

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

**MARIA EDUARDA DE ARAUJO BEZERRA**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

mariaeduarda.ab@gmail.com

**GISELA DEMO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

giselademo@gmail.com

**NATASHA FOGAÇA**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

natasha.adm@gmail.com

## **Introdução**

Com a recrudescente competitividade do mercado, as empresas precisaram repensar a maneira como conduzem seus negócios e, mais especificamente, seus recursos humanos. Nesse sentido, a GP ganhou um papel estratégico passando a ser vista como uma fonte de vantagem competitiva (LEGGE, 2006). De forma similar, a identidade organizacional vêm ganhando importância por ter sua influência demonstrada sobre diversas variáveis capazes de alçar as empresas à um desempenho superior (ASHFORTH et al., 2008).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O presente trabalho visa estudar as relações entre identidade organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas, enquadradas dentro de seis grandes políticas, conforme modelo proposto por Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012): Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas e Remuneração e Avaliação de Desempenho baseada em Competências. Haja vista que esta relação é ainda inexplorada na literatura.

## **Fundamentação Teórica**

A identidade organizacional pode ser definida como o vínculo do colaborador com sua instituição empregadora, gerando reflexos na sua própria identidade e, conseqüentemente, em suas ações. Além disso, esta identificação advém das sensações de realizar e pertencer (NASCIMENTO, 2014). Utiliza-se o termo políticas de GP na acepção de proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando o alcance dos resultados desejados (DEMO et al., 2011).

## **Metodologia**

A pesquisa foi aplicada nas filiais brasileiras de uma empresa multinacional do setor de telecomunicações. Foram utilizados dois instrumentos: EEPRH, validada no Brasil por Demo et al (2012) e nos EUA por Demo e Rozzett (2012); e a EIO validada por Mael e Ashfort (1992) internacionalmente e no Brasil por Nascimento (2014). Procedeu-se análises estatísticas descritivas para percepção dos dois construtos estudados e regressão múltipla linear para analisar a relação existente entre as variáveis.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados desvelaram que há relação de predição entre Políticas e Práticas de GP e Identidade Organizacional. Mais especificamente, as dimensões Envolvimento e Recrutamento e Seleção explicam, juntas, 21,5% do construto IO. Portanto, as dimensões apresentam efeito moderado sobre a variável. Vale ressaltar que a identidade é influenciada por diversos fatores intrínsecos e extrínsecos, logo, tendo em vista ciências comportamentais, um resultado moderado deve ser considerado expressivo.

## **Conclusão**

O estudo contribuiu para a literatura acadêmica, principalmente considerando a inexistência de outros estudos que analisem a relação entre as duas variáveis. A contribuição prática está baseada no diagnóstico realizado, podendo auxiliar os gestores na 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.

## **Referências Bibliográficas**

- ASHFORTH, B. E., et al. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 2008.
- DEMO, G.; et al. Human Resources Management Policies and Practices Scale: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.
- NASCIMENTO, G. T. Desempenho Competente: relação com valores, práticas e identidade no serviço policial. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

## **ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

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

#### **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, utilizaram-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 à 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.

#### **THE ROLE OF HRM POLICIES IN ORGANIZATIONAL IDENTITY**

##### **ABSTRACT**

Given the increasingly competitive world scenario and knowing that the development of organizational identity in employees can bring numerous benefits to the organization, learning the predecessors of this construct will lead to academic and managerial progress. Furthermore, it is a consensus among scholars that strategic people management is one of the main mechanisms capable of contributing to the achievement of better results, including market differentiation. This study has as its main objective a look at the relationship between HRM policies, while independent variable, and organizational identity, while dependent variable. As to methodology, we used descriptive statistics analysis and multiple linear regression, which allowed the conclusion that the dimensions of Involvement and Recruitment and Selection are predictors of Organizational Identity. Thus, this research has assisted both academic production in the fields of human resources and organizational behavior, as well as the continuity and the maturation of theoretical construction about organizational identity, a construct that still lacks conceptual clarity and has empirical uncertainty. As to business management, we are offering methods for constructing models of human resources that will be more effective and will help to promote the development of the organizational identity of employees and, consequently, receive positive results from this identification.

**Keywords:** HRM Policies; Organizational Identity; Relational Study.

## 1. INTRODUÇÃO

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 novas formas de se diferenciar perante a concorrência. Posto isso, é imprescindível que as organizações se reestrutrem e repensem a maneira pela qual conduzem seus negócios, inclusive o gerenciamento de seus recursos humanos (ARMSTRONG, 2009).

Dentro deste contexto, as políticas e práticas de gestão de pessoas passaram por significativas transformações a fim de ocupar um papel mais relevante e estratégico, sendo responsáveis pela criação de capacidades organizacionais que levam a uma maior efetividade e competitividade (DEMO; NUNES; FOGAÇA; BARCELOS; ROURE, 2012).

Para que tais propósitos possam ser alcançados, é primordial que os colaboradores estejam empenhados em prol dos objetivos organizacionais. Então, as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas precisam enxergar os funcionários como fatores estratégicos, considerando-os o alicerce fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, é importante que os gestores conheçam as ferramentas capazes de influenciar o comportamento dos funcionários e motivar suas ações. (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 relações existentes entre práticas de recursos humanos e 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). Entretanto, não foram encontrados na literatura estudos que explorassem a utilização das políticas e práticas de GP a fim de fomentar a identificação organizacional.

Machado (2003), ao conceituar IO, 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 forma complementar, Ashforth e Mael (1989) afirmam que quando um colaborador sente-se pertencente a sua instituição empregadora, definindo a si como membro desta, 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 *et al.*, 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. 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.

## 2. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Tendo como base a produção acadêmica sobre GP desenvolvida no Brasil, o estudo longitudinal realizado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) analisou as transformações ocorridas durante o período de 1980 a 2010. 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, de acordo com os autores, tal cenário é caracterizado pela abertura de mercado, pelo surgimento do empreendedorismo, pela concorrência cada vez mais acirrada e pela recrudescente 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, tais ferramentas devem estar em consonância com o planejamento estratégico da organização.

De maneira complementar, 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 importantes e que devem ser valorizados. Logo, 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. Por sua vez, Mathis e Jackson (2003) entendem a gestão de pessoas como o uso de políticas e práticas de gerenciamento de GP 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.

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; 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). 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 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 da organização (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. Por sua vez, 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 seriam a operacionalização de tais políticas, 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 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 (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 Rozzett (2012) e Demo et al. (2014), que desenvolveram e validaram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Como resultado destes estudos, emergiram as seguintes 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.

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). 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). Da mesma maneira, autores como Boselie, Dietz e Boone (2005), Huselid, Jackson e Schuler (1997) e Subramony (2009) encontraram resultados que comprovam que as políticas e práticas de RH afetam favoravelmente a *performance* da organização.

De forma similar, Gomide Jr. e Tanabe (2012) argumentam que existem relações positivas entre práticas de GP e efetividade organizacional, enquanto Guest e Conway (2011) confirmaram que a adesão às práticas de GP 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). Cantarello, Filippini e Nosella (2012) asseguram que as políticas de GP influenciam não só o desempenho, mas também a satisfação dos clientes.

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 superior e que se verifique seu impacto em variáveis diferentes das já muito exploradas, pesquisando, por exemplo, a identidade organizacional.

### **3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

De acordo com Moingeon e Ramanantsoa (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. Ainda de acordo com os autores, a identidade serve para diferir não somente pessoas, mas também organizações e grupos sociais.

No que tange ao estudo da cognição e do comportamento humano, Ashfort et al. (2008) destacam a importância de se compreender tal construto na medida em que explicam 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 et al. (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. Dessa maneira, entende-se que o conceito é primordial para compreender as dinâmicas internas das companhias e gerir-las de maneira eficiente, sendo a IO considerada um fator chave para os gestores organizacionais (CHENEY, 1991).

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).

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, norteados a ação dos indivíduos.

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.

Segundo 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.

Na mesma linha de raciocínio, Ashforth e Mael (1989) argumentam 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 *et al.*, 2008; RIKETTA, 2005; HE *et al.*, 2013).

Dessa forma, He e Brown (2013) atestaram 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, processo decisório, conflitos internos, comunicação, interpretação e resposta à problemas e teorização de questões sobre legitimidade.

Sabendo-se dos 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, motivação intrínseca, desempenho, compartilhamento de informações e ação coordenada (ver TYLER, 1999; RAO *et al.*, 2003; RIKETTA, 2005; ASHFORTH *et al.*, 2008; SMITH, 2011; HE *et al.*, 2013).

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

Outrossim, os estudos desenvolvidos por Homburg, Wieseke e Hoyer (2009) e Wieseke *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, ainda há carência de informações no meio acadêmico. O estudo de Chen (2011) atestou a influência de cultura organizacional sobre a IO, enquanto a pesquisa de Nascimento (2014) demonstrou a influência de práticas organizacionais de maneira geral sobre a 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.

#### **4. MÉTODOS**

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 (PPGP) e como variável dependente a Identidade Organizacional (IO).

O instrumento de pesquisa utilizado na consecução deste trabalho foi do tipo questionário. Essa escolha se deu porque, de acordo com Gil (1999), 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.

O instrumento escolhido para abordar a variável PPGP 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.

Já para operacionalização do construto identidade organizacional, optou-se pela 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, 2005).

No Brasil, a escala foi adaptada e utilizada por Nascimento (2014) com resultados satisfatórios ( $\alpha=0,89$ ). Em sua pesquisa, o autor forneceu, 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, utilizou-se a escala traduzida e adaptada de Nascimento (2014).

Quanto à mensuração, ambas escalas fazem uso do modelo tipo Likert, composto por cinco pontos que vão desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5). O *locus* utilizado para aplicação pesquisa foi uma empresa multinacional do setor de telecomunicações, tendo como foco a subsidiária brasileira da companhia, doravante denominada Empresa Telecom. A empresa atua em todos os estados do território brasileiro, possuindo mais de 76 milhões de clientes e cerca de 14 mil funcionários próprios.

No que tange à técnica de análise de dados, o 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 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%.

Após o levantamento inicial de 156 questionários respondidos voluntariamente, 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. Segundo Field (2009), *outliers* são valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados. Assim, caso não sejam eliminados, podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados, acarretando tendenciosidade ao modelo. Considerando 38 graus de liberdade e índice de significância estatística  $p<0,001$ , obteve-se o Qui-Quadrado  $X^2=70,701$ . Dessa forma, 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 a 0,1 e os valores do fator de inflação da variância (VIF) foram menores do que 10 (MYERS, 1990).

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

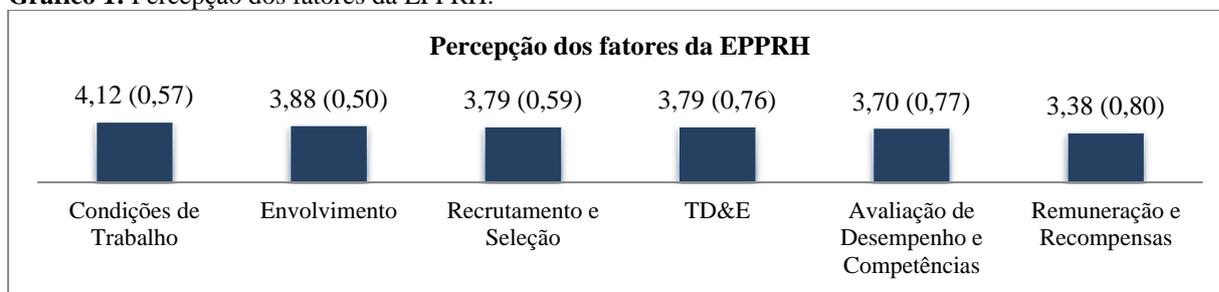
gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos (HAIR et al., 2009). Como resultado, todos os pressupostos foram devidamente confirmados.

Com a amostra final estabelecida, partiu-se para consecução do objetivo da pesquisa – avaliar se as políticas e práticas de GP são preditoras de identidade organizacional na organização estudada - submetendo-se os dados obtidos ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 23.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiro, buscou-se identificar como os colaboradores da Empresa Telecom percebem as políticas e práticas de recursos humanos presentes na organização. O Gráfico 1 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 1:** 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 e utilizar uma abordagem ergonômica ao projetar funções, ambientes e posições (DESSLER, 2002; MATHIS et al., 2003).

Cabe ressaltar que 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 (a empresa subsidia 100% do valor de alimentos, fórmulas e cereais infantis para colaboradores que

tenham filhos com idades entre 6 meses e 2 anos, entregando mensalmente os alimentos em suas residências, sem custos), 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 conseguinte, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores da Empresa Telecom quanto à sua identificação organizacional. 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 1, por ordem decrescente de média.

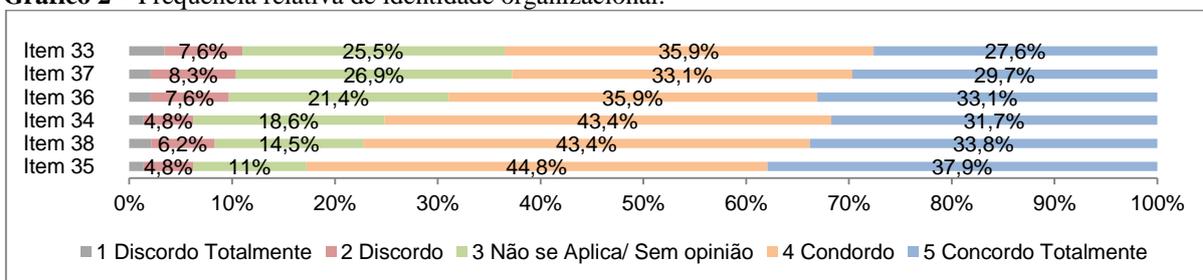
**Tabela 1** - Análises estatísticas dos itens da EIO.

	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, optou-se também por apresentar a frequência com que cada resposta foi identificada. O gráfico 2 demonstra a distribuição.

**Gráfico 2** – Frequência relativa de identidade organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o gráfico 2 e a tabela 1, 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 e Mael (1989) conceituam a identidade organizacional através do senso de pertencer. 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 para a organização, é importante que se mantenha o foco em aprimorar constantemente os índices de identificação organizacional.

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

Com o intento de analisar a relação existente entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a formação da identidade organizacional, foram calculados, primeiramente, os índices de correlação de Pearson. Como resultado, inferiu-se 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 2, 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 2** - Correlação das variáveis do estudo.

Fatores	Recrutamento e Seleção	Envolvimento	TD&E	Condições de Trabalho	Avaliação de Desempenho e Competências	Remuneração e Recompensas
<b>Identidade Organizacional</b>	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 percebida pelos colaboradores, quanto pela menor correlação com a identidade organizacional.

De acordo com 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 (ABBAD; TORRES, 2002).

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 ( $\beta$ ) 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.

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 3 sumariza os resultados da regressão linear *stepwise* realizada.

**Tabela 3** - Resultados de regressão múltipla linear.

Variável Dependente	Variável Independente	$R^2$	$Sr^2$	Variáveis predictoras	$\beta$	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 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.

Ademais, 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.

Contudo, o fator Envolvimento se destaca como o melhor preditor por possuir um maior  $\beta$  ( $\beta = 0,410$ ). 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 *et al.*, 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.

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.

## 6. CONCLUSÕES

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.

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. 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 à 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 de 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, o aumento da satisfação dos colaboradores, maiores índices de cidadania organizacional, o melhoramento de processos, o aumento da cooperação mútua em situações de estresse no trabalho, maiores índices de defesa espontânea da organização por parte dos colaboradores, cooperação, esforço, participação e tomada de decisão benéfica à organização, contribuiria para motivação intrínseca dos funcionários, para melhores índices de desempenho, para o compartilhamento de informações e ação coordenada, traria maiores índices de comportamento criativo, orientação para o cliente e até mesmo desempenho financeiro superior para organização. Desse modo, os benefícios gerenciais são expressivos.

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 estatístico de 95%, 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 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., WHETTEN, D. A. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 1985.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11.ed. London: Kogan Page, 2009.

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

ASHFORT, B. E., HARRISON, S. H., CORLEY, K. G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 2008.

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

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

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

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.

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

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

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

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.

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

EZZAMEL, M., LILEY, S., WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6 (1), 63-80, 1996.

- 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. Descobrimo a estatística usando o SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- 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.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- 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, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 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.
- 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.
- 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.
- LEGGE, K. Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- LOUDOUN, R., & JOHNSTONE, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 286-307). London: Sage.
- MACHADO, H. V. A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003.
- 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.
- 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., 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.
- MYERS, R. H. *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press, 1990.
- 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.
- NASCIMENTO, G. T. *Desempenho Competente: relação com valores, práticas e identidade no serviço policial*. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- 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.
- 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.
- RIKETTA M. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2005.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 1985.
- SCOTT, T. LANE, L. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 2000.
- SMITH, E. B. Identities as lenses: How organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 2011.
- 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.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 6.ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
- 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.
- 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.
- TYLER, T. R. Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 1999.
- VAKOLA, M., SODERQUIST, K. E., PRATASCOS, G. P. Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 2007.
- 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.
- 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.