



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MARIA EDUARDA DE ARAÚJO BEZERRA

**O PAPEL DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF
2016

MARIA EDUARDA DE ARAÚJO BEZERRA

**O papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na
construção da Identidade Organizacional**

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

Professora Orientadora: Prof^a. Dr.^a Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2016

MARIA EDUARDA DE ARAÚJO BEZERRA

**O papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na
construção da Identidade Organizacional**

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

Maria Eduarda de Araújo Bezerra

Prof^a. Dr^a., Gisela Demo Fiuza
Professora-Orientadora

Mestre, Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Dr^a., Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, 28 de Junho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família. Pai, mãe, irmãos que nunca mediram esforços para me apoiar e me ajudar a alcançar mais essa conquista. Em todas as dificuldades enfrentadas, sempre foram aqueles com que pude contar incondicionalmente e, por isso, serei eternamente grata.

À minha orientadora, professora Gisela Demo, por ter confiado no meu potencial e me dado a oportunidade de aprender tanto ao longo deste trabalho. Em todos os momentos a senhora compartilhou conhecimentos, empenhou-se e esteve disponível para extrair o melhor que eu pudesse dar. Sem dúvidas, sem sua orientação esse trabalho não alcançaria um terço do resultado final que temos hoje. Te admiro e sou grata.

À todos meus amigos, responsáveis por tornar meus dias mais leves e divertidos, sem deixar de me incentivar à correr atrás dos meus objetivos e de me apoiar à concluir mais essa etapa da minha vida.

RESUMO

Dado o cenário mundial cada vez mais competitivo e sabendo que o desenvolvimento de identidade organizacional em funcionários pode trazer inúmeros benefícios para a organização, conhecer os predecessores deste construto acarreta tanto avanço acadêmico quanto gerencial. Ademais, é consenso entre estudiosos que a gestão de pessoas estratégica é um dos principais mecanismos capazes de contribuir para o alcance de melhores resultados, conferindo, inclusive, diferenciação mercadológica. Posto isso, este estudo teve como objetivo principal estudar as relações existentes entre políticas e práticas de gestão de pessoas, enquanto variável independente, e identidade organizacional, enquanto variável dependente. No tocante à metodologia, utilizou-se análises estatísticas descritivas e de regressão múltipla linear, que permitiram concluir que as dimensões Envolvimento e Recrutamento e Seleção são preditoras de Identidade Organizacional. Dessa forma, a presente pesquisa auxiliou tanto a produção acadêmica nos campos de recursos humanos e comportamento organizacional, quanto a continuidade e o amadurecimento da construção teórica sobre identidade organizacional, construto que ainda carece de clareza conceitual e possui incertezas empíricas. No tocante à gestão empresarial, foram oferecidos insumos para construção de modelos de recursos humanos mais eficazes a fim de fomentar o desenvolvimento da identidade organizacional dos colaboradores e, conseqüentemente, auferir os resultados positivos advindos desta identificação.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Identidade Organizacional. Estudo Relacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de pesquisa	45
Figura 2 - Síntese do modelo de predição	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenciação dos níveis de identidade segundo Machado (2003)	31
Tabela 2 - Índices psicométricos dos instrumentos	56
Tabela 3 - Análises estatísticas para as políticas e práticas de GP	60
Tabela 4 - Análises estatísticas para os itens da EIO	61
Tabela 5 - Correlação das variáveis do estudo	64
Tabela 6 - Resultados de regressão múltipla linear	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Política de Recrutamento e Seleção	20
Quadro 2 - Política de Envolvimento	20
Quadro 3 - Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	21
Quadro 4 - Política de Condições de Trabalho.....	22
Quadro 5 - Política de Avaliação de Desempenho e Recompensas	22
Quadro 6 - Política de Remuneração e Recompensas	23
Quadro 7 - Caracterização das variáveis pesquisadas	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de faixas etárias da amostra	52
Gráfico 2 - Nível de escolaridade da amostra	52
Gráfico 3 - Tempo de empresa dos componentes da amostra.....	53
Gráfico 4 - Posição de chefia dos colaboradores	53
Gráfico 5 - Percepção dos fatores da EPPRH.....	58
Gráfico 6 - Frequência relativa de identidade organizacional.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Estado da Arte	16
2.2	Identidade Organizacional: Estado da Arte	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	42
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	42
3.2	Modelo de Pesquisa	44
3.3	Caracterização da Organização	46
3.4	População e amostra.....	49
3.4.1	Tratamento dos Dados.....	50
3.4.2	Caracterização da Amostra.....	51
3.5	Instrumentos de Pesquisa	54
3.5.1	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.....	54
3.5.2	Escala de Identificação Organizacional	55
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados	56
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1	Identificação da percepção das Políticas e Práticas de GP.....	58
4.2	Identificação de Identidade Organizacional.....	60
4.3	Políticas e práticas de gestão de pessoas como preditoras da identidade organizacional	63
5	CONCLUSÕES	68
5.1	Síntese dos Principais Resultados	68
5.2	Contribuições Acadêmicas e Gerenciais	69
5.3	Limitações e Recomendações para Estudos Futuros.....	70
6	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE A.....	88

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo são apresentados, de maneira inicial, os principais tópicos que compõem esse estudo, sendo abrangidas as seguintes seções: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

Tendo em vista o desenfreado aprimoramento e desenvolvimento que o mercado global vem experimentando, torna-se cada vez mais essencial que as organizações, além de buscarem excelência em sua área de *expertise*, encontrem uma forma de se diferenciar das demais. O recrudescente processo de globalização faz com que emergjam a todo instante mutabilidades, inovações e novas formas de concorrência. Além disso, os novos conhecimentos passam a ser cada vez mais valorizados. Nesse contexto de incessante busca por vantagem competitiva, é imprescindível que as organizações se reestruem e repensem a maneira pela qual conduzem seus negócios, inclusive o gerenciamento de seus recursos humanos (ARMSTRONG, 2009).

Para garantir a competitividade perante esse cenário, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (GP ou RH) precisaram passar por significativas transformações a fim de ocupar um papel mais relevante e estratégico, sendo responsáveis pela criação de capacidades organizacionais que levem a uma maior competitividade (DEMO; NUNES; FOGAÇA; BARCELOS; ROURE, 2012).

Na visão de Fischer (2002), essa fase de transição ocorre por meio da mudança de um modelo predominantemente operacional para uma forma de atuação mais orgânica. Logo, as políticas e práticas de GP deixam de ser vistas como um custo adicional para organização e tornam-se uma fonte de vantagem competitiva. Isso porque membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais passam a configurar um dos mais importantes recursos que uma organização pode dispor (OLIVEIRA; OLIVEIRA 2011).

Segundo a abordagem baseada em recursos (BARNEY, 1991), essa valorização se dá pelo fato dos recursos humanos representarem um dos mais vantajosos e raros ativos, visto que não podem ser imitados por outras organizações ou tampouco substituídos sem que haja distorções. Assim, a Gestão de Pessoas deve agir de maneira a fornecer contribuições positivas na imagem e na competitividade empresarial, tendo como objetivo central a diferenciação da organização perante o ambiente mercadológico (FISCHER, 2002).

Para que esse propósito possa ser alcançado, é primordial que os colaboradores estejam empenhados em prol dos objetivos organizacionais. Então, as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) precisam enxergar os funcionários como fatores estratégicos, considerando-os o alicerce fundamental para possibilitar uma crescente efetividade e competitividade organizacional (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Nesse sentido, Chen (2011) inferiu que a cultura organizacional, que engloba os valores e práticas utilizados pela companhia, dentre estas as de recursos humanos, está positivamente relacionada à identidade organizacional (IO). O construto IO, por sua vez, é apontado pelo autor como preditor do aumento de vantagem competitiva, fornecendo benefícios para a empresa como um todo.

De forma mais específica, estudos como os de Tataw (2012) e de Smith, Cunha, Giangreco, Vasilaki e Caragati (2013) demonstraram a influência das práticas de recursos humanos sobre a identidade organizacional. A construção desse tipo de identidade abrange o processo, a atividade e o acontecimento no qual a organização se torna presente na mente de seus integrantes (SCOTT; LANE, 2000). Nesse sentido, é essencial que os colaboradores tenham senso de pertencimento e se identifiquem com a organização da qual fazem parte. Desenvolver essa identificação é fundamental para que os funcionários entreguem o melhor de si e, conseqüentemente, garantam um diferencial à instituição (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008; RIKETTA, 2005; RAO; MONIN; DURAND, 2003; SMITH, 2011).

Machado (2003), ao conceituar identidade organizacional, infere que as mesmas se formam a partir de ações e interações, ou seja, a todo o momento. As condições de realizar e pertencer fazem com que sejam desencadeados processos de identificação que, por sua vez, promoveriam estímulos capazes de gerar descobertas e novas maneiras de realizar as atividades. De acordo com Nascimento (2014), a identidade

organizacional é um fenômeno que une o indivíduo à organização, podendo ser entendida como a expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado da organização.

Assim, dentro de um contexto organizacional, a ação e a interação seriam as responsáveis por moldar as identidades (PRATT, 2000). Ademais, todo esse processo necessariamente advém dos sentimentos de pertencimento e realização, transformando o campo organizacional em um importante espaço para potencialização de existências (MACHADO, 2003).

De forma complementar, Ashforth (1989) afirma que a identificação organizacional é estabelecida juntamente ao senso de pertencimento. Segundo o autor, quando um colaborador sente-se pertencente a sua instituição empregadora, definindo a si como membro da mesma, essa identificação tem potencial para gerar uma série de resultados positivos. Dentre estes benefícios, pode-se citar a baixa intenção de rotatividade, o aumento do comportamento de cidadania organizacional, a satisfação dos indivíduos e o bem-estar, trazendo impactos positivos sobre o desempenho dos funcionários (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008; RIKETTA, 2005; HE; BROWN, 2013).

Dessa maneira, o presente estudo visa entender a relação existente entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a formação da identidade organizacional, relação esta ainda pouco explorada em meio acadêmico. Para tal, entende-se como políticas e práticas de GP aquelas enquadradas dentro das seis grandes políticas descritas por Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012), sendo estas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento; Desenvolvimento e Educação; Condições de trabalho; Recompensas e Remuneração e Avaliação de Desempenho baseada em Competências.

O *locus* utilizado para essa pesquisa foi uma empresa multinacional do setor de telecomunicações, tendo como foco a subsidiária brasileira da companhia, doravante denominada Empresa Telecom. Esta atende a todos os estados do território brasileiro, possuindo mais de 75,7 milhões de clientes e 26,83% de *market share*, mantendo-se na segunda colocação do mercado e na liderança do segmento pré-pago. Segundo pesquisa do instituto Data Popular (2012), a marca foi apontada como a preferida, dentre as empresas de telefonia móvel, da nova classe média brasileira. Ademais, a companhia é a única do setor de telecomunicações a integrar o Novo Mercado da

BM&FBOVESPA, reconhecido como nível máximo de governança corporativa e transparência.

Cabe ressaltar que a organização tem entre suas metas o objetivo de se tornar a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, mantendo, portanto, foco constante em políticas e práticas que possam motivar e aumentar o bem-estar de seus funcionários. Dessa forma, optou-se por esta empresa pelo destaque que a mesma possui no mercado, por sua preocupação com o gerenciamento de recursos humanos e pela facilidade de acesso para aplicação da pesquisa, visto que a autora é funcionária da companhia.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização ora traçada e da lacuna identificada na literatura, faz-se o seguinte questionamento: Qual a relação entre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e a identidade organizacional adquirida pelos colaboradores da Empresa Telecom?

1.3 Objetivo Geral

Com o intuito de responder à pergunta proposta, o presente estudo terá como objetivo geral avaliar a relação existente entre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas utilizadas pela Empresa Telecom e a identidade organizacional de seus funcionários.

1.4 Objetivos Específicos

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

- I. Identificar como os colaboradores da organização pesquisada percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes em seu ambiente de trabalho;
- II. Identificar a percepção dos colaboradores da empresa pesquisada quanto a sua identidade organizacional;
- III. Verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser preditoras da identidade organizacional.

1.5 Justificativa

É da natureza dos estudos de caráter científico fazer contribuições acadêmicas, preenchendo as lacunas existentes em pesquisas anteriores e oferecendo insumos para o desenvolvimento de novos estudos. Além disso, principalmente na administração, que é uma ciência essencialmente aplicada, é desejável que os resultados dessas pesquisas contribuam também para a prática gerencial.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que o presente estudo possa contribuir para a produção científica sobre identidade organizacional, variável tratada ainda de maneira incipiente na literatura. Poucas são as pesquisas disponíveis em meio acadêmico que explorem a relação entre os construtos identidade organizacional e práticas organizacionais (SMITH; CUNHA GIANGRECO; VASILAKI; CARAGATI, 2013; TATAW, 2012; HE; BARUCH, 2009), havendo importante lacuna naquelas que especificam quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de exercer influência sobre a formação da identidade organizacional. No contexto brasileiro, foi encontrado apenas um estudo que investigou a relação entre práticas organizacionais de maneira geral e identidade organizacional (NASCIMENTO, 2014).

Segundo Beyda (2010), há um desconforto entre os acadêmicos no que se refere a lidar com o construto identidade organizacional. Por esse motivo, foi identificada uma ausência de clareza conceitual e incertezas empíricas a respeito do tema. Então, ao abordar a relação existente entre as duas variáveis, esta pesquisa busca contribuir para produção acadêmica nos campos de recursos humanos e comportamento organizacional, possibilitando a continuidade e o amadurecimento da construção teórica sobre o construto IO.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa contribuirá para a organização estudada na medida em que poderá ser utilizada como insumo para a tomada de decisões. Com o diagnóstico de quais serão as principais políticas e práticas capazes de desenvolver a criação de uma identidade organizacional, pode-se agir de maneira a maximizar e aprofundar as relações existentes entre empresa e funcionários, dando um passo à frente em seu objetivo de ser considerada a melhor empresa para se trabalhar no país, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (RIKETTA, 2005; RIKETTA; VAN DICK, 2005; HASLAM, 2004; HASLAM; ELLEMERS, 2005; VAN DICK, 2004).

Especialmente no setor de telecomunicações, que ocupa a liderança no *ranking* dos mais reclamados pelos consumidores, é essencial que os funcionários se identifiquem com a empresa para que, assim, possam ser promotores espontâneos da marca e das ações da organização. Contudo, o estudo em questão poderá contribuir também para outras instituições que busquem modelos mais eficazes de políticas e práticas de GP a fim de fomentar o desenvolvimento da identificação organizacional, e, em última análise, melhorar o desempenho de seus funcionários, aumentando a satisfação, o bem estar no trabalho, o comportamento de cidadania organizacional, reduzindo a intenção de rotatividade (ASHFORTH *et al.*, 2008; RIKETTA, 2005; HE; BROWN, 2013) e aumentando os índices de defesa espontânea da organização por partes dos funcionários (EDWARDS, 2005; TYLER, 1999).

A seguir, o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará os estados da arte das variáveis estudadas durante esta pesquisa, quais sejam: políticas e práticas de gestão de pessoas e identidade organizacional.

2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Estado da Arte

Conforme exposto na contextualização introdutória deste trabalho, o cenário mundial caracterizado por alta globalização e crescente competitividade demanda novos modelos organizacionais. Tais modelos devem visar à diferenciação da concorrência e um melhor atendimento aos clientes das empresas (LEGGE, 2006).

Para Lacombe e Tonelli (2001), as profundas transformações ocorridas mundialmente afetaram diretamente a área de Gestão de Pessoas, que vem passando por constantes mudanças a fim de alcançar as capacidades competitivas demandadas para sobrevivência neste novo cenário. Dentro deste contexto, a atração, valorização, capacitação e retenção de talentos assumem papel de suma importância para a consecução dos objetivos organizacionais, constituindo o principal desafio estratégico da GP no novo milênio. (DEMO *et al*, 2012)

Ao observar a produção acadêmica sobre o assunto, o estudo longitudinal realizado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) analisou as transformações ocorridas no contexto brasileiro durante o período de 1980 a 2010, tendo como base a evolução dos estudos da área GP realizados no território nacional. Em seus resultados, os autores perceberam uma crescente preocupação em alinhar as políticas de recursos humanos com a nova realidade mercadológica, incluindo o Brasil nesse novo ambiente. Vale ressaltar que, segundo os autores, tal cenário é caracterizado pela abertura de mercado, pelo surgimento do empreendedorismo, pela concorrência cada vez mais acirrada e pela incansável busca por inovação, qualidade e eficiência.

Assim, Mascarenhas e Kirschbaum (2008) identificaram o surgimento de novas ferramentas de GP que auxiliam e valorizam sistemas produtivos que visam o

envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos. Para isso, estas devem estar em consonância com o planejamento estratégico da organização.

De maneira similar, Armstrong (2009) argumenta que a gestão de pessoas deve ser coerente com os valores organizacionais, tendo como axioma a crença de que os funcionários são ativos valiosos e devem ser valorizados. Dessa forma, o autor defende a ênfase na integração das pessoas e o foco no empreendedorismo e nos valores do negócio.

No que tange à definição da gestão de recursos humanos, Bohlander e Snell (2009) a conceituam como o processo de gerenciamento de talentos humanos visando à consecução dos objetivos organizacionais. De maneira complementar, Mathis e Jackson (2003) entendem a gestão de pessoas como o uso de políticas e práticas de gerenciamento de RH com o objetivo de conquistar e a manter vantagem competitiva. Para isso, os autores colocam que as pessoas devem ser entendidas como uma competência essencial - ou *core competence* - das organizações, o que implica em uma alta capacidade de gerar valor e de diferenciar a organização perante os demais *players* do mercado. Vale ressaltar que, segundo Mascarenhas (2009), uma competência pode ser caracterizada como essencial na medida em que possui três características, quais sejam: ser valiosa e versátil, podendo ser adaptada à diferentes mercados; ser de difícil imitação; e ser capaz de oferecer reais benefícios aos consumidores.

A partir da conjuntura ora traçada, diversos autores trazem robustez à afirmativa de que a gestão de recursos humanos deve ser enxergada como uma *core competence*, na medida em que entendem a sua utilização como forma de diferenciação estratégica (GUEST, 1987; STOREY, 1995; LEGGE, 2006, BOHLANDER; SNELL, 2009; DEMO, 2012). Para Guest (1987), os fundamentos da GP devem basear-se na integração entre recursos humanos e planos estratégicos organizacionais, objetivando um maior grau de comprometimento dos funcionários, uma maior flexibilidade/adaptabilidade das estruturas e funções organizacionais, bem como uma melhora na percepção de qualidade no que diz respeito às pessoas, ao desempenho, aos padrões e à imagem passada publicamente.

Posto isso, a gestão de recursos humanos perde o caráter tradicional de mero suporte e passa a ter reconhecido seu papel fundamental dentro do alcance dos objetivos

organizacionais e individuais. Podendo, portanto, ser definida como GP estratégica (DEMO, 2011).

Para Legge (1995, 2006), a GP estratégica ou *Strategic Human Resource Management* pode ser entendida como a gestão dos relacionamentos da organização com seus funcionários, no intuito de impactar positivamente a performance organizacional. A autora coloca, ainda, dois pontos importantes para a consecução deste objetivo, sendo estes: as políticas de RH devem estar sempre alinhadas ao planejamento estratégico da organização, podendo ser utilizadas para fortalecer a cultura organizacional julgada adequada pela instituição; e a premissa de que os recursos humanos constituem importante fonte de vantagem competitiva.

De forma similar, a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) também enxerga os funcionários como um importante diferencial competitivo. Para determinar o potencial de competição dos colaboradores o autor utiliza a classificação VRIO, que é baseada em quatro indicadores empíricos de potencialidade competitiva, quais sejam: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade (I) e a capacidade da organização em explorar os recursos humanos de maneira eficiente (O).

As premissas teóricas até então evidenciadas devem servir, juntamente aos objetivos organizacionais, para nortear os pressupostos e fundamentos das políticas e práticas de gestão de pessoas. Políticas estas que devem ser utilizadas pelas companhias a fim de alcançar excelência na consecução dos objetivos organizacionais (MORRIS; SNELL, 2010).

Na mesma linha de raciocínio, é importante que a elaboração das políticas de GP se dê em conformidade com os requisitos estabelecidos pelos processos de negócios (SERPELL; FERRADA, 2007) e que estas sejam capazes de extrair a essência da visão estratégica e dos objetivos organizacionais. Assim, a assimilação e a execução de tais políticas torna-se um processo mais simples, auxiliando na compreensão, por parte dos funcionários, da visão e dos objetivos organizacionais (VAKOLA; SODERQUIST; PRATASCOS, 2007).

Em uma tentativa de diferenciar conceitualmente estratégias, políticas e práticas, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005) ponderam que as estratégias de gestão de pessoas têm como função ditar as diretrizes a serem utilizadas pela gestão da força de trabalho. Em um nível inferior, as políticas têm a

missão de coordenar as práticas de GP de maneira coerente, fazendo com que estas sigam o que foi estabelecido estrategicamente. Por último, as práticas encontram-se no menor dos três níveis, representando as ações propriamente ditas.

Assim, para os fins deste trabalho, optou-se por utilizar o termo “política” de gestão de pessoas na acepção de “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (DEMO *et al.*, 2011, p. 19). Tal definição é utilizada por autores como Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995, 2006), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003) e Demo (2014). Quanto ao termo “prática”, este será utilizado com o significado de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas. Dessa forma, pode-se inferir que as políticas são proposições operacionalizadas através de suas práticas (DEMO *et al.*, 2012).

O presente trabalho utilizou, como base para a definição das políticas e práticas de gestão de pessoas aqui consideradas, a síntese dos estados da arte construídos por Demo *et al.* (2011) e Demo *et al.* (2012) e os trabalhos empreendidos por Demo e Rozzet (2012) e Demo *et al.* (2014), que desenvolveram e validaram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Na construção de tal instrumento de medida, Demo e Rosset (2012) objetivaram compreender a visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de GP consideradas preditoras de seu bem-estar, da sua valorização, bem como de sua realização pessoal e profissional. Para isso, foram feitas entrevistas, e posterior análise de conteúdo categórica temática baseada em Bardin (2011), com cerca de 600 colaboradores de 17 organizações distintas. Como resultado, emergiram 6 categorias de análise: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) recompensas.

Os Quadros 1, 2, 3, 4, 5 e 6 sumarizam tais políticas, contendo suas definições, fundamentações teóricas e respectivas práticas encontradas na literatura, conforme modelo proposto por Demo (2015).

Quadro 1 – Política de Recrutamento e Seleção.

Recrutamento e Seleção	
Definição	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.
Pontos Abordados na Literatura	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.
Autores	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quadro 2 – Política de Envolvimento.

Envolvimento	
Definição	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.
Pontos Abordados	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

na Literatura	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.
Autores	Ulrich, Halbrook, Meder e Stuchlik (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quadro 3 – Política de Treinamento, Desenvolvimento & Educação.

Treinamento, Desenvolvimento & Educação	
Definição	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.
Pontos Abordados na Literatura	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).
Autores	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); BorgesAndrade, Abbad, Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quadro 4 – Política de Condições de Trabalho.

Condições de Trabalho	
Definição	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.
Pontos Abordados na Literatura	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 a 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.
Autores	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quadro 5 – Política de Avaliação de Desempenho e Competências.

Avaliação de Desempenho e Competências	
Definição	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.
Pontos Abordados na Literatura	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.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quadro 6 – Política de Remuneração e Recompensas.

Remuneração e Recompensas	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.
Pontos Abordados na Literatura	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.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010).

Fonte: Demo *et al.* (2012) adaptado.

Quanto às revisões encontradas na literatura sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, têm-se três trabalhos. O primeiro deles foi elaborado por Demo, Nunes, Mendes, Ferreira, Melo (2011). Como escopo principal, o estudo buscava desenhar um panorama da produção acadêmica desenvolvida sobre a temática de políticas e práticas de gestão de pessoas, tanto em contexto nacional quanto internacional,

observando o período compreendido entre 2004 e 2008. Para tal, foram considerados os periódicos científicos de classificação Qualis igual ou superior a B2 publicados na área de administração. Em seus resultados, sugeriu-se a realização de novos estudos sobre a temática, enfatizando-se a necessidade de construir e validar instrumentos sobre políticas de GP (até então só haviam sido encontrados dois estudos nessa linha). Ademais, nessa primeira revisão, contemplavam-se apenas 4 grandes políticas de gestão de pessoas, sendo estas: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Condições de Trabalho, Recompensas e Envolvimento.

A segunda revisão encontrada é de autoria de Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011). De forma similar à primeira, esta pesquisa ensejou apresentar, através de revisão bibliométrica, o cenário da produção nacional acerca de políticas e práticas de gestão de pessoas. Na consecução do estudo, também foram utilizados periódicos com classificação Qualis maior ou igual a B2 da área de administração. Ademais, as duas revisões reafirmaram o caráter estratégico das políticas de GP no ambiente organizacional. Como principais diferenças, destaca-se que o segundo estudo abrangeu um corte temporal maior, contemplando o período compreendido entre 2000 e 2010. Além disso, a pesquisa em questão delineou 6 grandes políticas de gestão de pessoas (TD&E, Condições de Trabalho, Remuneração e Recompensas, Envolvimento, Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho e Competências), duas a mais do que o trabalho anterior e as mesmas que serviram de referência para este trabalho.

Por fim, Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) atualizaram e complementaram as revisões supracitadas, realizando revisão bibliométrica dos trabalhos publicados nos periódicos de primeira linha de administração e psicologia, no período de 2010 a 2014. Como resultados, as autoras destacaram o aumento da produção científica no período estudado, apontando, assim, para um maior vigor acadêmico e uma crescente importância das políticas e práticas de GP para a parte estratégica das organizações. Entretanto, foram evidenciadas lacunas como a escassez de estudos referentes às políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências, ainda pouco investigadas em território brasileiro, e a necessidade de se empreender pesquisas que relacionem políticas de GP à outras variáveis do Comportamento Organizacional que não as abordadas frequentemente, como satisfação e bem-estar (construtos amplamente abordados em estudos acadêmicos). Além disso, destacou-

se também a importância de esforços que visem à construção e validação de instrumentos de medida sobre PPGP.

No que tange às medidas de políticas e práticas de GP, Husalid (1995) reforça a lacuna apontada anteriormente ao afirmar que este é um trabalho que, ainda nos dias atuais, aparece de maneira limitada. O primeiro estudo encontrado, de Demo (2008), desenvolveu e validou a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). Esta escala contava com 19 itens distribuídos em quatro políticas, sendo estas Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Recompensas e Envolvimento.

O segundo trabalho, de autoria de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012), validou um novo instrumento chamado de EPPRH em complementação à EPPGP desenvolvida anteriormente. Esta nova escala é composta por 40 itens, distribuídos em seis fatores, quais sejam: Recrutamento e Seleção, Envolvimento, TD&E, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas.

Posteriormente, a EPPRH foi validada transculturalmente nos Estados Unidos, obtendo ajustes que a tornaram ainda melhor do que a versão brasileira devido ao fato de ter sido mantida a mesma estrutura multifatorial (6 fatores), mas conseguindo abrangê-los em menos itens (32 itens). O estudo em questão foi de autoria de Demo e Rozzett (2012) e, no caso, a escala levou o nome de *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS).

Finalmente, o trabalho de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) deu origem à versão nacional da HRMPPS, denominada EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos). Tais trabalhos contribuíram para suprir as lacunas apontadas anteriormente no tocante à instrumentos validados sobre políticas de GP.

Conforme exposto anteriormente, a GP estratégica estuda como as relações de trabalho são administradas pelas companhias a fim de propiciar o alcance de metas e objetivos organizacionais (LEGGE, 2006). Tendo em vista a importância de tal construto para o sucesso empresarial, é crescente o número de estudos que buscam constatar empiricamente qual a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre diversas variáveis consideradas capazes de impactar o desempenho organizacional (AL DAMOE, YAZAM E AHMID, 2011; GUEST 1987; GUEST & CONWAY, 2011; KIM & LEE 2012; MAJUNDER, 2012).

Nesse sentido, variadas pesquisas evidenciaram relações positivas entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e construtos como comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade (GUEST, 1987; SCHNEIDER; BOWEN, 1985; ULRICH *et al.* 1991). Da mesma maneira, autores como Boselie, Dietz e Boone (2005), Huselid, Jackson e Schuler (1997), Menezes, Wood e Gelade (2010) e Subramony (2009) encontraram resultados que comprovam que as políticas e práticas de RH afetam favoravelmente a performance da organização.

Por sua vez, Gomide Jr. e Tanabe (2012) argumentam que existem relações positivas entre práticas de GP e efetividade organizacional. De forma similar, Guest e Conway (2011) confirmaram que a adesão às práticas de RH geram melhorias em diversos indicadores de desempenho, alçando a organização a um maior índice de efetividade organizacional.

Tendo em vista a conjuntura supracitada, pode-se dizer que há consenso entre os estudiosos ao afirmar que a GP estratégica é capaz de produzir um desempenho organizacional superior (EZZAMEL; LILLEY; WILLMOTT, 1996; GUEST; HOQUE, 1994). Como forma de auferir tais resultados, podem ser apontados diversos fatores mediadores, sejam estes a retenção de funcionários (ALDAMOE, YAZAM e AHMID 2011), a modificação de atitudes e comportamentos (KATOU, 2012), ou ainda maiores graus de comprometimento organizacional afetivo (KEHOE; WRIGHT, 2013).

Cantarello, Filippini e Nosella (2012) asseguram que as políticas de GP influenciam não só o desempenho, mas também a satisfação dos clientes. Ademais, diversos resultados encontrados na literatura certificam que existem reflexos positivos das políticas de RH sobre o bem-estar no trabalho (HORTA; DEMO; ROURE, 2012; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; TURNER; HUEMAN, KEEGAN, 2008; GELADE; IVIRY, 2003) e sobre as relações de confiança na organização (MARIOTTI; SOUZA, 2009; TZAFRIR, 2005; GOULD-WILLIAMS, 2003; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Não obstante, é importante destacar que a efetividade e a aceitação das práticas de gestão de pessoas estão diretamente relacionadas aos valores e à cultura organizacional (STONE; STONE-ROMERO; LUKASZEWSKI, 2007), podendo variar em diferentes contextos. Um exemplo disso é evidenciado no estudo de Combs (2006). Através de uma meta-análise, o autor chegou à conclusão de que as relações entre práticas de GP e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias do que em empresas de serviços.

Entretanto, nem sempre estas diferenças ocorrerão. Ao analisar a relação existente entre políticas de RH e justiça organizacional, Demo (2010) encontrou uma correlação forte e positiva tanto em organizações públicas quanto privadas, demonstrando diferença nula entre setores.

Outrossim, é importante compreender as inter-relações existentes entre as políticas de GP para que o uso destas possa potencializar os resultados organizacionais. Nesse sentido, Uysal (2012) demonstrou fortes e positivas correlações entre algumas das políticas de GP consideradas basilares, sendo estas treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração.

Tendo em vista os resultados ora apresentados, é possível constatar que a gestão de pessoas estratégica é fundamental para que se galguem índices superiores de desempenho organizacional. Portanto, é essencial que se conheçam as políticas e práticas de GP capazes de alçar a companhia a este nível de desenvolvimento superior e que se verifique seu impacto em variáveis diferentes das já muito exploradas, pesquisando, por exemplo, a identidade organizacional.

No que tange às relações existentes entre práticas de recursos humanos e identidade organizacional, poucas são as pesquisas encontradas em meio acadêmico que tratem sobre o assunto (TATAW, 2012; SMITH; CUNHA; GIANGRECO; VASILAKI; CARAGATI, 2013). Dessa forma, identifica-se importante lacuna de estudos que explorem tal influência, sobretudo no que se refere à produção nacional, onde a análise de correlação permanece inexplorada. Portanto, entende-se que devem ser instaurados novos estudos que visem contemplar as relações existentes entre os construtos.

2.2 Identidade Organizacional: Estado da Arte

De acordo com Markwick e Fill (1997), o conceito de identidade remete à individualidade, ou seja, às características intrínsecas de determinada pessoa que fazem com que ela seja reconhecida e se difira das demais. Tais características podem tanto ser relacionadas a variáveis visuais e externas, como, por exemplo, características físicas, gestos e maneira de se vestir, quanto a condições presentes

em um nível mais profundo de entendimento do ser humano, tais como comportamentos, discursos e atitudes. Moingeon e Ramanantsoa (1997) destacam, também, que a identidade serve para diferir não somente pessoas, mas também organizações e grupos sociais.

De forma complementar, Penteado e Silva (2004) argumentam que a identidade é associada ao estado de consciência que confere ao indivíduo noções de individualidade (eu sou), de continuidade (eu sou em diferentes espaços e momentos ao longo do tempo), de singularidade (eu sou diferente dos demais) e de direção (eu faço assim). Dessa maneira, os autores afirmam que a identidade deve ser entendida como um estado socialmente construído, de grande complexidade e influenciado por diversas forças.

No que tange ao estudo da cognição e do comportamento humano, Ashfort (2008) destaca a importância de se compreender tal construto ao explicar que a identidade é apontada como pressuposto fundamental para explicar porque as pessoas enxergam seu ambiente da maneira que o enxergam e o porquê de suas ações dentro destes ambientes.

Tendo-se em vista a contextualização ora traçada e o fato das organizações constituírem parte significativa da sociedade, estando os indivíduos inseridos nestas durante boa parte de seu tempo, entende-se como necessário aprofundar-se conceituação de identidade e entender o funcionamento da identidade organizacional (IO), que remete à identificação do colaborador com sua instituição empregadora (NASCIMENTO, 2014).

Segundo Ashfort (2008), uma compreensão ampla de IO ajuda a capturar a essência de quem são os colaboradores de determinada empresa e porque eles fazem o que fazem. Logo, do ponto de vista organizacional, os autores afirmam que o construto é essencial para que se entendam os fatores que levam os indivíduos a ingressar em determinada organização, a sair voluntariamente desta, a realizar seu trabalho da maneira que o fazem, bem como a interagir de determinado modo no ambiente de trabalho. Portanto, entende-se que o conceito é primordial para compreender as dinâmicas internas das companhias e geri-las de maneira eficiente, sendo a IO considerada um fator chave para os gestores organizacionais (CHENEY, 1991).

Para que se possa compreender de forma consistente a conceituação de IO, é necessário que se tenha em mente o estudo do conceito identidade observando seus múltiplos níveis de análise (MACHADO, 2003; FERNANDES; ZANELLI, 2006; HE; BARUCH, 2009). Dessa forma, para melhor compreender o nível organizacional, esta pesquisa destacará os níveis pessoal, social e no trabalho, conforme realizado por autores como 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).

Segundo Ting-Toomey (1998), a identidade pessoal refere-se à maneira como o indivíduo define suas próprias características, seu autoconceito. Tal definição normalmente emerge da sua comparação com outros indivíduos e envolve a seguinte pergunta: “Quem sou eu?” (PRATT; FOREMAN, 2000).

Por outro lado, a identidade social remete à conceituação de si a partir de sua vinculação a determinados grupos sociais (MACHADO, 2003), ou seja, seria um autoconceito originado no senso de pertencimento a um ou a vários coletivos. Tal pertencimento é emocionalmente significativo e constituído de modo cognitivo e coletivo a partir de critérios internos e próprios (TAJFEL, 1982). Dessa forma, este tipo de identidade relaciona-se com a seguinte pergunta: “Quem somos nós?” (PRATT; FOREMAN, 2000).

Vale ressaltar que o componente valorativo tem papel fundamental na identificação social. Isto é, ao perceber um grupo social como valorizado socialmente, o indivíduo tenderá a se identificar com este e assumir os comportamentos causadores de uma percepção positiva, bem como tenderá a criticar os demais grupos de não pertença (FERNANDES *et al.*, 2009; READE, 2001; TAJFEL, 1981). Isso porque, na busca por autoestima e autodefinição positivas, há acentuada propensão de que os sujeitos compartilhem crenças, valores, normas e regras de grupos e organização que são vislumbradas como tendo maior prestígio (NASCIMENTO, 2014; ASHFORTH, 2001; CORLEY; GIOIA, 2004; GIOIA *et al.*, 2000; HOGG; ABAMS, 1998; PRATT; FOREMAN, 2000).

Dessa maneira, a Teoria da Identidade Social (TAJFEL, 1978; TAJFEL; TURNER, 1979) estabelece que a identificação, a categorização social e a comparação social

são dimensões essenciais para que se compreenda as relações entre grupos e a formação da identidade (NASCIMENTO, 2014).

Em resumo, a identidade social é compartilhada entre membros de um mesmo grupo, funcionando como um fator de distinção entre este e os demais coletivos presentes na sociedade (BREWER; GARDNER, 2004; TURNER; OAKES; HASLAM; MCGARTY, 1994).

Dado que o contexto de trabalho é uma parcela da sociedade na qual são formados diversos grupos sociais, além de ser um local no qual se encontram diversas identidades pessoais distintas, há de se observar a construção da identidade dentro deste ambiente. Ademais, as organizações são espaços nos quais os sujeitos estão inseridos diariamente, constituindo um ambiente privilegiado para o entendimento das relações entre as diversas dimensões da identidade (NASCIMENTO, 2014).

Nesse sentido, dá-se destaque para dois tipos de identificação, a profissional (ou no trabalho) e a organizacional. A identidade profissional corresponde à ligação do sujeito com sua profissão específica e é construída, entre outros fatores, a partir da identificação a com seus pares e colegas de trabalho. Já a identidade organizacional é aquela oriunda da identificação do indivíduo com sua instituição empregadora e será detalhada mais a fundo no presente trabalho (NASCIMENTO, 2014).

Tendo-se em vista os diferentes níveis de análise da identidade, conclui-se que o grupo, o trabalho e a organização são basilares para representação do eu para o indivíduo (ASHFORT; MAEL, 1989; ERICKSON, 1994; MACHADO, 2003; PRATT, 2000; DUBAR, 2005, 2009; SCOTT; LANE, 2000; TAJFEL *et al.*, 1979). Além disso, quanto maior o reconhecimento enxergado pelo sujeito em qualquer uma dessas esferas, maior será a força desse elemento na construção do seu conceito de si mesmo (DUBAR, 2005; MACHADO, 2003; OLIVEIRA, 2008; VAN DER ZEE *et al.*, 2004).

Tomando os pressupostos da identidade social, a identidade organizacional se embasa no fato das organizações e seus grupos serem consideradas categorias sociais. Dessa maneira, a IO deriva do sentimento de pertencimento dos membros de determinada organização, demonstrando a forte relação com o processo de identificação social (MACHADO, 2003).

Contudo, como colocado por Scott e Lane (2000), a identidade organizacional pode ser definida como o processo, a atividade e o acontecimento pelo qual a organização se torna presente na mente de seus integrantes. Logo, o fato das organizações existirem no consciente e subconsciente de seus membros faz com que a identidade organizacional tenha reflexos também sobre a identidade pessoal de seus colaboradores, passando a compô-la (MACHADO 2003). Dessa maneira, Nascimento (2014) argumenta que a identidade organizacional é um fenômeno que une o indivíduo à organização, podendo ser entendida como a expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado da organização.

Apesar da complementariedade e mútua influência dos níveis de identidade entre si, deve-se observar as peculiaridades e limites de cada categorização. Para isso, a tabela 1 traz os aspectos principais de cada abordagem segundo Machado (2003).

Tabela 1 – Diferenciação dos níveis de identidade segundo Machado (2003).

Tipo de Identidade	Pessoal	Social	Identidade no Trabalho	Identidade Organizacional
Objeto de Estudo	A construção do autoconceito ao longo da vida do sujeito.	A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais.	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	A construção do conceito de si mesmo vinculado à organização na qual trabalha.
Meios de Construção	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).
Período de Ocorrência	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Permanente na vida do indivíduo.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.
Espaços de Construção	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Múltiplos grupos.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.

Finalidades	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar ações nessas organizações.
-------------	--	---	---	--

Fonte: Machado (2003, p. 64)

É importante salientar que não há identidade sem identificação, ou seja, o sentimento gerado pela identificação do indivíduo com a organização de pertença estimulará a construção da identidade organizacional. Tal processo ocorre a partir do simbolismo de proteção por pertencer, que por sua vez desencadeará processos emocionais que levarão à identidade e contribuirão para o desenvolvimento da criatividade no trabalho (MACHADO, 2003). Entretanto, na presente pesquisa os termos identidade e identificação serão adotados como sinônimo, em consonância com autores como Nascimento (2014) e Ashforth (2008).

Conforme exposto, quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do 'eu' com os interesses organizacionais. Tal aspecto contribui para unificar o sentimento entre o indivíduo e a organização (WHETTEN; GODFREY, 1998). De acordo com Fernandes e Zanelli (2006), tal vínculo entre empresa e colaboradores propicia a introjeção do que é desejável e indesejável, norteando a ação dos indivíduos.

Segundo Sandberg (2003), a perspectiva social da IO é baseada no fato dos indivíduos dividirem a eles próprios e aos outros em categorias sociais. Assim, são criados os conceitos de *ingroup* (nós) e *outgroup* (outros), de acordo com o coletivo de pertença (TAJFEL, 1982). Nesse sentido, Hogg e Terry (2000) colocam que essa distinção entre grupos ou, no caso, organizações, produz resultados como coesão, cooperação, altruísmo, comportamento coletivo e influencia mútua. De forma similar, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) argumentam que uma forte identificação com a organização aumenta a cooperação entre os membros e a competitividade com os não membros.

No que tange à formação da identidade organizacional, Machado (2003) infere que esta se forma a partir de ações e interações, ou seja, a todo o momento. As condições de realizar e pertencer fazem com que sejam desencadeados processos de

identificação que, por sua vez, promoveriam estímulos capazes de gerar descobertas e novas maneiras de realizar as atividades. Da mesma maneira, Pratt (2000) afirma que dentro de um contexto organizacional, a ação e a interação são as responsáveis por moldar as identidades.

De acordo com Albert e Whetten (1985), seminais no trabalho com o construto identidade organizacional, a IO compreende o processo no qual os membros da organização compartilham crenças sobre o que é central, o que distingue a instituição das demais e o que é duradouro, possuindo, portanto, três dimensões a serem observadas para que se possa definir a variável como um conceito científico.

Segundo os autores, a primeira dimensão a ser observada é a centralidade, esta visa identificar tudo aquilo que os membros de uma organização consideram fundamental, a essência da instituição. A segunda dimensão, chamada distinção, busca destacar os elementos que fazem com que uma organização se distinga das demais com as quais poderia ser comparada. Por último, a dimensão de continuidade temporal diz respeito às características percebidas pelos colaboradores como um traço contínuo, ligando o passado ao presente e presumivelmente ao futuro (BEYDA, 2010).

Da mesma maneira, diversos autores defendem que crenças compartilhadas organizacionalmente sobre o que é fundamental, o que distingue a instituição e o que é duradouro configuram o estopim para o processo de construção da identidade organizacional (WHETTEN; GODFREY, 1998). Beyda (2010), inclusive, destaca em sua revisão da literatura que a maior parte da produção sobre o construto IO é baseada no artigo *Organizational Identity*, de Albert e Whetten (1985).

Entretanto, existem divergências conceituais e críticas a respeito dessa definição. Goia, Schultz e Corley (2000), por exemplo, discordam da definição de Albert e Whetten (1985) em relação à característica de continuidade temporal. Segundo Goia *et al.* (2000), a identidade organizacional possui natureza fluida, contínua e adaptativa em decorrência das inter-relações entre identidade e imagem.

Por outro lado, e em conformidade com Albert e Whetten (1985), Machado (2003) defende que o componente temporal considerado estático é de suma importância para o surgimento da identidade organizacional. Isso porque a IO é formada a partir da premissa de que o colaborador internalize diariamente a crença de que a organização de pertença é a mesma que era no passado, trazendo a ideia de continuidade e

existência temporal. Na mesma linha, Schultz e Hernes (2013), afirmam que o passado exerce influência na construção e reconstrução da identidade. Segundo os autores, quanto maior o tempo da memória ativa, maior o prazo para que seja formulada uma identidade futura.

É importante esclarecer que Albert e Whetten (1985) identificaram que há duas formas para se estudar a Identidade Organizacional (IO). A primeira delas aponta o caráter o múltiplo do construto, ou seja, infere que existem nas organizações visões compartilhadas pelos colaboradores, pelos grupos e pela alta administração. A segunda perspectiva parte da premissa que a identidade organizacional é um reflexo da visão da alta administração, que por sua vez se instaura, se dissemina e é percebida em toda a organização.

Nesse sentido, o termo IO vem sendo empregado por diferentes correntes de estudiosos para se referir a construtos organizacionais de diferentes níveis de análise (WHETTEN, 2006). Assim, existem autores que o estudam como sendo o sentimento de identificação compartilhado entre os indivíduos pertencentes à determinada organização e autores que o entendem como uma identidade estabelecida pela própria cúpula da organização. No segundo caso, a empresa buscará transmitir para seus *stakeholders* e difundir internamente tal identificação, confundindo-se com o campo da imagem organizacional. Para os fins desse estudo, utilizar-se-á a primeira definição, entendendo a identidade organizacional como a expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado da organização (NASCIMENTO, 2014).

Dadas as divergências conceituais e sua relativa contemporaneidade, o construto IO é tratado ainda de maneira incipiente na literatura, motivo pelo qual Beyda (2010) aponta certo desconforto entre pesquisadores ao lidar com essa temática. Contudo, existe um consenso emergente de que é “porque a identidade é problemática e ao mesmo tempo tão crítica que a dinâmica da identidade precisa ser melhor compreendida” (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000, p. 14).

Desde o trabalho de Albert e Whetten (1985), o conceito de identidade organizacional, bem como sua relevância para sobrevivência e sucesso da organização, vem ganhando crescente atenção e destaque no meio acadêmico (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000; ALVESSON; WILLMOTT, 2002; BROWN; HUMPHREYS; GURNEY, 2005; CORLEY; GIOIA, 2004; CORNELISSEN; HASLAM; BALMER, 2007; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; NAG; CORLEY; GIOIA, 2007).

Nesse sentido, fica claro que a variável IO tem sido considerada cada vez mais importante, principalmente pelos estudiosos das áreas de administração e psicologia (BROWN, 2006; CORLEY *et al.*, 2006). Isso porque, como afirma Cheney (1991), a questão pode ser considerada um diferencial *sine qua nom* para os gestores organizacionais.

Na mesma linha de raciocínio, Ashforth (1989) argumenta que quando um colaborador sente-se pertencente a sua instituição empregadora, definindo a si como membro desta, cria-se uma identidade organizacional com potencial para gerar uma série de resultados positivos. Dentre estes benefícios, pode-se citar a baixa intenção de rotatividade, o aumento do comportamento de cidadania organizacional, a satisfação dos indivíduos e o bem-estar, trazendo impactos positivos sobre o desempenho dos funcionários (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008; RIKETTA, 2005; HE; BROWN, 2013).

Tendo-se em mente que toda instituição é composta por ritos, crenças, valores, rituais, rotinas, tabus e normas, Fernandes e Zanelli (2006) argumentam que, ao apresentar tal composição aos seus colaboradores, as empresas esperam que haja uma identificação e adequação dos indivíduos aos padrões difundidos pela instituição. Assim, na visão dos autores, tal logística é capaz de garantir um senso de direção que orientará as ações dos colaboradores em seu dia a dia, levando à formação da identidade organizacional.

Sintetizando tal visão, Jo Hatch e Schultz (1977, p. 361) colocam que a identidade organizacional é “o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional”. De forma semelhante, Cuche (1996) esclarece que a cultura exerce influência sobre a identidade na medida em que os valores e crenças difundidos pelo grupo passam a interferir na representação que os colaboradores constroem acerca da instituição. Ademais, autores como Bingöl *et al.* (2013), Chen (2011), Cheung *et al.* (2011) e Prati *et al.* (2009) também investigaram a relação de predição entre cultura organizacional e identidade organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, Nascimento (2014) defende que a IO pode ser entendida como a construção do conceito de si mesmo por meio do vínculo com organização na qual se trabalha. Nessa lógica, os valores organizacionais funcionam como auxílio à formação da identidade organizacional que, uma vez difundida, gerará diferenciação organizacional (TAMAYO, 2008). De forma similar, Hatch e Schultz

(2002) argumentam que a identidade organizacional se encontra intimamente relacionada ao contexto simbólico interno da empresa, ou seja, com a sua cultura.

De toda forma, é importante lembrar que a construção das identidades no ambiente de trabalho está vinculada tanto aos interesses pessoais quanto aos coletivos, que, por sua vez, estão sujeitos à constantes articulações dentro do ambiente organizacional (MACHADO, 2003). Nesse sentido, Moingeon e Ramanantsoa (1997) perceberam a formação de um verdadeiro paradoxo. Ao mesmo tempo em que a empresa possui diversos valores, crenças, princípios e convicções compartilhadas internamente, ela é palco de posições e relações conflitantes, como uma arena política.

Nessas circunstâncias, Machado (2003) acredita que os dinâmicos arranjos sociais presentes nas instituições permeiam a memória dos funcionários, fazendo com que estes selecionem os relacionamentos que irão compor o seu universo relacional a fim de construir experiências e alianças que sirvam de suporte para enfrentamento das pressões por conquista de espaço e poder dentro das organizações.

Dessa forma, a autora argumenta que a identidade organizacional constitui componente importante 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, da criatividade laboral e da integração entre os funcionários.

Assim, infere-se que os processos de categorização desencadeados nas organizações contribuem para construção da identidade organizacional na medida em que trazem consigo os sentimentos de vinculação e diferenciação, estimulando os indivíduos a desenvolverem uma visão simbólica, na qual se enxerguem como integrantes de um espaço imaginário maior, conforme colocado por Tajfel (1983). Esta ligação psíquica entre o colaborador e organização corresponde à identidade organizacional (MACHADO, 2003).

De forma semelhante, Moingeon e Ramanantsoa (1997) colocam que, para se qualificar como um verdadeiro membro da instituição, um novo funcionário deverá passar por um processo de acumulação de ritos, mitos, tabus, incorporando os hábitos comuns e compartilhando suas imagens internas. Assim, este se conectará à empresa e tenderá a desenvolver sua identidade organizacional.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Nascimento (2014, p. 179) sintetiza este processo ao afirmar que “a identidade organizacional remete o indivíduo ou os indivíduos ao vivido e à subjetividade, orientando suas ações, construídas pelas dinâmicas das interações sociais, pelo processo de identificação e por suas afiliações. Dessa forma, no ambiente organizacional, a identidade é constituída pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização”.

Vale ressaltar que, apesar de sua recenticidade, o tema tem despertado interesse de pesquisadores em nível internacional e nacional, ao se debruçarem sobre revisões da literatura concernentes à IO. A primeira revisão realizada foi de Ashforth (2008) e se baseou em quatro perguntas centrais, quais sejam: “O que é identificação?”, “Porque a identificação importa?”, “Como a identificação acontece?” e “Um ou muitos?”. Durante a primeira pergunta é abordada a conceituação de identidade e as diferenças existentes entre identidade organizacional e comprometimento organizacional. No segundo questionamento, o autor aponta os diversos possíveis benefícios advindos da identidade organizacional que já foram confirmados por meio de pesquisas científicas. No terceiro tópico, são descritos os processos de formação da identificação, abordando temas como a relação entre identidade e *sensemaking* (perceber que as suas ações fazem a diferença). Por último, a pergunta “*one or many?*” traz discussões a respeito do trabalho em equipe e sobre como múltiplas identidades podem entrar em conflito, convergir, se combinar, entre outros.

Por sua vez, He e Brown (2013), em sua revisão da literatura, inferiram que a importância da identidade organizacional é corroborada por meio do reconhecimento do construto como um fator chave para compreensão de diversas questões inerentes à estrutura e à gestão das organizações, quais sejam: mudanças estratégicas (RAVASI; PHILLIPS, 2011), processo decisório (RIANTOPUTRA, 2010), conflitos internos (HUMPHREYS; BROWN, 2002), comunicação (FOMBRUN, 1996), interpretação e resposta à problemas (DUTTRON; DUKERICK, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996) e teorização de questões sobre legitimidade (HE; BARUCH, 2010; SILLINCE; BROWN, 2009).

Em âmbito nacional, a primeira revisão de literatura sobre o tema foi empreendida por Beyda e Macedo-Soares (2010) e tinha como escopo principal a realização de uma análise crítica acerca da produção acadêmica brasileira sobre IO desenvolvida no período compreendido entre 2004 e 2009. Para tal, foi realizada uma pesquisa

bibliográfica exploratória, com auxílio de método qualitativo. No tocante aos trabalhos examinados, foram selecionados periódicos com classificação Qualis maior ou igual a B2 e artigos publicados em anais de eventos do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), do EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) e do EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad).

Em seus resultados, as autoras apontaram a existência simultânea de concepções distintas sobre identidade organizacional, provenientes de diferentes perspectivas filosóficas, epistemológicas e metodológicas, as quais contribuem para ausência de clareza conceitual e incertezas empíricas a respeito do construto. Tal crítica foi apontada como uma similaridade entre a produção acadêmica brasileira e a internacional. Assim, sugeriu-se a implementação de novos estudos que visem contribuir efetivamente para o avanço do conhecimento e para construção da teoria sobre a identidade organizacional.

A segunda revisão encontrada é de autoria de Freire e Muritiba (2013). De forma similar à primeira, esta pesquisa ensejou apresentar, através de revisão bibliométrica, o cenário da produção nacional acerca da variável identidade organizacional. Dessa vez, os autores abrangeram o período compreendido entre 2000 e 2011. Em seus resultados apontou-se a necessidade de conduzir mais pesquisas quantitativas sobre o assunto, visto que a maioria dos estudos encontrados possuía caráter qualitativo. Dada a lacuna identificada, o presente trabalho pretende minimizá-la por meio da exploração da relação existente entre as políticas e práticas de GP e a identidade organizacional.

Além disso, para suprir tal lacuna na literatura, é importante o desenvolvimento de instrumentos capazes de avaliar o construto IO. No que tange à tais medidas, destaca-se a escala de identificação organizacional desenvolvida por Mael (1988). Para construção de seus itens, o autor realizou extensa revisão da literatura, possibilitando um embasamento acadêmico à operacionalização da variável. Posteriormente, Mael e Ashfort (1992) aplicaram o instrumento a uma amostra de 297 estudantes de uma faculdade confessional. Como resultado, os autores confirmaram a unidimensionalidade dos 6 itens da escala e uma boa consistência interna ($\alpha=0,87$). Assim, foi validada a escala de identificação organizacional (EIO) de Mael e Ashfort (1992).

Tal instrumento vem sendo utilizado de maneira recorrente para verificar a identificação organizacional. Isso porque a escala tem demonstrado grande confiabilidade, com recorrentes evidências de validade, inclusive quando aplicada em diferentes países (RIKETTA, 2004). Em nações de língua portuguesa, a EIO foi utilizada com bons resultados em pesquisas como as de Nascimento (2014), Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), Hildebrand (2007) e Tavares, Caetano e Silva (2007). Destaca-se, ainda, que como ainda não haviam sido encontradas, no cenário brasileiro, evidências da validade exploratória e confirmatória da EIO até o momento do estudo de Nascimento (2014), esses procedimentos foram formalizados pelo autor.

Visto os reflexos da identidade organizacional na ação humana e tendo-se em mente que as pessoas constituem *core competence* dentro das organizações, é crescente o interesse de acadêmicos em identificar quais são os possíveis resultados organizacionais associados à identidade organizacional. Dessa forma, variadas pesquisas empíricas evidenciaram relações positivas entre IO e construtos como 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 (RIKETTAS, 2005; ASHFORT *et al.*, 2008; RAO; MONIM; DURAND, 2003; SMITH, 2011; VAN KNIPPENBERG, 2000; YURCHISIN, 2007; HE; BROWN, 2013) e compartilhamento de informações e ação coordenada (CHENEY, 1983; TYLER, 1999; GRICE; GALLOIS; JONES; PAULSEN; CALLAN, 2006).

No tocante ao desempenho, pesquisadores como He e Brown (2013), Mitchell *et al.* (2011), Xenikou (2011) e Riketta (2005) explicaram que indivíduos, ao desenvolverem uma identificação com a organização, tendem a realizar um maior esforço para consecução dos objetivos organizacionais. Porém, He e Brown (2013) colocam que, apesar da vontade pessoal em esforçar-se para tal, existem fatores moderadores que podem impossibilitar um retorno tão expressivo da identidade organizacional sobre o desempenho. Nesse contexto, os autores destacam que ainda são escassos os estudos voltados a examinar essa lacuna.

Ainda de acordo com He e Brown (2013), existem dois possíveis fatores moderadores nessa relação, sendo estes: (1) o grau em que os colaboradores acreditam que o seu próprio desempenho pode fazer a diferença para o desempenho global da

organização, e (2) a medida em que os indivíduos são (ou pensam que são) capazes para oferecerem o melhor desempenho no trabalho.

Ademais, diversos resultados encontrados na literatura certificam que existem reflexos positivos da identidade organizacional sobre fatores como retenção de funcionários e baixa intenção de rotatividade (MAEL; ASHFORT 1995; VAN DICK; CHRIST, 2004), satisfação (CARMELI; GILAT; WALDMAN, 2007; EFRATY; WOLFE, 1988), cidadania organizacional (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002; VAN DICK; GROJEA; CHRIST; WIESEKE, 2006), comportamento criativo (HIRST; VAN DICK; VAN KNIPPENBERG, 2009; MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; CARMELI; COHEN-MEITAR; ELIZUR, 2007), 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 (LEVINE; PROSSER; EVANS; REICHER, 2005; HASLAM; O'BRIEN; JETTEN; VORMEDAL; PENNA, 2005) e defesa da organização (EDWARDS, 2005; TYLER, 1999).

Outrossim, os estudos desenvolvidos por Homburg, Wieseke e Hoyer (2009) e Weiseke et al. (2008) demonstraram o efeito positivo da IO sobre o desempenho financeiro das companhias, reafirmando, assim, o caráter fundamental do construto para a consecução dos objetivos organizacionais.

Quanto aos antecedentes do construto, só foi encontrado na literatura o estudo de Nascimento (2014) que atestou a influência de práticas organizacionais de maneira geral sobre a IO. A presente pesquisa buscará identificar pontualmente a contribuição das políticas de gestão de pessoas para formação da identidade organizacional.

De acordo com a revisão da literatura ora estabelecida, fica evidente a essencialidade da identidade organizacional para o sucesso empresarial e para um melhor entendimento do fator humano presente nas organizações. Dessa maneira, acredita-se que um alinhamento deste construto à gestão estratégica de pessoas, inclusive verificando a influência de políticas e práticas na percepção de identidade organizacional, pode garantir um diferencial substancial para as companhias, propiciando, inclusive, uma superioridade perante a concorrência.

A seguir, o método.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo versa sobre a forma como a presente pesquisa foi conduzida, apresentando os métodos e técnicas que foram aplicadas à esta. Para tal, foi realizada uma divisão em seis subseções, quais sejam: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização da organização, caracterização da população e da amostra, definição do instrumento de pesquisa e definição dos procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (1999), a pesquisa é definida como o processo formal e sistemático do método científico que, por meio de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos estabelecidos, busca encontrar respostas para problemas.

Assim, são estabelecidas várias possíveis classificações para uma pesquisa científica. Dentre estas, Hair, Babin, Money e Samouel (2005) destacam as definições quanto aos fins, aos meios, à natureza e ao horizonte temporal.

Primeiramente, explicando a classificação quanto aos fins, Hair *et al.* (2005) esclarecem que os estudos descritivos são aqueles utilizados visando estabelecer a mensuração de um evento ou atividade. Isto é, são criados e estruturados para que se meçam as características descritas em uma questão de pesquisa.

Dando continuidade ao raciocínio, Gil (1999) esclarece que a pesquisa descritiva tem como um de seus objetivos o estabelecimento da relação entre duas ou mais variáveis. Dessa maneira, Perovano (2014) coloca que este tipo de estudo consiste na consecução das seguintes etapas: coleta de dados, análise das relações existentes entre as variáveis e determinação dos efeitos de tais relações sobre a empresa, produto ou sistema produtivo em análise. De toda forma, é importante destacar que a finalidade deste tipo de pesquisa é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos (BARROS; LEHFELD, 2007).

Por outro lado, quando se pretende identificar os fatores e também a maneira como estes contribuem para que um determinado fenômeno ocorra, Gil (1999) argumenta que se deve classificar a pesquisa enquanto explicativa. Segundo o autor, a abordagem explicativa tende a ser mais profunda que a descritiva na medida em que a primeira visa explicar o porquê das coisas. Para isso, os estudos explicativos não só registram e analisam os fatos, como também os interpretam e identificam as suas causas (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Entretanto, ambas as classificações estão relacionadas, pois como colocado por Cooper e Schlinder (2001), diversos autores tratam a tarefa de pesquisa como um processo sequencial que envolve passos claramente definidos. Nesse contexto, Gil (1999) argumenta que a pesquisa descritiva pode ser considerada um passo inicial para uma posterior pesquisa explicativa. Isso porque a explicação de fatores não pode se dar sem que estes tenham sido descritos e detalhados anteriormente.

Tendo-se em vistas as definições ora expostas, a presente pesquisa encaixa-se em ambas as conceituações. De forma inicial, considera-se como descritivo o trabalho empreendido para alcançar os objetivos específicos I e II, pois ambos têm como intuito a descrição da percepção do sujeito pesquisado, como se pode perceber na redação dos itens:

- I. Identificar como os colaboradores da organização pesquisada percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes em seu ambiente de trabalho;
- II. Identificar a percepção dos colaboradores da empresa pesquisada quanto a sua identidade organizacional.

Contudo, a pesquisa implementada na consecução do objetivo específico III é diagnosticada como explicativa. Isso porque tem por finalidade interpretar a relação existente entre os construtos identificados anteriormente, vislumbrando a predição entre eles. Vale lembrar que este objetivo tem o seguinte escopo:

- III: Verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser preditoras da identidade organizacional.

Em relação aos meios, o presente trabalho é categorizado como uma pesquisa de campo ou *survey*. Isto é, os dados primários a serem utilizados serão alcançados por

meio de questionários, pretendendo coletar dados quantitativos de forma abrangente, prática e obtendo informações tanto acerca da percepção dos indivíduos quanto à respeito das relações entre os fenômenos estudados (HAIR *et al.*, 2005). Para os autores, a aplicação desse instrumento possibilita a abordagem de um maior número de pessoas em um menor espaço de tempo.

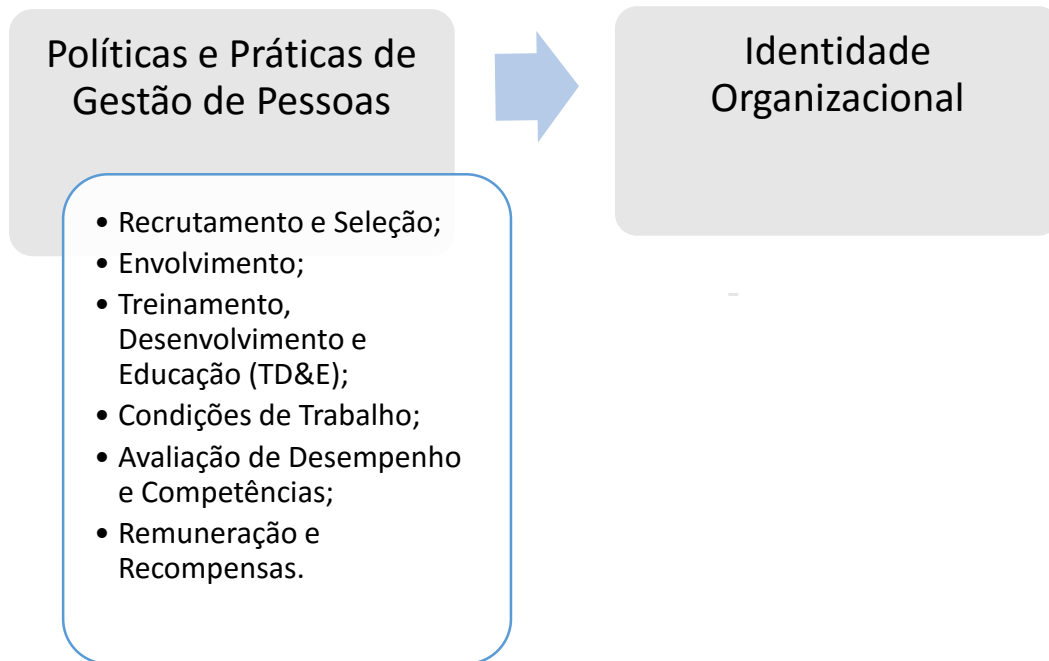
Assim, para que o levantamento de dados fosse realizado de maneira eficiente e para que as variáveis pesquisadas pudessem ser analisadas a contento, foi estabelecido o modelo de pesquisa descrito no tópico a seguir.

No tocante à natureza, esta pesquisa é considerada quantitativa. Isso porque, de acordo com Collis e Hussey (2005), uma pesquisa quantitativa é aquela que pode ser traduzida por meio de elementos objetivos, tendo sua coleta de dados versada em números passíveis de análise estatística, com fins de utilização para mensuração de fenômenos.

Dado que o estudo em questão teve sua coleta de dados realizada em um único momento da realidade, os critérios de caracterização, quanto aos fins de horizonte temporal, a encaixam como uma pesquisa de recorte temporal transversal (HAIR *et al.*, 2005).

3.2 Modelo de Pesquisa

Com o intento de se estudar a relação entre os construtos ora apresentados, o modelo de pesquisa proposto adota como variável independente as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e como variável dependente a Identidade Organizacional, conforme exposto na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora.

Ademais, as variáveis da pesquisa estão caracterizadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização das variáveis pesquisadas.

Variável	Classificação	Dimensões	Descrição
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas <i>Demo et al. (2011)</i>	Independente	Recrutamento e Seleção	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.
		Envolvimento	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.
		TD&E	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.

		Condições de Trabalho	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.
		Avaliação de Desempenho e competências	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.
		Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.
Identidade Organizacional Nascimento (2014)	Dependente	Identidade Organizacional (unidimensional)	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.

Fonte: Adaptada de Nascimento (2014) e Demo et al (2011).

3.3 Caracterização da organização

A organização em estudo, doravante denominada Empresa Telecom, é a subsidiária brasileira de uma multinacional do setor de telecomunicações com sede em Milão, na Itália. A empresa em questão começou a operar no mercado brasileiro em 1998 e, em 2002, se consolidou como a primeira operadora a ter presença em todo território nacional. Tal feito se deu através da ampliação de sua cobertura para mais de 2.500 municípios, representando uma taxa 92,42% da população urbana do país coberta.

Em 2016, com mais de 75,7 milhões de clientes, 26,83% de *market share* e cerca de 14 mil funcionários próprios, a organização mantém-se na segunda colocação do mercado e na liderança do segmento pré-pago. Além disso, de acordo com dados setoriais, a Empresa Telecom é apontada como a operadora que mais cresce no país.

A companhia em questão apregoa que tal desempenho é fruto do caráter inovador dos produtos oferecidos e da política de baixos preços desenvolvida. Nesse sentido,

a empresa defende que sua atuação mantenha o foco em três pilares essenciais: Inovação, Qualidade e Transparência.

No tocante à inovação, têm-se registrado que a companhia foi a primeira do setor de telecomunicações a realizar cobranças por chamada e não por minuto, a deixar de cobrar tarifas diferenciadas para ligações feitas entre diferentes operadoras, a desenvolver uma tecnologia que permitiu a instalação de antenas de telefonia dentro de postes (BioSites), propiciando menor impacto visual para as cidades e configurando uma alternativa sustentável para novas instalações, entre outros casos.

Quanto ao pilar qualidade, a Empresa Telecom argumenta que investimentos em infraestrutura configuram uma de suas prioridades estratégicas. Ao longo dos últimos anos, a organização modernizou seus equipamentos, além de ter realizado a aquisição de outras companhias visando o crescimento de sua operação e a obtenção de melhores índices de cobertura e qualidade. Nesse sentido, a operadora tem previsto o investimento de 14 bilhões de reais para o triênio 2015/2017, sendo 80% desse valor destinado à área de rede e infraestrutura de todo Brasil.

No que se refere à transparência, a operadora é a única empresa do setor a integrar o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, reconhecido como nível máximo de governança corporativa¹. Faz parte, também, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) há sete anos consecutivos. Cabe esclarecer que o ISE é uma ferramenta utilizada para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA. Tal seleção é feita observando-se o aspecto da sustentabilidade corporativa, ou seja, avaliando fatores como eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Ademais, o índice avalia o comprometimento dos grupos econômicos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

Baseada no relacionamento com seus clientes, a empresa coloca em destaque o desenvolvimento de um *site* e de um aplicativo que permitem aos consumidores

¹Governança corporativa é uma área de estudo com múltiplas abordagens. Uma das principais preocupações do conceito está em garantir a aderência à códigos de conduta pré-estabelecidos, através de mecanismos que tentem reduzir ou eliminar os conflitos de interesse e as quebras do dever fiduciário. Um fator relacionado é o impacto da governança corporativa na eficiência econômica, demonstrado através da maximização de valor para os acionistas.

acompanharem as ações de ampliação e melhorias da rede, além de ter acesso ao mapa de cobertura da companhia. Tal ação é entendida como um passo adiante na construção de um relacionamento mais transparente com seus clientes.

Além disso, a empresa fundou um Instituto que busca criar e potencializar recursos estratégicos para a democratização da ciência e inovação no Brasil. Nesse tocante, são desenvolvidos projetos sociais que promovem a formação de professores da rede pública, a inclusão digital, apoiam museus e centros de ciência e tecnologia, além de criar e difundir estratégias e recursos didáticos a fim de contribuir para o ensino das ciências e matemáticas.

No tocante ao relacionamento com seus colaboradores, a companhia coloca como um de seus objetivos tornar-se uma das melhores empresas do Brasil para se trabalhar. Nesse contexto, oferece benefícios adicionais aos seus funcionários, como licença maternidade e paternidade estendidas em relação ao estabelecido em lei, auxílio-creche, *happy day* (folga no dia do seu aniversário), vale-refeição, vale-alimentação, seguro de vida, seguro de saúde e odontológico, vale-transporte, participação nos lucros da companhia, auxílio doença, auxílio funeral, convênio com farmácia e lojas (garantindo descontos em medicamentos, vacinas e produtos específicos, como eletrodomésticos), trabalho remoto (possibilidade de trabalhar em casa ou fora da empresa), folgas extras de acordo com tempo de serviço, *flex time* (possibilita ao colaborador um modelo de horário com mais flexibilidade e liberdade de escolha), entre outros.

Além disso, para colaboradores com filhos foi implementado o programa Auxílio Nutrição Infantil. Neste, a empresa subsidia 100% do valor de alimentos, fórmulas e cereais infantis para os filhos de seus funcionários. O único critério para participação é que a criança tenha 6 meses ou mais de idade. Vale destacar que o auxílio pode ser continuado até que o bebê complete 2 anos de idade e, durante esse período, os produtos são entregues mensalmente nas residências dos colaboradores sem que haja nenhum custo para os mesmos. Para a empresa, esta iniciativa reflete a preocupação da companhia com a saúde não só de seu colaborador, mas também com a família deste. Na mesma linha de raciocínio, foi desenvolvido o Auxílio PCD, que consiste em assistência financeira aos funcionários que tenham filhos portadores de necessidades especiais.

Com o objetivo de reconhecer o bom trabalho de seus profissionais e inspirar os demais colaboradores, a empresa desenvolveu o Programa Inspire-se. Nele, cada funcionário pode indicar seus colegas (no máximo de cinco por ciclo) e ser reconhecido por atitudes que se encaixem em uma das 5 categorias que definem os comportamentos buscados pela organização, sendo estas: agilidade, inovação, comprometimento, transparência e cuidado com o cliente. Além de receber reconhecimentos por meio de cartões virtuais de cada indicação, os indicados ganham e acumulam pontos para trocar por diversos presentes no site do programa, que vão desde livros, até TVs de LED, videogames, geladeiras, etc. Ademais, todos aqueles que indicam e que são indicados participam de sorteios de brindes como *iphones* e *tablets*.

Outrossim, são oferecidos diversos cursos, programas e treinamentos, até mesmo internacionais, para aprimoramento e capacitação de seus profissionais. Tais iniciativas refletem uma preocupação da organização em manter Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas eficientes, no intuito de utilizar seus recursos humanos de maneira estratégica. Dessa maneira, justifica-se, mais uma vez, a utilização da Empresa Telecom para consecução desta pesquisa.

3.4 População e amostra

O universo deste estudo é caracterizado pelos funcionários próprios da Empresa Telecom no Brasil, totalizando um quantitativo de cerca de 14.000 indivíduos. Tendo-se em vista que uma população pode ser entendida como um conjunto de indivíduos ou elementos que possuem determinada característica ou fator em comum (RICHARDSON, 2011), percebe-se que a população desta pesquisa corresponde àqueles indivíduos que têm como similaridade sua instituição empregadora, no caso a Empresa Telecom.

Uma vez que se trata de uma população que tende ao infinito, na consecução deste objetivo utilizar-se-á a técnica de amostragem não probabilística e por conveniência. De acordo com Cochram (1977), o fato de a população tender ao infinito possibilita a aplicação de tal técnica. Já o fator conveniência está ancorado no fato da autora ser

funcionária de empresa e, portanto, conseguir selecionar elementos que estejam ao alcance e disponíveis para colaborar com a pesquisa (HAIR *et al.*, 2005).

No que tange à técnica de análise de dados, o presente estudo utilizou regressão múltipla linear. No caso das pesquisas voltadas para área de ciências comportamentais, Cohen (1992) coloca que, para utilização de tal técnica, é fundamental que se obtenha uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Para representação da análise de poder estatístico, têm-se três variáveis envolvidas na inferência estatística, sendo estas: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da população (ES) (COHEN,1992).

Para estabelecer o número adequado de composição da amostra, foi necessária a utilização do *software* G-Power. Como resultado, obteve-se um quantitativo mínimo recomendado de 145 respondentes, para que fosse alcançado poder estatístico de 95%. Porém, devido à possíveis perdas no tratamento de dados, foram distribuídos 300 questionários e o retorno obtido foi de 156 respondentes.

3.4.1 Tratamento dos dados

Após o levantamento de 156 questionários respondidos voluntariamente, de maneira presencial, deu-se início ao processo de tratamento dos dados. Inicialmente, realizou-se a análise de distribuição de frequências (média, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo), confirmando a precisão dos dados. Posteriormente, utilizou-se o procedimento denominado *listwise* para a eliminação dos questionários que continham dados faltantes (*missing values*), conforme proposto por Tabachnick e Fidell (2013). Nesta primeira etapa, foram eliminados 3 questionários tidos como não adequados à pesquisa por estarem incompletos.

Em seguida, foi feita a verificação da presença de *outliers* através do método Mahalanobis. De acordo com Field (2009), *outliers* são valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados. Dessa forma, caso não sejam eliminados, podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados, acarretando tendenciosidade ao modelo (FIELD, 2009). Considerando 38 graus de liberdade e índice de significância estatística $p < 0,001$, obteve-se o qui-quadrado $X^2 = 70,701$. Assim, foram eliminados 8 questionários, obtendo-se uma amostra final

composta por 145 sujeitos e, portanto, ainda suficiente de acordo com o cálculo do G Power.

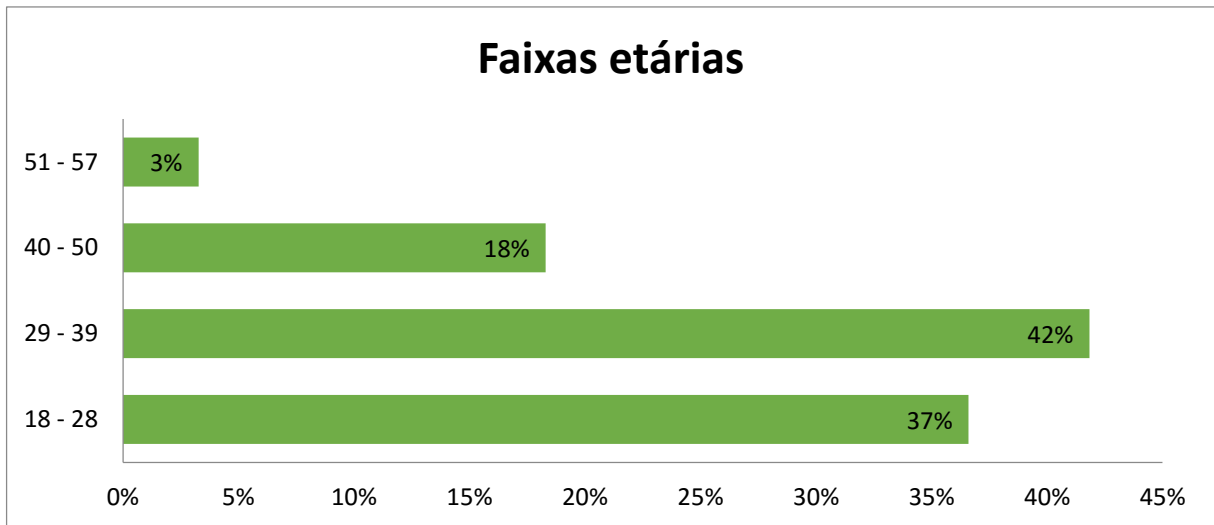
No que tange ao tratamento de dados para realização de regressão múltipla linear, foram feitas análises de multicolinearidade e singularidade. Tais procedimentos não apresentaram problemas, visto que os valores de tolerância foram superiores à 0,1 e os valores do fator de inflação da variância (VIF) foram menores do que 10 (MYERS, 1990).

Por fim, foram realizadas análises de homocedasticidade (variância constante dos termos de erro), linearidade, independência e normalidade. Para tal, foram utilizados testes estatísticos, 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

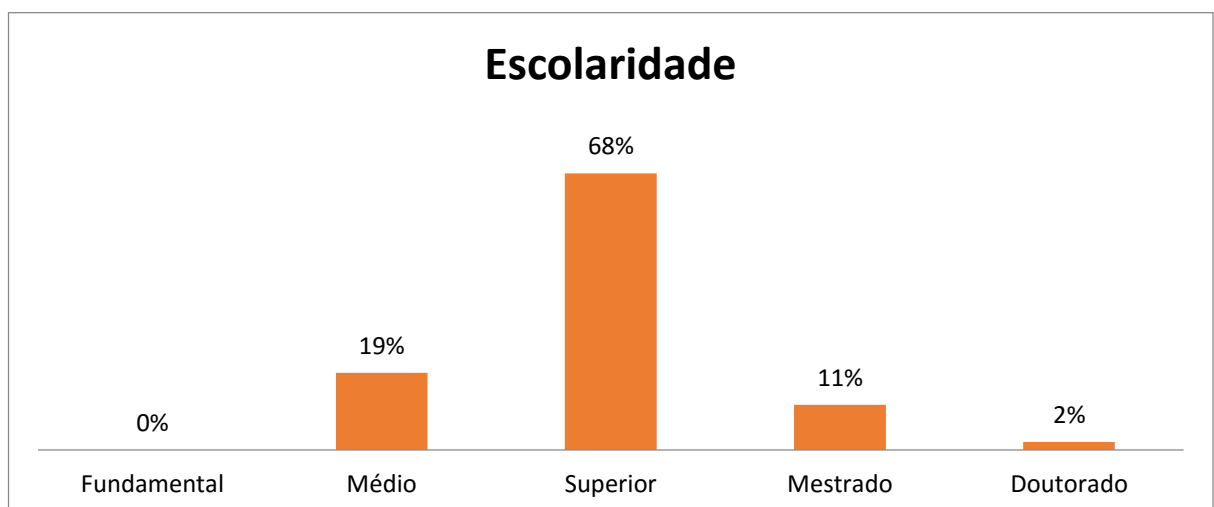
A amostra final contou com 145 respondentes e, além das percepções coletadas acerca de variáveis do estudo, foram coletadas informações demográficas relevantes para caracterização de amostra. Nesse sentido, os participantes responderam à questões sobre idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa e se ocupam ou não posição de chefia.

Em relação à idade, a amostra foi predominantemente composta por adultos de 29 a 39 anos (42%). Em seguida, as representatividades de faixas etárias decrescem, sendo 37% de 18 a 28 anos, 18% de 40 a 50 anos e 3% de 51 a 57, conforme exposto no Gráfico 1. Vale ressaltar que este campo não era fechado, ficando o participante livre para escrever sua idade. Desse modo, a faixa que obteve representatividade de 3% oscilou apenas até 57 anos porque não houve respondentes com idades superiores.

Gráfico 1 – Distribuição de faixas etárias da amostra.

Fonte: Elaborado pela autora.

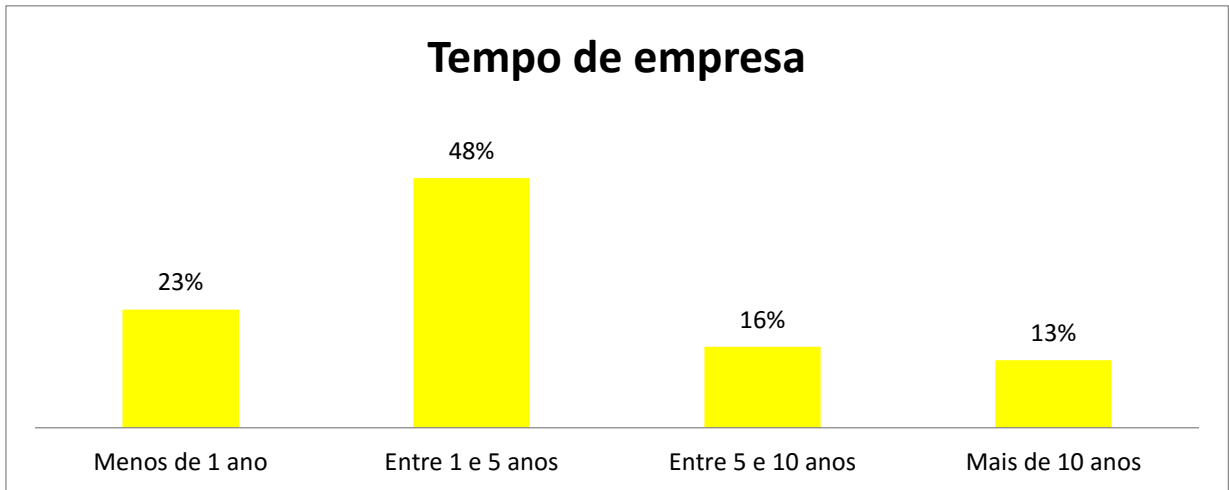
Para fins de escolaridade, foi pedido aos respondentes que selecionassem o item que indicasse seu grau de escolaridade completo, onde as opções variavam desde ensino fundamental até doutorado. De acordo com o gráfico 2, observa-se que a maioria da amostra possui ensino superior completo (68%), seguido por aqueles que concluíram apenas o ensino médio (19%). Acredita-se que a representatividade de colaboradores que possuem apenas ensino médio está relacionada à parcela da população que trabalha em lojas próprias.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade da amostra.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito ao tempo de empresa, 48% dos respondentes afirmaram trabalhar na Empresa Telecom entre 1 e 5 anos, 23% há menos de um ano, 16% entre 5 e 10 anos e 13% há mais de 10 anos, conforme exposto no gráfico 3. Quanto ao sexo, houve predominância de participantes do sexo masculino (53%).

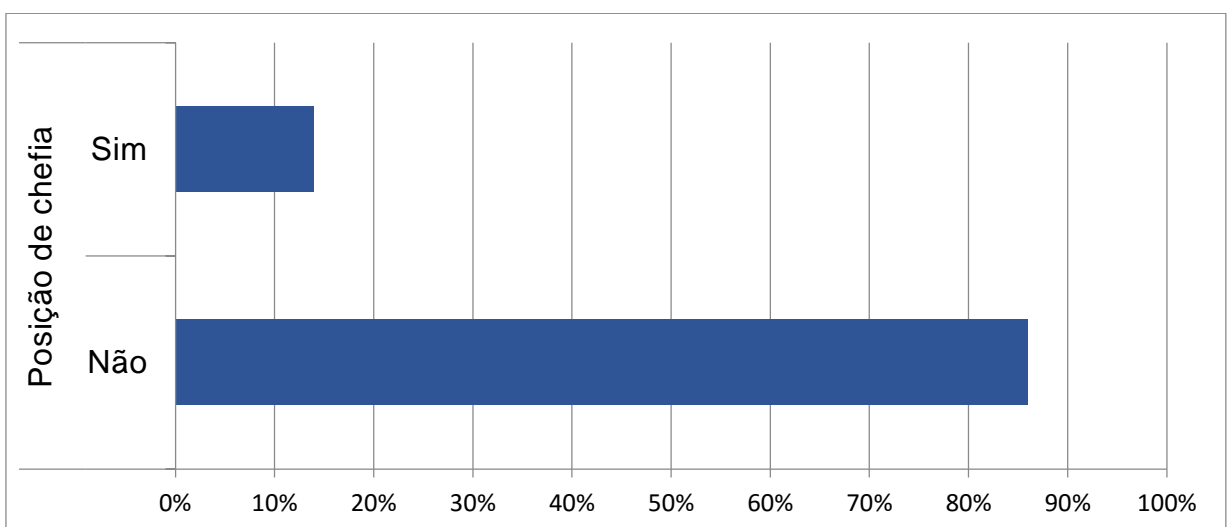
Gráfico 3 – Tempo de empresa dos componentes da amostra.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, 14% da amostra afirmou ocupar posição de chefia, enquanto 86% não, como explicitado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Posição de chefia dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado na consecução deste trabalho foi do tipo questionário. Essa escolha se deu porque, de acordo com Gil (2008), este método garante vantagens como o anonimato dos entrevistados e a liberdade para que os indivíduos respondam no momento em que julgarem mais oportuno. Dessa forma, o autor coloca que há a possibilidade de se atingir um maior número de respondentes.

No que tange ao questionário propriamente dito, este foi composto por duas escalas já validas cientificamente e com bons resultados psicométricos, sendo estas: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e a Escala de Identificação Organizacional (EIO). Além disso, foram adicionados itens a respeito de dados demográficos, visando à caracterização da amostra. O instrumento completo pode ser visualizado no Apêndice A.

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

O instrumento escolhido para abordar a variável políticas e práticas de gestão de pessoas foi a EPPRH, devido ao fato desta configurar o modelo mais abrangente identificado na literatura. Esta escala foi desenvolvida com o intento de medir a percepção dos funcionários acerca das políticas e práticas de RH existentes em sua instituição empregadora (DEMO *et al.*, 2012), tendo sido validada, inclusive transculturalmente, com bons resultados.

Cabe salientar que o modelo inicial da EPPRH foi desenvolvido por Demo *et al.* (2012) e tinha em sua composição 40 itens, distribuídos em seis fatores, quais sejam: Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas.

Posteriormente, a escala foi validada nos Estados Unidos, por Demo e Rozzett (2012), obtendo ajustes que permitiram a manutenção da estrutura multifatorial observada na versão brasileira (6 fatores), conquistando, ainda, a possibilidade de contemplá-los

em uma versão reduzida de apenas 32 itens. Em seguida, as duas versões da EPPRH foram traduzidas e publicadas em português (DEMO *et al.*, 2014). Assim, por motivos de praticidade e adequação ao idioma, utilizar-se-á na presente pesquisa a escala EPPRH reduzida e traduzida para o português (DEMO *et al.*, 2014).

Quanto à mensuração, as escalas fazem uso do modelo tipo *Likert*, composto por cinco pontos que vão desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5).

3.5.2 Escala de Identificação Organizacional (EIO)

O instrumento escolhido para operacionalização do construto identidade organizacional foi a escala de identificação organizacional (EIO), de Mael e Ashforth (1992). Esse modelo vem sendo amplamente utilizado para verificar a identificação organizacional, devido à sua confiabilidade e evidências de validade em diversos países (RIKETTA, 2004),

A EIO tem como base a escala de identificação organizacional desenvolvida por Mael (1988), a qual foi validada em 1992. Como resultado, os autores corroboraram a unidimensionalidade dos 6 itens que compõem o instrumento e encontraram uma boa consistência interna ($\alpha=0,85$) (MAEL; ASHFORTH, 1992).

Além disso, estudos realizados posteriormente corroboraram as altas taxas de confiabilidade, como a pesquisa empreendida por Cavazotte *et al.* (2010), que atingiu $\alpha=0,92$. Em contexto nacional, a escala foi adaptada e utilizada por Nascimento (2014), também encontrando resultados satisfatórios ($\alpha=0,89$). Em sua pesquisa, o autor forneceu ainda, através de análise confirmatória, provas complementares de validade e de confiabilidade do construto (medido pelo Rho de Jöreskog), reafirmando sua capacidade de generalização e adequação para que seja empregada em futuros estudos. Assim, para os fins desta pesquisa, utilizar-se-á a escala traduzida e adaptada de Nascimento (2014).

Os índices psicométricos da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, bem como os referentes à Escala de Identificação Organizacional estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Índices psicométricos dos instrumentos.

Dimensão	Quantidade de itens	Índice de confiabilidade (ρ)	Variância explicada
Políticas e Práticas de Recursos Humanos			
Recrutamento e Seleção	6	0,77	58%
Envolvimento	9	0,87	
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3	0,73	
Condições de Trabalho	5	0,8	
Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,9	
Remuneração e Recompensas	4	0,83	
Identidade Organizacional			
Identificação Organizacional	6	0,93	64,70%

Fonte: Adaptada de Nascimento (2014) e Demo et al (2012).

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados do presente trabalho se deu por meio da aplicação, pela própria pesquisadora, do instrumento apresentado na seção anterior, de maneira presencial, utilizando envelopes individuais lacrados e, assim, garantindo o anonimato dos respondentes dentro da Empresa Telecom.

Conforme exposto no Apêndice A, o questionário contou com carta convite e termo de consentimento. Ao todo, foram distribuídos 300 questionários, a fim de que fosse obtida uma margem de segurança em relação à amostra mínima.

No que tange ao cronograma, o período de aplicação do instrumento de pesquisa foi de janeiro a maio de 2016. Tal recorte temporal observou os períodos de recesso, férias, bem como os momentos em que os funcionários tendiam a ter mais tempo livre no ambiente de trabalho.

Para consecução dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral, os dados coletados foram tabulados e submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 23. Com o auxílio do programa, foram feitas análises estatísticas descritivas para atingir os objetivos específicos I e II, e de regressão múltipla linear para consecução do objetivo específico III.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

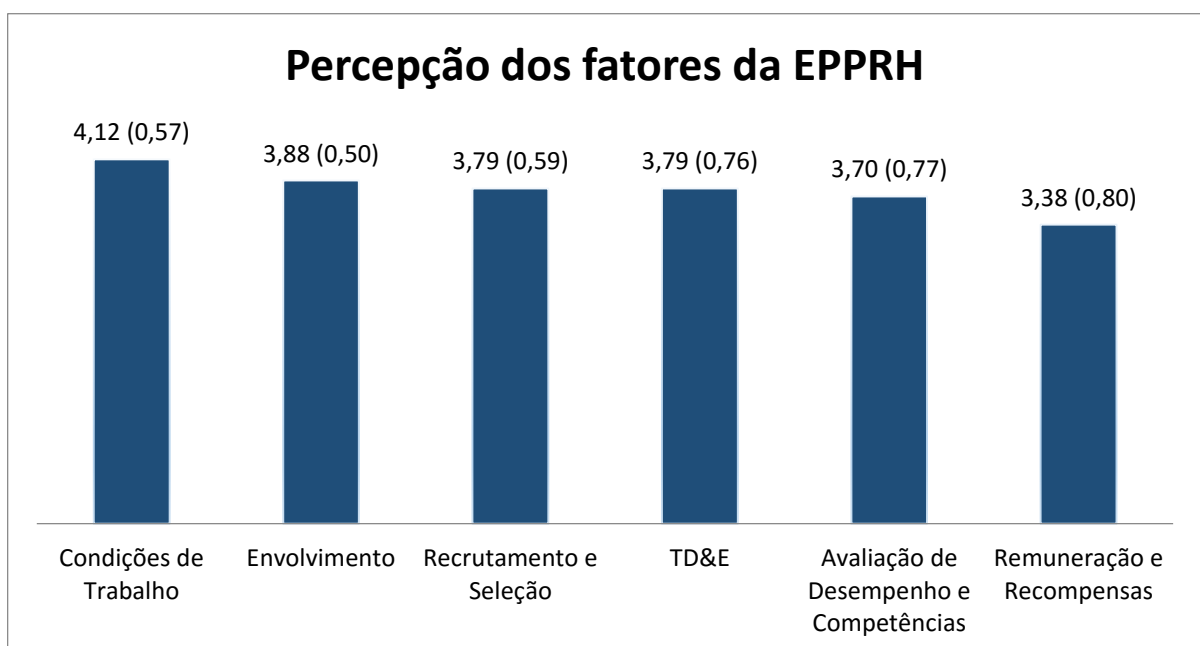
Este capítulo tem como função apresentar os resultados da pesquisa a partir de cada objetivo específico proposto anteriormente.

4.1 Identificação da percepção das políticas e práticas de GP

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi identificar como os colaboradores da Empresa Telecom percebem as políticas e práticas de recursos humanos presentes na organização. Em sua consecução, foram utilizados itens da EPPRH avaliados através da escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

O Gráfico 5 apresenta a média e o respectivo desvio-padrão obtido por cada fator que compõe a variável independente deste estudo, quais sejam: condições de trabalho; envolvimento; recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas.

Gráfico 5: Percepção dos fatores da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma vez que a totalidade das médias apresentadas está acima do ponto neutro (3,0), pode-se inferir que todas as políticas e práticas de gestão de pessoas estão sendo percebidas pelos colaboradores. Entretanto, ainda há espaço para que os indicadores sejam aprimorados, considerando o ponto máximo da escala (5).

Como os fatores apresentados obtiveram percepções distintas, cabe destacar que a dimensão melhor avaliada foi a de Condições de Trabalho ($x=4,12$; $DP=0,57$), enquanto a que obteve uma menor média foi a de Remuneração e Recompensas ($x=3,38$; $DP=0,80$).

O fato de as políticas de condições de trabalho serem as mais percebidas pelos colaboradores demonstra a preocupação da Empresa Telecom com a saúde, a segurança e o bem-estar de seus funcionários. De acordo com Loudoun e Johnstone (2010), esta política é muito importante por promover um ambiente de trabalho adequado, capaz de garantir a saúde ocupacional, a segurança no trabalho e, assim, o bem-estar físico, psíquico e mental dos colaboradores.

Nesse sentido, políticas eficientes de condições de trabalho devem oferecer benefícios básicos e complementares aos indivíduos (SISSON, 1994; OSBORN; HUNT; SCHERMERHORN, 1998; DESSLER, 2002; MATHIS; JACKSON, 2003) e utilizar uma abordagem ergonômica ao projetar funções, ambientes e posições (ULRICH, 2001; MATHIS; JACKSON, 2003).

Como dito anteriormente, a Empresa Telecom, oferece diversos benefícios aos seus funcionários, dentre os quais se pode citar licenças maternidade e paternidade estendidas, auxílio-creche, *happy day* (folga no dia do seu aniversário), vale-refeição, vale-alimentação, seguro de vida, seguro de saúde e odontológico, vale-transporte, participação nos lucros da companhia, auxílio doença, auxílio funeral, *flex time* (possibilita ao colaborador um modelo de horário com mais flexibilidade e liberdade de escolha), auxílio nutrição infantil, entre outros. Portanto, a boa percepção da política condições de trabalho reflete os investimentos feitos pela companhia neste sentido.

Entretanto, o fato da dimensão remuneração e recompensas ter sido a menos percebida pelos colaboradores deve configurar um alerta para a organização pesquisada. De acordo com França (2010), é importante que as instituições valorizem

seus colaboradores tanto através da remuneração quanto por meio de recompensas, como elogios, promoções e premiações.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Bohlander e Snell (2009) colocam que uma remuneração justa é uma das variáveis relacionadas ao trabalho que influencia a satisfação dos funcionários. Deste modo, é essencial que a Empresa Telecom invista em políticas de remuneração e recompensas caso queira satisfazer seus funcionários e, assim, obter melhores resultados organizacionais.

Por fim, a tabela 3 apresenta a síntese das análises descritivas realizadas para cada um dos fatores componentes das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 - Análises estatísticas para as políticas e práticas de GP.

Fator	Média	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Condições de Trabalho	4,12	4	2	5	0,57
Envolvimento	3,88	4	2	5	0,50
Recrutamento e Seleção	3,79	4	2	5	0,59
TD&E	3,79	4	1	5	0,76
Avaliação de Desempenho e Competências	3,70	4	1	5	0,77
Remuneração e Recompensas	3,38	3	1	5	0,80

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 Identificação de identidade organizacional

O segundo objetivo específico desse estudo consistiu em identificar a percepção dos colaboradores da Empresa Telecom quanto à sua identificação organizacional. Nesse sentido, a avaliação dos itens da EIO foi feita através de uma escala tipo Likert que variava desde 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). O construto Identidade Organizacional apresentou média igual a 3,93 e desvio padrão igual a 0,80, o que permite concluir que há identificação dos colaboradores com a referida empresa.

No intuito de permitir uma melhor visibilidade dos resultados e tendo em vista a unidimensionalidade do construto, as respostas de cada item foram analisadas

isoladamente. Deste modo, os resultados específicos estão representados na Tabela 4, por ordem decrescente de média.

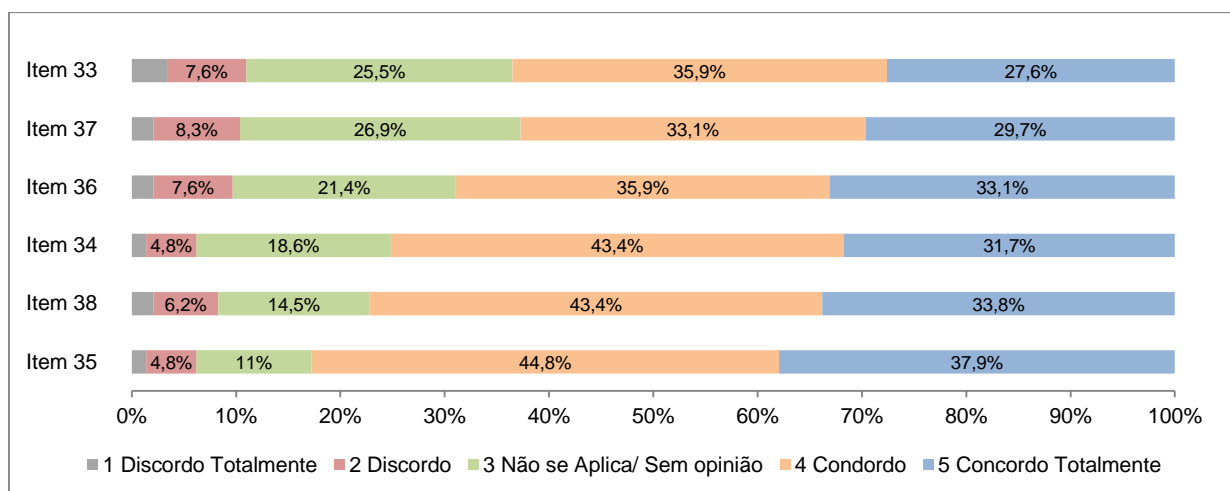
Tabela 4 - Análises estatísticas dos itens da EIO.

	Item	Média	Desvio Padrão	Moda
35	Quando me refiro à organização onde eu trabalho, normalmente falo nós, ao invés de eles.	4,13	0,89	4
38	O sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal.	4,01	0,96	4
34	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a organização onde eu trabalho.	3,99	0,91	4
36	Quando alguém elogia a organização onde eu trabalho é como se estivesse me elogiando.	3,90	1,01	4
37	Quando uma matéria na mídia faz crítica à organização onde eu trabalho, eu me sinto constrangido.	3,80	1,02	4
33	Quando alguém critica a organização onde eu trabalho é como se estivesse me criticando pessoalmente.	3,77	1,04	4

Fonte: Elaborada pela autora.

Devido ao fato de alguns itens terem apresentado desvio padrão maior que 1, o que indica heterogeneidade nas respostas e faz com que a média não seja a medida de tendência central mais indicada, optou-se também por apresentar a frequência com que cada resposta foi identificada. O gráfico 6 demonstra a distribuição por ordem decrescente média.

Gráfico 6 – Frequência relativa de identidade organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o gráfico 6 e a tabela 4, pode-se afirmar que todos os itens foram avaliados de maneira predominantemente positiva, demonstrando que, de maneira geral, os colaboradores da Empresa Telecom identificam-se com sua organização empregadora.

Vale ressaltar que Ashforth (1989) conceitua a identidade organizacional através do senso de pertencer. Segundo o autor, quando um colaborador sente-se pertencente à sua instituição empregadora, definindo a si como membro desta, cria-se uma identidade organizacional com potencial para gerar uma série de resultados positivos. Nesse sentido, é importante destacar que o item que auferiu a média mais alta ($x=4,13$) foi o 35, que tem a seguinte redação: “Quando me refiro à organização onde eu trabalho, normalmente falo nós, ao invés de eles”. Percebe-se nesta pergunta uma clara relação com o senso de pertencimento dos indivíduos.

Do mesmo modo, a segunda pergunta mais bem avaliada foi o item 38 “O sucesso da organização onde eu trabalho é como se fosse o meu sucesso pessoal”, obtendo média igual a 4,01. Tal item remete diretamente ao processo de identificação grupal demonstrado por Torres e Perez-Nebra (2004). Segundo os autores, após o processo de identificação, os indivíduos passam a assumir os sucessos e os fracassos do grupo, acarretando prazeres e sofrimentos para si. Dessa maneira, pode-se inferir que a IO está sendo desenvolvida na organização.

Dado que a empresa na qual a pesquisa foi aplicada pertence a um setor que ocupa a liderança no ranking dos mais reclamados pelos consumidores e, portanto, está sob constantes pressões externas, é muito positivo para a organização que seus funcionários se identifiquem com ela. De acordo com Edwards (2005) e Tyler (1999), a identificação organizacional faz com que cresçam os índices de defesa espontânea da organização, o que, em última análise, acarretaria uma melhor imagem da companhia perante o público externo.

Lembrando-se, ainda, que a identidade organizacional acarreta muitos outros benefícios, como cooperação, esforço, participação e tomada de decisão benéfica à organização (BARTEL, 2001; KRAMER, 2006; SIMON, 1976; TOMPKINS *et al.*, 1985), motivação intrínseca (KOGUT *et al.*, 1996; VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2000), melhores índices de desempenho (RIKETTA, 2005; ASHFORT *et al.*, 2008; RAO *et al.*, 2003; SMITH, 2011; VAN KNIPPENBERG, 2000; YURCHISIN, 2007; HE *et al.*, 2013), compartilhamento de informações e ação coordenada (CHENEY, 1983;

TYLER, 1999; GRICE *et al.*, 2006), comportamento criativo (HIRST *et al.*, 2009; MADJAR *et al.*, 2011; CARMELI *et al.*, 2007), orientação para o cliente (THAKOR *et al.*, 2005) e até mesmo melhor desempenho financeiro para organização (HOMBURG *et al.*, 2009; WEISEKE *et al.*, 2008) é importante que se mantenha o foco em aprimorar constantemente os índices de identificação organizacional.

Prati *et al.* (2009) argumentam, ainda, que um gestor emocionalmente inteligente consegue utilizar a ferramenta estratégia de coordenação relacional para fortificar a identidade organizacional de seus colaboradores. Dessa forma, a próxima seção dedica-se a elucidar de quais seriam as políticas de GP capazes de fomentar a identidade organizacional.

4.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas como preditoras da identidade organizacional

Com o intento de realizar o terceiro objetivo específico deste trabalho e, assim, apresentar a relação existente entre os construtos Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Identidade Organizacional, foram realizadas análises quantitativas visando confirmar o modelo proposto na seção 3.2.

Primeiramente, os índices de correlação de Pearson encontrados indicaram que há correlação significativa entre os construtos, uma vez que todos os fatores apresentaram $p < 0,01$. De acordo com Cohen (1992), a intensidade de uma associação é considerada fraca caso os valores de p estejam entre 0,1 e 0,29, moderada caso estejam entre 0,3 e 0,49 e forte quando apresentam valores acima de 0,5.

Como apresentado na tabela 5, as dimensões Envolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas apresentaram correlações moderadas, enquanto os fatores TD&E e Condições de Trabalho tiveram associações de fracas para moderadas.

Tabela 5 - Correlação das variáveis do estudo.

Fatores	Correlações					
	Recrutamento e Seleção	Envolvimento	TD&E	Condições de Trabalho	Avaliação de Desempenho e Competências	Remuneração e Recompensas
Identidade Organizacional	0,409**	0,410**	0,290**	0,286**	0,302**	0,329**

Fonte: Elaborada pela autora.

É interessante observar que, apesar de serem as políticas mais percebidas pelos colaboradores, a dimensão de condições de trabalho é aquela que apresenta uma menor correlação com o construto IO. Portanto, pode-se concluir que estas políticas são as que demandam um menor esforço por parte da gestão da Empresa Telecom caso esta queira fomentar a IO. Isso se deve tanto ao fato desta dimensão já estar sendo bastante percebidas pelos colaboradores, quanto pela menor correlação com a identidade organizacional.

Segundo Field (2009), quando os índices de correlação de Pearson apresentam resultados significativos, recomenda-se estimar as relações de predição através de regressão múltipla linear. Dessa forma, o próximo passo foi realizar a análise de regressão linear por meio do método *stepwise*. Tal método foi escolhido devido ao presente estudo propor um modelo exploratório. De acordo com Abbad e Torres (2002), em estudos exploratórios a utilização do *stepwise* é a mais comum e indicada.

Na mesma linha de raciocínio, Tabachnick e Fidell (2013) argumentam que, dentro de modelos de regressão, devem ser utilizados alguns índices para atestar a qualidade do construto, quais sejam: valores do coeficiente de variação (R^2), valores do coeficiente de correlação padronizado (β) e a significância estatística dos resultados obtidos (ANOVA). Uma vez que foi utilizado o método *stepwise*, optou-se também por apresentar coeficiente Sr^2 , que corresponde as contribuições únicas de cada variável preditora sobre a variável independente.

De acordo com Hair *et al.* (2009), o coeficiente de variação é considerado o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados de uma regressão, pois desvela a proporção da variância da variável dependente, no caso, a identidade organizacional, que é explicada pelas variáveis independentes, no caso, as dimensões das políticas

e práticas de gestão de pessoas. Ainda segundo os autores, o parâmetro β é importante por representar a magnitude e a direção do relacionamento de cada um dos preditores (variáveis independentes) com a variável critério (dependente).

Sobre a interpretação dos resultados no âmbito das ciências comportamentais, considera-se 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito (COHEN, 1992).

Por sua vez, a significância estatística dos resultados é feita por meio da análise de variância (ANOVA), onde o valor estatisticamente significativo (Sig) deve ser inferior a 0,05 ou 5%.

A tabela 6 sumariza os resultados da regressão linear *stepwise* realizada.

Tabela 6 - Resultados de regressão múltipla linear.

Variável Dependente	Variável Independente	R ²	Sr ²	Variáveis preditoras	β	Sig	Significância estatística
Identidade Organizacional	Políticas e Práticas de GP	21,50%	16,80%	Envolvimento	0,41	0	F = 19,408 p = 0,000
			4,70%	Recrutamento e Seleção	0,261	0,004	

Fonte: Elaborada pela autora.

Tomando os dados expostos e os analisando conforme as premissas de Cohen (1992), pode-se afirmar que as políticas e práticas de GP apresentam um efeito de médio sobre o construto identidade organizacional (21,5%). Em outras palavras, isto significa que 21,5% da IO pode ser explicada por meio das dimensões Envolvimento e Recrutamento e Seleção. Vale ressaltar que, dentro das ciências comportamentais, um resultado moderado é considerado expressivo, visto que o comportamento humano é influenciado por diversas variáveis intrínsecas e extrínsecas.

É importante destacar que os dois fatores apresentaram uma relação positiva com o construto IO ($\beta > 0$). Portanto, a percepção de suas políticas e práticas é diretamente proporcional à construção da identidade organizacional. Deste modo, quanto mais os colaboradores percebem boas políticas e práticas de envolvimento e recrutamento e seleção, mais eles tendem a se identificar com a organização.

Contudo, o fator Envolvimento se destaca como o melhor preditor por possuir um maior β ($\beta = 0,410$). De acordo com Demo *et al.* (2012), a política envolvimento é uma proposta organizacional que objetiva a criação de vínculos afetivos entre empresa e funcionários, contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Tendo-se em vista que a identidade organizacional é um fenômeno que une o indivíduo à organização e que esta é desencadeada pelos sentimentos de realização e pertencimento (ASHFORTH, 1989; PRATT, 2000; MACHADO, 2003; NASCIMENTO, 2014), não é de se estranhar que os dois construtos estejam interligados. Isso porque a criação de vínculos afetivos advindos das políticas de envolvimento representa uma conexão entre funcionário e organização, fator que desencadeia o senso de pertencimento e, conseqüentemente, a própria identidade organizacional.

Além disso, Demo *et. al.* (2012) afirmam que a política recrutamento e seleção busca harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências do funcionário com as características e demandas do cargo e da organização. Dessa maneira, a relação de predição expressa na regressão linear indica que uma política de recrutamento e seleção bem percebida traz alinhamento entre indivíduo e empresa, facilitando as interações e as sensações de pertencer e realizar.

Como exposto por Machado (2003), perceber que suas ações estão contribuindo para a organização e que se faz parte de algo maior são fatores que fazem com que processo de identificação ocorra. Assim, as políticas de recrutamento e seleção demonstram papel crucial na construção da identidade organizacional na medida em que são capazes de alinhar as expectativas dos funcionários às demandas do cargo e da organização.

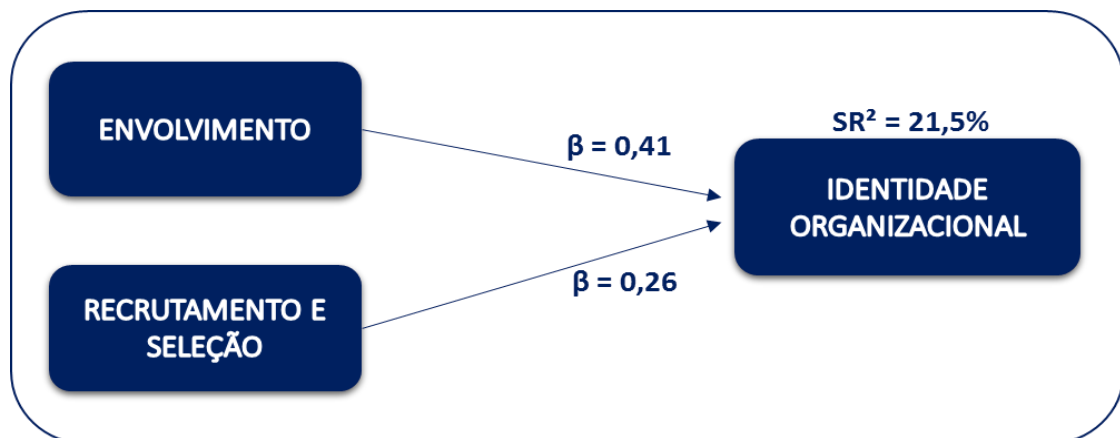
Galinkin e Zauli (2011) colocam, ainda, que as pessoas procuram pertencer a grupos valorizados socialmente. Dessa maneira, o indivíduo tenderá a se identificar com grupos que perceba de uma maneira positiva, a fim de elevar sua própria autoestima (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009). De acordo com o modelo proposto por Brickson (2013), os membros de uma organização inconscientemente desenvolvem a identidade organizacional de duas maneiras. Na primeira, ele compara sua identidade pessoal à identidade enxergada na instituição e, caso haja similaridades, tenderá a se identificar. Na segunda, compara-se a identidade enxergada na organização à aquela

que o sujeito gostaria de ter, também desencadeando uma identificação caso estas sejam semelhantes.

Assim, ao perceber que as pessoas que fazem parte da companhia são competentes e capacitadas e que o processo seletivo utilizado é capaz de selecionar apenas os melhores candidatos, o indivíduo desejará pertencer a ela, alimentando sua própria autoestima através do sentimento de pertencimento (FERNANDES *et al.*, 2009; GALINKIN *et al.*, 2011; BRICKSON, 2013). Nesse sentido, demonstra-se congruência entre boa percepção de políticas de recrutamento e seleção e o desenvolvimento da identidade organizacional.

Portanto, respondendo à problemática apresentada neste trabalho, as políticas e práticas de gestão de pessoas efetivamente são preditoras da identidade organizacional, especialmente as dimensões envolvimento e recrutamento e seleção, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Síntese do modelo de predição.



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste contexto, pode-se afirmar que quando existe, por parte dos colaboradores, uma boa percepção da política de envolvimento e da política de recrutamento e seleção, deve existir também índices positivos de identificação organizacional. Posto isso, justifica-se no fato dos colaboradores da Empresa Telecom terem percebido de maneira predominantemente positiva as políticas GP supracitadas, a média de identidade organizacional 3,93, igualmente acima do ponto neutro.

A seguir, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo versa sobre os principais resultados alcançados, as contribuições acadêmicas e gerenciais da pesquisa, além das limitações e recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos Principais Resultados

Esta pesquisa baseou-se em identificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser preditoras da identidade organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores de uma empresa do setor de telecomunicações. Por meio da análise de regressão múltipla linear, pôde-se concluir que as variáveis independentes, políticas e práticas de GP, apresentam efeito moderado sobre a variável dependente, identidade organizacional.

Dentre as políticas estudadas, as dimensões envolvimento e recrutamento e seleção foram as que apresentaram relação significativa de predição com a identidade organizacional, explicando, juntas, 21,5% da formação do construto.

Além disso, foram feitas análises estatísticas que permitiram diagnosticar como os funcionários da Empresa Telecom percebem as políticas e práticas de GP presentes na organização, bem como a sua própria identidade organizacional.

Desta forma, conclui-se que os gestores devem buscar aperfeiçoar as políticas e práticas de recursos humanos, especialmente aquelas ligadas à envolvimento e recrutamento e seleção, caso busquem desenvolver uma maior identificação de seus colaboradores com a empresa e, conseqüentemente, auferir os resultados positivos advindos deste vínculo.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribuiu para a produção científica ao abordar uma variável tratada ainda de maneira incipiente na literatura, a identidade organizacional. Como posto por Albert, Ashforth, & Dutton, (2000, p. 14), “a identidade é problemática e ao mesmo tempo tão crítica que sua dinâmica precisa ser melhor compreendida”.

Não foram encontradas na literatura pesquisas que abordassem a relação direta existente entre políticas e práticas de gestão de pessoas e identidade organizacional. Portanto, o presente trabalho auxiliou tanto a produção acadêmica nos campos de recursos humanos e comportamento organizacional, quanto a continuidade e o amadurecimento da construção teórica sobre identidade organizacional, avançando na proposição de um modelo ainda inexplorado.

Além dos resultados acadêmicos, o estudo é contributivo para a prática gerencial na medida em que fornece insumos para a gestão empresarial. Em outras palavras, ao diagnosticar quais são as principais políticas e práticas de GP capazes de desenvolver a criação de uma identificação organizacional, a pesquisa colabora no sentido de viabilizar a construção modelos de recursos humanos mais eficazes para prática organizacional, a fim de fomentar o desenvolvimento da identidade organizacional dos colaboradores.

Em última análise, isto permitiria uma maior retenção de funcionários, com a diminuição da intenção de rotatividade (MAEL *et al.*, 1995; VAN DICK *et al.*, 2004), o aumento da satisfação dos colaboradores (CARMELI *et al.*, 1988), maiores índices de cidadania organizacional (DUKERICH *et al.*, 2002; VAN DICK *et al.*, 2006), o melhoramento de processos (FIOL *et al.*, 2005; SIVUNEN, 2006), o aumento da cooperação mútua em situações de estresse no trabalho (LEVINE *et al.* 2005; HASLAM *et al.*, 2005), maiores índices de defesa espontânea da organização por parte dos colaboradores (EDWARDS, 2005; TYLER, 1999), cooperação, esforço, participação e tomada de decisão benéfica à organização (BARTEL, 2001; KRAMER, 2006; SIMON, 1976; TOMPKINS *et al.*, 1985), contribuiria para motivação intrínseca dos funcionários (KOGUT *et al.*, 1996; VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2000), para melhores índices de desempenho (RIKETTA, 2005; ASHFORT *et al.*, 2008; RAO *et*

al., 2003; SMITH, 2011; VAN KNIPPENBERG, 2000; YURCHISIN, 2007; HE *et al.*, 2013), para o compartilhamento de informações e ação coordenada (CHENEY, 1983; TYLER, 1999; GRICE *et al.*, 2006), traria maiores índices de comportamento criativo (HIRST *et al.*, 2009; MADJAR *et al.*, 2011; CARMELI *et al.*, 2007), orientação para o cliente (THAKOR *et al.*, 2005) e até mesmo desempenho financeiro superior para organização (HOMBURG *et al.*, 2009; WEISEKE *et al.*, 2008). Desse modo, os benefícios gerenciais são certamente expressivos.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

No que tange às limitações, destaca-se primeiramente o caráter transversal deste estudo. Tal recorte impossibilita a generalização dos resultados, uma vez que dados coletados em um único momento do tempo se restringem ao período estudado e à amostra pesquisada.

Ademais, a transversalidade da pesquisa, aliada à técnica estatística utilizada, impossibilitou que fossem traçadas inferências quanto à causalidade das variáveis, estimando-se apenas a predição. Portanto, recomenda-se a realização de estudos longitudinais e também a utilização de técnicas estatísticas que permitam inferências mais aprofundadas, como, por exemplo, a modelagem por equações estruturais.

No tocante ao *locus* de pesquisa, o estudo se limita por ter sido aplicado em uma única organização. Além disso, mesmo tendo sido possível atingir a amostra mínima para poder estático de 95%, as dificuldades encontradas na coleta dos dados não permitiram que um maior número de respondentes fosse auferido. Dessa maneira, propõe-se que pesquisas futuras sejam realizadas com amostras maiores, além da aplicação em múltiplas organizações, de diferentes ramos de atuação e setores da economia. Tal recorte permitiria que resultados fossem mais generalizáveis, bem como propiciaria uma maior consolidação do arcabouço teórico sobre o assunto.

Quanto às limitações acerca de referencial teórico, foram encontrados poucos estudos que tratassem sobre a conceituação de identidade organizacional e seus predecessores. Além disso, a maioria esmagadora da produção acadêmica sobre o

construto estava concentrada em campo internacional. Por conseguinte, mostra-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas que abordem o tema na realidade brasileira e no âmbito da administração.

Por fim, é preciso destacar que este é um estudo exploratório, configurando um esforço inicial na investigação das relações entre os construtos estudados. Posto isso, é necessário que sejam efetuadas novas pesquisas para corroborar ou não o que foi encontrado aqui e para garantir um avanço progressivo na análise dos construtos políticas e práticas de gestão de pessoas e identidade organizacional, o que, em última análise, trará organizações mais eficientes e colaboradores mais engajados.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia, Natal*, v. 7, (número especial), p. 19-29, 2002.
- 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.
- ALDAMOE, F. M. A., YAZAM, M., AHMID, K. B. The mediating effect of HRM 9 outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2011.
- ALVESSON, M., & WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 2002.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11.ed. London: Kogan Page, 2009.
- ASHFORT, B. E. Role transitions in organizational life: an identity-based perspective. *Academy of Management Review*, 2001.
- 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.
- BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management, San Angelo*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTEL, C. A. Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 2001.

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.

BINGOL, D., ŞENERB, İ., & ÇEVIKB, E. The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S. Administração de recursos humanos (14th ed.). São Paulo: Cengage, 2009.

BOSELIE, P., DIETZ, G., BOONE C. Comunalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 2005.

BREWER, M. B. & GARDNER, W. Who is this “we”? Levels of collective identity and self representation. In: HATCH, M. J. & Schultz, M. (Ed.). Organizational identity: a reader. New York, NY: Oxford University Press, 2004

BRICKSON, S. L. Athletes, Best Friends, and Social Activists: An Integrative Model Accounting for the Role of Identity in Organizational Identification. Organization Science, 2013.

BROWN, A. D. A narrative approach to collective identities. Journal of Management Studies, 2006.

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.

CANTARELLO, S., FILIPPINI R., NOSELLA, A. Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. The International Journal of Human Resources Management, 2012.

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.

CARMELI, A., GILAT, G., & WALDMAN, D. A. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 2007.

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.

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 organisational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 2011.

COCHRAN, W. G. *Sampling Techniques*. 3.ed., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1977.

COHEN, J. A power primer. *Psychological bulletin*, v. 112, n. 1, p. 155, 1992.

COLLINSON, D. L. Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10: 527-547, 2003.

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

COMBS J., LIU Y., HALL, A., KETCHEN, D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 2006.

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

CORLEY, K.G., HARQUAIL, C.V., PRATT, M.G., GLYNN, M.A., FIOL, C.M., HATCH, M.J. Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 2006.

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.

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

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. NUNES, I.; MENDES, N.; FERREIRA, L.; MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos de Administração. *Organizações em contexto*. São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 57-84, 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* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (Org.). *Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas, 2012. p. 3-48.

DEMO. 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, Oct./Dec, 2012.

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

DESLER, G. *Human resource management* (9th Ed.). New Jersey: Prentice Hall, 2002.

- DUBAR, C. A Socialização: Construção de identidades sociais e profissionais. (Silva, A. S. M., Trad.). São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- 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*, 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.
- ERICKSON, E. H. Identity and the life cycle. London: W. W. Norton & Company, 1994.
- EZZAMEL, M., LILEY, S., WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6 (1), 63-80, 1996.
- FARIA, J. H. Economia do Poder. Texto. Curitiba: UFPR/CEPPAD, 2000.
- FERNANDES, K. R., ZANELLI, J. C. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. 10(1), 48-72, 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.
- FIELD, A. Descobrimos a estatística usando o SPSS. Porto Alegre: Artmed, 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. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-33.

FOMBRUN, C. J. Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FRANÇA, A. C. L. Prática de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

GALINKIN, A. L., ZAULI, A. Identidade Social e Alteridade. In: C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.). Psicologia Social: principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011.

GELADE, G. A., IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 2003.

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., THOMAS, J.B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 1996.

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

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

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54, 2003.

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*, 24 (5), 503-521, 1987.

GUEST, D., & CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1686-1702, 2011.

GUEST, D., HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, 26 (11), 40-43, 1994.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Artmed, 2003.

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

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

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASLAM, S. A. *Psychology in organizations: The social identity approach*, second ed. London: Sage, 2004.

HASLAM, S. A., ELLEMERS, N. Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20: 39-118, 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*, 28(6), 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.

HOGG, M. A., ABRAMS, D. Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge, 1988.

HOGG, M. A., TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 2000.

HOMBURG, C., WIESEKE, J., HOYER, W. D. Social Identity and the Service–Profit Chain. *Journal of Marketing*, 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, art. 4, p. 566-585, Jul./Ago. 2012.

HUMPHREYS, M., BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 2002.

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188, 1997.

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.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35 (2), 134-156, 2012.

KEHOE, R. R., WRIGHT, P.M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 2013.

KIM, A. LEE, C. How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012.

KOGUT, B., ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 1993.

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.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, Mai/Ago. 2001.

LEGGE, K. Human resource management. In: S. Ackroyd 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

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

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.

MAJUMDER, M. T. H. HRM practices and employees 'satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2012.

MARIOTTI, D. F., SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 2009.

MARIOTTI, D. F., SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 2009.

MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. M., SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 2005.

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.

MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. *Human resource management* (10th Ed.). Ohio: South Western/Thomson, 2003.

MENEZES L. M., WOOD, S., GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 2010.

MITCHELL, R., Parker, V., & Giles, M. When do interprofessional teams succeed? Investigating the moderating roles of team and professional identity in interprofessional effectiveness. *Human Relations*, 64(10), 1321-1343, 2010.

MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, Bradford, vol. 31, no. 5, p. 383-395, 1997.

MORRIS, S., SNELL. The Evolution of HR Strategy: Adaptations to Increasing Global Complexity. In: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage, 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*, 50(4), 821-847, 2007.

NASCIMENTO, G. T. Desempenho Competente: relação com valores, práticas e identidade no serviço policial. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

NISHII L. H., LEPAK, D. P., SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “Why” of 11 HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 2008.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.15, n.4, p.650-669, jul./ago. 2011.

OSBORN, R., Hunt, J., SCHERMERHORN, J. Fundamentos de comportamento organizacional (2nd ed.). São Paulo: Bookman, 1998.

PRATI, L. M., MCMILLAN-CAPEHART, A., KARRIKER, J. H. Affecting organizational identity: A manager’s influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 404–415, 2009.

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

PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversation* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

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., PHILIPS, N. . Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 2011.

READE, C. Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 2001.

Reade, C. Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 405-424, 2001.

RIANTOPURA, C. D. Know thyself: Examining factors that influence the activation of organizational identity concepts in top managers' minds. *Group & Organization Management*, 35(1), 8-38, 2010.

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

RIKETTA, M., NIENABER, S. Multiple identities and work motivation: The role of perceived compatibility between nested organizational units. *British Journal of Management*, 18: p. 61 - 77, 2007.

RIKETTA, M., VAN DICK, R. Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 2005

RIKETTA, M., VAN DICK, R., ROUSSEAU, D. M. Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2006.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 6, no 12, jul/dez, p. 142-158, 2004.

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 1985.

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.

SERPELL, A. FERRADA X.A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 2007.

SILLINCE, J. A. A., BROWN, A. D. Multiple Organizational Identities and Legitimacy: The Rhetoric of Police Websites. *Human Relations*, 2009.

- SIMON, H. A. 1976. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, 3rd ed. New York: Free Press.
- SINGAR, E. J., RAMDSEN, J. *Human Resources: obtaining results from people at work*. UK: McGraw-Hill, 1972.
- SISSON, K. *Personnel management: paradigms, practice and prospects*. In: K. Sisson (Ed.), *Personnel management* (2nd ed., pp. 3-50). Oxford: Blackwell, 1994.
- 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.
- STONE, D. L., STONE-ROMERO, E. F., LUKASZEWSKI, K. *The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices*. *Human Resource Management Review*, 2007.
- STOREY, J. *New perspectives in human resource management*. London: Rutledge, 1995.
- SUBRAMONY, M. *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Human Resource Management*, 2009.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 6.ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
- TAJFEL, H. *Social psychology of intergroup relations*. *Annual Review of Psychology*, 1982.
- TAJFEL, H. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. New York: academic, 1978.
- TAJFEL, H. *Grupos Humanos e Categorias Social: estudos em psicologia social*. (L. Amâncio, Trad.). Vol. II, Lisboa: Livros Horizonte, 1983.

TAJFEL, H. Human groups and social categories. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TAJFEL, H., TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. Em: W. G. Austin e S. Worchel (Org.). The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, Brooks, 1979.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). Medida do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 309-340, 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, 21(1), 133-149, 2007.

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

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.

TORRES, C. V., & PEREZ-NEBRA, A. R. 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, 2004.

TURNER, J. C., OAKES, P. J., HASLAM, S. A., MCGARTY, C. A. Self and collective: Cognition and social context. Personality and Social Psychology Bulletin, 1994.

TURNER, R.; HUEMANN M., KEEGAN, A. Human resource management in the project oriented organization: employee well-being and ethical treatment. The International Journal of Project Management, 2008.

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

TZAFRIR, S. S. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 2005.

ULRICH, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 8 ed. São Paulo: Futura, 2003.

ULRICH, D., HALBROOK, R., MEDER, D., STUHLIK, M., & Thorpe, S. Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 1991.

UYSAL, G. For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2012.

VAKOLA, M., SODERQUIST, K. E., PRATASCOS, G. P. Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 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 DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J., WAGNER, U., AHLWEDEH, O., GRUBBA, C., HAUPTMEIER, M., HOHFELD C., MOLTZEN, K., TISSINGTON, P. A. Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 2004.

VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J., & CHRIST, O. Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005.

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.

WEISEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S. K., VON DICK, R. The Role of Leaders in Internal Marketing: A Multilevel Examination Through the Lens of Social Identity. *Theory Journal of Marketing*, 2008.

WHETTEN, A. D. GODFREY, P. C. *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*. London: Sage Publications, 1998.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 2006.

WOOD JR., T., TONELLI, M. J., COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 2011.

XENIKOU, A., SIMOSI, M. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2006.

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 Maria Eduarda de Araújo Bezerra sobre **A influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na formação da Identidade Organizacional**.

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade.

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 sorte que você 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, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar mariaeduarda.ab@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

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

ASSINATURA/RÚBRICA

DATA

PARTE I: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Você deve avaliar cada uma das 32 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 às políticas de recursos humanos 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	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.				
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.				
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.				
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).				
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.				
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.				
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.				
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.				
13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.				
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.				

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.			
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).			
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.			
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.			
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.			
20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).			
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.			
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.			
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).			
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.			
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.			
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.			
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.			
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.			
29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.			
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).			

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.			
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.			

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.

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

PARTE III: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

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

39. **Idade:** _____ anos

40. Gênero

- Masculino
- Feminino

41. Por favor, indique sua escolaridade (curso completo):

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestrado
- Doutorado

42. 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

43. Ocupa posição de chefia?

- Sim
- Não

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!