Behavior, 1999.

ULRICH, D. **Employee and customer attachment: synergies for competitive.** Human Resource Planning, v. 14, n.2, p. 89-102, 1991.

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K.E.; PRATASCOS, G.P. **Competence management in support of organizational change.** International Journal of Manpower, v. 28, n.3/4, p. 160-275, 2007.

VAN DICK R.; GROJEAN, M. W.; CHRIST, O.; WIESEKE, J. **Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour.** British Journal of Management, 2006.

VAN DICK, R. **My job is my castle: Identification in organizational contexts.** International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004.

VAN KNIPPENBERG, D. **Work motivation and performance: A social identity perspective.** Applied Psychology: An International Review, 2000.

VAN KNIPPENBERG, D.; VAN SCHIE, E. C. M. **Foci and correlates of organizational identification.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2000.

VANHOVE, A. J.; HERIAN, M.; PEREZ, A. I. U.; HARMS, P. D.; LESTER, P. B. **Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, p. 278-307, 2015.

WAGNILD, G. M.; YOUNG, H. M. **Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale.** Journal of Nursing Measurement, v. 1, n. 2, p. 165-178, 1993.

WALLER, M. A. **Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept.** American Journal of Orthopsychiatry, p. 290-297, 2001.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M.J; COOKE, B. **Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010).** Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

RAVASI, D.; PHILLIPS, N. **Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen.** Strategic Organization, v. 9, n. 2, p. 112-135, 2011.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. **Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance.** Organization Studies, p. 421-447, 2002.



## APÊNDICE A



### UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

#### CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pela aluna em conclusão do curso de Administração Letícia Fenelon Santos que possui a seguinte temática: **Práticas de Envolvimento produzem colaboradores resilientes? O papel mediador da Identidade Organizacional.**

Assim, o (a) sr. (a) só estará apto (a) a participar da pesquisa se for empregado ativo da empresa.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo médio estimado para responder às questões é de 10 minutos.

É importante ressaltar que as questões sócio demográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que o (a) sr. (a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, **não deixe itens em branco.**

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: [leticia\\_fenelon@hotmail.com](mailto:leticia_fenelon@hotmail.com).

Agradecemos sua colaboração!

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu afirmo ter lido e entendido as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

---

RUBRICA

---

DATA

## PARTE I: POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO

Você deve avaliar cada uma das 9 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação à política de envolvimento da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.			
2	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.			
3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.			
4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.			
5	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).			
6	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.			
7	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.			
8	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.			
9	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.			

## PARTE II: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Agora, você deverá marcar o quanto você concorda com as frases seguintes. Utilize a escala de cinco pontos mostrada abaixo. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
10	Quando alguém critica a organização onde eu trabalho é como se estivesse me criticando pessoalmente.			
11	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre organização onde eu trabalho.			
12	Quando me refiro à organização onde eu trabalho, normalmente falo nós, ao invés de eles.			
13	Quando alguém elogia a organização onde eu trabalho é como se estivesse me elogiando.			
14	Quando uma matéria na mídia faz crítica à organização onde eu trabalho, eu me sinto constrangido.			
15	O sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal.			

### PARTE III: RESILIÊNCIA NO TRABALHO

Abaixo encontram-se relacionadas algumas situações. Marque (indicando um número de 1 a 5) o quanto o (a) sr. (a) concorda ou discorda de cada uma das afirmações. Quanto mais próximo de cinco, mais você concorda com a afirmativa. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

#### No meu trabalho...

16	Mantenho interesse nele.	
17	Quando estou em uma situação difícil, normalmente acho uma saída.	
18	Tenho energia suficiente para fazer o que preciso fazer.	
19	Sou determinado (a).	
20	Posso olhar normalmente para uma situação de diversas maneiras.	
21	Meu trabalho tem sentido para mim.	
22	Sinto orgulho de ter realizado coisas.	

23	Sou uma pessoa com quem as pessoas podem contar em situações de emergência.	
24	Sou disciplinado (a).	

#### PARTE IV: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações demográficas.

25. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

26. **Gênero:**

- Feminino  
 Masculino

27. **Por favor, indique o seu nível de escolaridade (curso completo):**

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Ensino Superior  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

28. **Há quanto tempo é colaborador desta empresa?**

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 5 anos  
 Entre 5 e 10 anos  
 Mais de 10 anos

29. **Ocupa posição de chefia?**

- Sim  
 Não

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!

