



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ROMMEL GOMES RESENDE

INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
FORMAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES EFETIVOS
DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

BRASÍLIA-DF

2017

Rommel Gomes Resende

INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
FORMAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES EFETIVOS
DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

BRASÍLIA-DF

2017

Rommel Gomes Resende

INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
FORMAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES EFETIVOS
DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia, Marketing e Inovação

Aprovada em: ____/____/____

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento

Examinador Externo (Universidade de Brasília – PSTO/UnB)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Dr. Marcus Vinícius Siqueira

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

*“Os que esperam no Senhor
renovam as suas forças...”
Isaías 40:31.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela luz...

A meus pais, por todo apoio e incentivo desde sempre...

A minha Sarah, pelo amor e por simplesmente existir em minha vida...

A todos meus familiares (duas irmãs, quatro primos e cinco tios): vocês são poucos, mas são muito especiais pra mim...

À minha orientadora, Profa. Gisela Demo, pela paciência e amizade. O percurso acadêmico é árduo, mas cheio de boas surpresas...

Aos professores Tatiane Paschoal e Thiago Nascimento, por todas as contribuições e observações sempre pertinentes...

Aos professores Sara Walker, Igor Barca e Rachel Costa, pelo apoio na revisão textual e em meus outros projetos acadêmicos...

À Câmara dos Deputados, pela permissão para a realização dessa pesquisa, e em especial aos colegas de trabalho na Coordenação de Contratos, pela disposição de apoio mútuo presente em todos os momentos do dia-a-dia, e aos companheiros da turma de posse em 17/01/2017, “transformados” pela realização de um sonho que sonhamos juntos...

Aos colegas do PPGA, por compartilharem bons momentos de crescimento e compartilhamento de propósitos, em especial à doutoranda Ana Carolina Rezende Costa, por todo o apoio nos detalhes técnicos deste trabalho. Que o sucesso nos acompanhe...

Aos amigos, todos, de perto e de longe, sempre presentes, mesmo que distantes...

RESUMO

O fator mais importante de vantagem competitiva para as organizações são as pessoas. Em um mundo de múltiplas identidades, as organizações ocupam espaço cada vez maior na vida das pessoas. O contexto contemporâneo exige, portanto, que o trabalhador possua identificação com a organização, bem como que esta passe a integrar sua própria identidade pessoal. Dessa forma, considerando a relevância da identidade organizacional e a importância de estratégias eficazes de gestão de pessoas (GP) nas organizações, esta pesquisa busca identificar a influência das políticas e práticas de GP na formação da identidade organizacional, tendo como amostra os servidores efetivos da Câmara dos Deputados, modelo ainda inexplorado no contexto das organizações públicas. As técnicas utilizadas no presente estudo foram a análise fatorial confirmatória, para testar os modelos de mensuração das escalas, e a análise de regressão, para o teste da relação entre variáveis, por meio da modelagem por equações estruturais. Ademais, análises de variância foram realizadas, para identificar a influência de variáveis demográfico-funcionais na percepção dos servidores. Como resultado, verificou-se que as políticas de envolvimento são preditoras da identidade organizacional. A realização deste estudo propicia um diagnóstico para os gestores da instituição, no sentido de projetar políticas e práticas de GP que contribuam, efetivamente, para a formação da identidade organizacional de seus servidores. Por fim, limitações e sugestões para estudos ulteriores são discutidas.

Palavras-chave: identidade organizacional; políticas e práticas de gestão de pessoas; validação confirmatória de escala; modelagem por equações estruturais; análise de variância; Câmara dos Deputados.

ABSTRACT

The most important factor of competitive advantage is people. In a world of multiple identities, organizations are increasingly present in people's lives. Thus, the contemporary context demands that workers feel a sense of identification with their organization, and that it becomes part of their own personal identity. In this way, considering the importance of organizational identity and effective strategies of human resource management for organizations, this research aims to identify the influence of policies and practices of human resource management on the formation of organizational identity, a model as yet unexplored in the context of public organizations. The chosen sample was thus the active employees of the Brazilian Chamber of Deputies. The methods employed in this research were the confirmatory factor analysis in order to test the models of measurement of scales, and the regression analysis for the test of relationships between variables by structural equation modeling. Furthermore, variance analyses were conducted in order to identify the influence of demographic-functional variables on the perception of the employees. As a result, it was concluded that the policies of involvement are predictors of organizational identity. The accomplishment of this research provides a diagnosis for the institution managers for the purpose of planning policies and practices of human resources that add effectively to the formation of the organizational identity of its employees. Finally, limitations and suggestions for future studies are discussed.

Key-words: organizational identity; human resource management policies and practices; confirmatory factor analysis; structural equation modeling; variance analysis; The Brazilian Chamber of Deputies.

RESUMEN

El factor más importante de ventaja competitiva para las organizaciones son las personas. En un mundo de múltiples identidades, las organizaciones ocupan espacio cada vez más grande en la vida de las personas. El contexto contemporáneo exige, por consiguiente, que el trabajador tenga identificación con la organización, y que esta pase a integrar su propia identidad personal. Así que, considerando la relevancia de la identidad organizacional y la importancia de estrategias eficaces de gestión de personas en las organizaciones, esta pesquisa busca identificar la influencia de las políticas y prácticas de gestión de personas en la formación de la identidad organizacional, un modelo todavía inexplorado en el contexto de las organizaciones públicas, puesto que se ha elegido los funcionarios efectivos de la Cámara de Representantes de Brasil. Las técnicas utilizadas en el presente estudio fueran la análisis factorial confirmatoria, para testar los modelos de medición de las escalas, y el análisis de regresión, para el teste de la relación entre variables, por medio de la modelización por ecuaciones estructurales. Además, análisis de varianza fueran realizadas, para identificar la influencia de variables demográfico-funcionales en la percepción de los funcionarios. Como resultado, se verificó que las políticas de involucramiento son predictoras de la identidad organizacional. La realización de este estudio propicia un diagnóstico para los gestores de la institución, en el sentido de proyectar políticas y prácticas de gestión de personas que contribuyan efectivamente para la formación de la identidad organizacional de sus funcionarios. Finalmente, se discutirán las limitaciones y sugerencias para estudios posteriores.

Palabras-clave: identidad organizacional; políticas y prácticas de gestión de personas; validación confirmatoria de escala; modelización por ecuaciones estructurales; análisis de variancia; Cámara de Representantes.

RÉSUMÉ

Le facteur le plus important de l'avantage concurrentiel pour les organisations sont les personnes. Dans un monde d'identités multiples, les organisations occupent un espace croissant dans la vie des gens. Le contexte contemporain exige donc que le travailleur s'identifie à l'organisation et l'intègre à son identité personnelle. Ainsi, compte tenu de l'importance de l'identité organisationnelle et l'importance des stratégies efficaces pour la gestion du personnel (GP) dans les organisations, cette recherche vise à identifier l'influence des politiques et des pratiques de la GP dans la formation de l'identité organisationnelle, modèle non exploité dans le cadre des organisations publiques. À ce titre, les serveurs de la Chambre des députés ont été choisis comme échantillon. Les techniques utilisées dans cette étude sont analyse factorielle confirmatoire pour tester les modèles d'échelles de mesure et l'analyse de régression pour tester la relation entre les variables, à travers la modélisation de l'équation structurelle. De plus, des analyses de variance ont été réalisées pour déterminer l'influence des variables démographiques et fonctionnelles dans la perception des serveurs. En conséquence, il a été constaté que les politiques d'engagement sont des facteurs prédictifs de l'identité organisationnelle. Cette étude fournit un diagnostic à la gestion de l'institution afin de concevoir des politiques et des pratiques de la GP qui contribuent efficacement à la formation de l'identité organisationnelle de ses serveurs. Pour finir, les limites et les suggestions pour d'autres études sont discutées.

Mots-clés: identité organisationnelle; politiques et pratiques de gestion du personnel; validation confirmatoire de l'échelle; modélisation par équations structurelles; analyse de variance; Chambre des députés.

SUMÁRIO

1 Introdução	15
2 Referencial Teórico.....	20
2.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas	20
2.1.1 <i>Estado da arte de políticas e práticas de gestão de pessoas</i>	20
2.1.1.1 Revisões de literatura sobre gestão de pessoas.....	25
2.1.1.2 Medidas de avaliação de políticas e práticas de gestão de pessoas	27
2.1.1.3 Pesquisas sobre a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e outros construtos.....	29
2.1.2 <i>Revisão bibliométrica de políticas e práticas de gestão de pessoas</i>	33
2.2 Identidade organizacional.....	43
2.2.1 <i>Estado da arte de identidade organizacional</i>	44
2.2.1.1 Revisões de literatura sobre identidade organizacional.....	52
2.2.1.2 Medidas de avaliação da identidade organizacional.....	54
2.2.1.3 Pesquisas sobre a relação entre identidade organizacional e outros construtos.....	54
2.2.2 <i>Revisão bibliométrica de identidade organizacional</i>	60
3 Método	70
3.1 Modelo da pesquisa	70
3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa	71
3.3 Caracterização da organização estudada	73
3.4 População, amostra e participantes do estudo	74
3.4.1 <i>Tratamento dos dados</i>	76
3.4.2 <i>Caracterização da amostra</i>	77
3.5 Instrumento de pesquisa	79
3.6 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados	81
4 Resultados e Discussão	83
4.1 Identificação da percepção em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas.....	83
4.2 Identificação da IO dos servidores da Câmara dos Deputados	91
4.3 Análise da Variância (ANOVA) da percepção dos fatores da EPPRH.....	93
4.4 Análise da Variância (ANOVA) da percepção da identidade organizacional.....	100

	11
4.4.1 <i>Análise da Variância (ANOVA) dos itens da EIO</i>	100
4.4.2 <i>Análise da Variância (ANOVA) do fator IO</i>	106
4.5 Validação confirmatória dos modelos de mensuração	108
4.5.1 <i>Evidências de validade confirmatória do modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas</i>	109
4.5.2 <i>Evidências de validade confirmatória do modelo de identidade organizacional</i>	112
4.6 Modelo estrutural de predição entre políticas e práticas de GP e IO	113
5 Conclusão	118
5.1 Síntese dos principais resultados	118
5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais	121
5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros.....	122
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A – Aceite Institucional	144
APÊNDICE B – Questionário	145
ANEXO A – Lista de periódicos com classificação <i>Qualis</i> igual ou superior a B2 – Administração	149
ANEXO B – Lista de periódicos com classificação <i>Qualis</i> igual ou superior a B1 – Psicologia	150
LISTA DE FIGURAS	
<i>Figura 1.</i> Protocolo da seleção de estudos de políticas e práticas de gestão de pessoas.....	35
<i>Figura 2.</i> Publicação sobre políticas e práticas de gestão de pessoas por periódico.....	37
<i>Figura 3.</i> Ano de publicação dos artigos sobre políticas e práticas de gestão de pessoas ..	38
<i>Figura 4.</i> Sociograma das relações institucionais de pesquisa sobre políticas e práticas de gestão de pessoas	40
<i>Figura 5.</i> Protocolo da seleção de estudos sobre identidade organizacional	61
<i>Figura 6.</i> Publicação sobre identidade organizacional por periódico	63
<i>Figura 7.</i> Ano de publicação dos artigos sobre identidade organizacional.....	64
<i>Figura 8.</i> Sociograma das relações institucionais de pesquisa sobre identidade organizacional.....	66
<i>Figura 9.</i> Modelo de análise de caminhos da pesquisa.	70

<i>Figura 10.</i> Organograma da Câmara dos Deputados	74
<i>Figura 11.</i> Idade	77
<i>Figura 12.</i> Sexo	78
<i>Figura 13.</i> Cargo	78
<i>Figura 14.</i> Escolaridade	78
<i>Figura 15.</i> Tempo de serviço	79
<i>Figura 16.</i> Função de chefia.....	79
<i>Figura 17.</i> Mapa estratégico da área de recursos humanos da Câmara dos Deputados.....	86
<i>Figura 18.</i> Distribuição da frequência dos fatores da EPPRH.....	91
<i>Figura 19.</i> Distribuição da frequência dos itens da Escala de Identidade Organizacional .	93
<i>Figura 20.</i> Comparação entre médias de percepção do fator envolvimento em relação à idade	95
<i>Figura 21.</i> Comparação entre médias de percepção do fator remuneração/recompensas em relação à escolaridade.....	96
<i>Figura 22.</i> Comparação entre médias de percepção do fator envolvimento em relação ao tempo de serviço.....	98
<i>Figura 23.</i> Comparação entre médias de percepção do fator avaliação de desempenho e competências em relação ao tempo de serviço.....	98
<i>Figura 24.</i> Comparação entre médias de percepção do fator remuneração/recompensas em relação à função de chefia	99
<i>Figura 25.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à idade	101
<i>Figura 26.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO03 em relação à escolaridade	102
<i>Figura 27.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO04 em relação à escolaridade	103
<i>Figura 28.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à escolaridade	103
<i>Figura 29.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO03 em relação à função de chefia	104
<i>Figura 30.</i> Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à função de chefia	105

<i>Figura 31. Comparação entre médias de percepção do item IO06 em relação à função de chefia</i>	106
<i>Figura 32. Comparação entre médias de percepção do fator IO em relação à escolaridade</i>	107
<i>Figura 33. Comparação entre médias de percepção do fator IO em relação à variável cargo de chefia.....</i>	108
<i>Figura 34. Modelo de análise confirmatória da EPPRH.....</i>	111
<i>Figura 35. Modelo de análise confirmatória da Escala de Identidade Organizacional.....</i>	113
<i>Figura 36. Resultado da análise de regressão</i>	114
<i>Figura 37. Modelo de análise confirmatória dos fatores envolvimento e remuneração/recompensas sobre IO.....</i>	115
<i>Figura 38. Síntese do modelo de predição.....</i>	115
<i>Figura 39. Estudos que abordaram consequentes de envolvimento</i>	116

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1. Modelo normativo para a gestão de pessoas</i>	21
<i>Tabela 2. Principais diferenças entre a administração de pessoal e a gestão de pessoas .</i>	22
<i>Tabela 3. Políticas e práticas de gestão de pessoas.....</i>	24
<i>Tabela 4. Origem dos artigos publicados sobre PPGP.....</i>	36
<i>Tabela 5. Instituições de origem dos pesquisadores de PPGP</i>	39
<i>Tabela 6. Autores que mais publicaram sobre PPGP</i>	41
<i>Tabela 7. Enquadramento dos estudos sobre PPGP</i>	41
<i>Tabela 8. Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados sobre PPGP</i>	42
<i>Tabela 9. Resumo das abordagens para o tratamento da identidade nas organizações</i>	44
<i>Tabela 10. Distinções entre níveis de estudo da identidade.....</i>	46
<i>Tabela 11. Cinco facetas da identificação coletiva.....</i>	48
<i>Tabela 12. Definições de identidade organizacional</i>	51
<i>Tabela 13. Origem dos artigos publicados sobre IO</i>	62
<i>Tabela 14. Instituições de origem dos pesquisadores de IO</i>	64
<i>Tabela 15. Autores que mais publicaram sobre IO.....</i>	67
<i>Tabela 16. Enquadramento dos estudos de IO.....</i>	67

Tabela 17. <i>Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados</i>	68
Tabela 18. <i>Caracterização das variáveis pesquisadas</i>	71
Tabela 19. <i>Média e desvio-padrão da idade dos respondentes</i>	77
Tabela 20. <i>Média e desvio-padrão do tempo de serviço na Câmara dos Deputados</i>	79
Tabela 21. <i>Índices psicométricos dos instrumentos</i>	81
Tabela 22. <i>Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo dos itens da EPPRH</i>	84
Tabela 23. <i>Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores da EPPRH</i>	89
Tabela 24. <i>Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo da Escala de Identidade Organizacional</i>	91
Tabela 25. <i>Teste de Levene dos fatores da EPPRH</i>	94
Tabela 26. <i>Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da EPPRH</i>	95
Tabela 27. <i>Diferença de Percepção – Idade</i>	95
Tabela 28. <i>Diferença de Percepção – Escolaridade</i>	96
Tabela 29. <i>Diferença de Percepção – Tempo de Serviço</i>	97
Tabela 30. <i>Diferença de Percepção – Função de Chefia</i>	99
Tabela 31. <i>Teste de Levene dos itens da EIO</i>	100
Tabela 32. <i>Análise de Variância (ANOVA) dos itens da EIO</i>	101
Tabela 33. <i>Diferença de Percepção – Idade</i>	101
Tabela 34. <i>Diferença de Percepção – Escolaridade</i>	102
Tabela 35. <i>Diferença de Percepção – Função de Chefia</i>	104
Tabela 36. <i>Teste de Levene do fator IO</i>	106
Tabela 37. <i>Análise de Variância (ANOVA) do fator IO</i>	107
Tabela 38. <i>Diferença de Percepção em relação ao fator IO</i>	107
Tabela 39. <i>Índices de ajuste da análise confirmatória da EPPRH</i>	110
Tabela 40. <i>Índices de ajuste da análise confirmatória da Escala de Identidade Organizacional</i>	112
Tabela 41. <i>Índices de regressão</i>	114

1 Introdução

O atual contexto de incessante busca de vantagem competitiva leva as organizações a repensar a maneira pela qual realizam suas atividades, dentre as quais a forma como gerenciam recursos humanos (Armstrong, 2014), uma vez que as pessoas possibilitam diferenciação estratégica às organizações, como protagonistas no alcance de resultados superiores (Legge, 1995; Boudreau & Lawler, 2014; Bohlander & Snell, 2010; Mathis & Jackson, 2010; Demo, 2016). As políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), portanto, propiciam a criação de capacidades organizacionais que conduzem ao aprimoramento da competitividade (Demo, Nunes, Fogaça, Barcelos, & Roure, 2012), bem como à melhoria da imagem da organização e conseqüente diferenciação perante as demais organizações (Fischer, 2002), além de constituírem ferramentas de gestão estrategicamente direcionadas ao pleno alcance dos objetivos organizacionais (Morris & Snell, 2010).

Considerando que as políticas e práticas de GP ajudam a comunicar a visão estratégica da organização de maneira mais facilmente compreensível e executável para os colaboradores (Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007) e fomentam a produtividade, a lucratividade e o comprometimento (Schneider & Bowen, 1985; Guest, 1987; Ulrich, Halbhook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991), deve haver constante monitoramento e adequação dessas políticas e práticas ao ambiente e às necessidades organizacionais (Abdullah, 2010; Cardoso, 2006; Rynes, Gerhart, & Minette, 2004). Nesse contexto, estudos empíricos demonstraram haver influência das políticas e práticas de GP sobre o bem-estar no trabalho (Martins & Demo, 2014; Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014), sobre as relações de confiança nas organizações (Horta, Demo, & Roure, 2012), sobre a satisfação de empregados e clientes (Nannetti, Mesquita, & Teixeira, 2015) e sobre a percepção da justiça organizacional (Demo, 2010).

Tendo em vista a fundamentação teórica encontrada na literatura científica e os resultados demonstrados pelos estudos empíricos, verifica-se a possibilidade de se afirmar que determinadas políticas e práticas de GP, em sincronia com a estratégia da organização, provocam impactos positivos, independentemente da forma como são medidos e da característica da organização, seja pública ou privada.

A consecução dos objetivos organizacionais está diretamente relacionada à forma pela qual a organização conduz seu ciclo de gestão de pessoas, por meio da acurácia dos processos de seleção, das avaliações de desempenho e do desenvolvimento de

competências, com vistas a garantir o sucesso estratégico (Fombrum, Tichy, & Devanna, 1984) e o envolvimento dos colaboradores (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014). Chen (2011) menciona que os valores e práticas utilizados pela organização, dentre estas as relacionadas à GP, estão positivamente relacionados à identidade organizacional (IO), apontada como preditora do aumento de vantagem competitiva.

Para Ravasi (2016), as interrelações entre os construtos IO, cultura organizacional e imagem organizacional afetam o dinamismo das identidades organizacionais e, conseqüentemente, a obtenção de resultados positivos. Ademais, estudos apresentaram evidências da relação entre a GP e a identidade de grupos (Tataw, 2012) e das práticas de GP como facilitadoras da identificação dos empregados com novas companhias provenientes de fusões (Smith, Cunha, Giancreco, Vasilaki e Carugati, 2013).

Dado que a construção da IO abrange o processo, a atividade e o acontecimento em que a organização se torna presente na mente de seus integrantes, o desenvolvimento dessa identificação é fundamental para que os colaboradores se dediquem ao máximo e, conseqüentemente, proporcionem um diferencial à organização (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Riketta, 2005; Smith, 2011). Ashforth e Mael (1989) concluíram que a identificação organizacional é estabelecida junto ao senso de pertencimento, ou seja, quando um colaborador sente-se pertencente à organização, definindo-se como membro, essa identificação pode gerar diversos resultados positivos, tais como: baixa intenção de rotatividade, aumento do comportamento de cidadania organizacional, satisfação individual e bem-estar (Ashforth *et al*, 2008; Riketta, 2005; He & Brown, 2013).

O presente estudo abrange, portanto, a relação entre as políticas e práticas de GP e a formação da IO, tema ainda pouco explorado no contexto nacional, constituindo, portanto, um modelo pioneiro no Brasil. Para tal, entende-se como políticas e práticas de GP aquelas incluídas entre as seis grandes políticas descritas no modelo proposto por Demo (2016): Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas e Remuneração; e Avaliação de Desempenho e Competências.

Utilizou-se como *locus* nessa pesquisa a Câmara dos Deputados, casa legislativa existente desde 1823, cuja missão institucional é “representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar a Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social” (Câmara dos Deputados, 2017a).

A razão para a escolha da Câmara dos Deputados como objeto de pesquisa insere-se no contexto da ausência de estudos que investiguem a relação entre políticas e práticas de GP e a IO no setor público. Nesse sentido, considerando a existência de três poderes na Administração Pública (Executivo, Legislativo e Judiciário) e de três níveis de governo (federal, estadual e municipal), a Câmara dos Deputados se destaca como a maior instituição do Poder Legislativo federal, no qual também se inserem o Senado Federal e o Tribunal de Contas da União, o que demonstra a importância e relevância da realização deste estudo.

Dada a escassez de estudos que explorem a relação entre as políticas e práticas de GP e a IO, e tendo encontrado apoio na literatura para a confirmação da possibilidade dessa relação, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: as políticas e práticas de GP influenciam a IO no setor público?

Dessa forma, considerando a relevância da IO e a importância de estratégias eficazes de GP nas organizações, esta pesquisa busca identificar a influência das políticas e práticas de GP sobre a IO dos servidores da Câmara dos Deputados. Para a consecução desse objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

I – Identificar a percepção em relação às políticas e práticas de GP dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados;

II – Identificar a percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto a sua identidade organizacional;

III – Verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação às políticas e práticas de GP;

IV – Verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto a sua identidade organizacional;

V – Testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo fazendo sua validação confirmatória;

VI – Testar o modelo estrutural de predição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados.

É importante esclarecer que o papel estratégico da GP se aplica não somente ao contexto privado, que busca resultados relacionados à lucratividade, por meio da competitividade, mas também ao contexto público, que tem a sociedade e os cidadãos

como clientes, devendo, portanto, também obter resultados efetivos, como produtividade mínima, atendimento célere e otimização dos recursos, entre outros.

A relevância desta pesquisa encontra-se na contribuição aos trabalhos empíricos na área de administração estratégica de GP, sobretudo na investigação da identidade organizacional, variável tratada de maneira ainda incipiente na literatura, como consequente das políticas e práticas de GP. Além disso, este estudo avança na produção científica sobre a investigação de antecedentes e consequentes de políticas e práticas de GP, sendo pioneira a relação com a IO. Pesquisas empíricas já identificaram outros consequentes de políticas e práticas de GP, quais sejam comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Demo, Martins & Roure, 2013), confiança na organização e bem-estar no trabalho (Horta *et al.*, 2012; Sá & Demo, 2014; Demo & Paschoal, 2016). Ademais, poucas são as pesquisas disponíveis em meio acadêmico que exploram a relação entre os construtos IO e práticas organizacionais de maneira geral, especialmente as de GP (Smith *et al.*, 2013; Tataw, 2012; He & Baruch, 2009).

No que tange ao *locus* de pesquisa, a contribuição também merece ser destacada pelo caráter inovador da pesquisa no setor público, pois prevalecem estudos relacionados na área privada para as duas variáveis, embora seja possível verificar, nos últimos anos, a publicação dos seguintes estudos empíricos sobre a temática de políticas e práticas de GP na área pública: Demo (2010); Silva, Mello e Torres (2013); Costa, Borges e Barros (2015); Dias e Borges (2015); Duarte e Duarte (2015); Jesus e Rowe (2015); Lima e Silva (2015); Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Bohes (2015); Onuma, Zwick e Brito (2015); Reis, Freitas, Martins e Oliveira (2015); Camargo, Pereira, Grzybovski, Lorenzon e Beltrame (2016); Marques, Borges e Almada (2016); e Matoso, Coraiola e Roglio (2016). Considerando a temática da IO, entretanto, foram encontrados apenas dois estudos, sendo um que investiga a relação entre práticas organizacionais de maneira geral e IO (Nascimento, 2014) e outro que aborda o papel das políticas e práticas de GP na construção da IO em uma empresa do setor privado (Bezerra, Demo & Fogaça, 2016).

Ao abordar a relação existente entre essas variáveis, a presente pesquisa busca contribuir com a produção acadêmica nos campos de recursos humanos e comportamento organizacional, possibilitando o amadurecimento da construção teórica a respeito da IO.

Considerando o aspecto gerencial, a pesquisa poderá gerar contribuições para a organização estudada, pois os resultados poderão ser utilizados como insumo para a

tomada de decisões. Com o diagnóstico de quais são as principais políticas e práticas de GP capazes de fortalecer a IO de seus gestores e servidores, a Câmara dos Deputados pode agir de maneira a aperfeiçoar sua gestão, contribuindo para o alcance efetivo de diversos objetivos organizacionais (Van Dick, 2004; Riketta, 2005; Riketta & Van Dick, 2005; Haslam & Ellemers, 2005). Ademais, a presente pesquisa também poderá contribuir com outras organizações do setor público que busquem modelos mais eficazes de políticas e práticas de GP, no intuito de fomentar sua IO e, dessa forma, fortalecer os vínculos de comprometimento e cooperação com seus gestores e servidores (Edwards, 2005).

A presente dissertação, além da introdução, encontra-se assim estruturada: referencial teórico, abrangendo sínteses do estado da arte, revisões da produção nacional e institucionalização da pesquisa para cada variável pesquisada; modelo da pesquisa e descrição das variáveis; método, o qual enuncia a caracterização geral da pesquisa, do setor e da amostra, bem como os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados; resultados e discussão; e a conclusão do estudo, com a síntese dos principais resultados, contribuições acadêmicas, metodológicas, gerenciais e sociais, bem como as limitações e recomendações para trabalhos futuros. Por fim, as referências bibliográficas e os apêndices e anexos encerram o documento.

2 Referencial Teórico

O embasamento teórico apresentado a seguir busca fundamentar esta dissertação em relação a suas duas variáveis, de forma independente: políticas e práticas de gestão de pessoas e identidade organizacional.

2.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas

Nesta seção, será abordada a variável Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, por meio do estado da arte das pesquisas sobre o tema, que inclui seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos, revisões de literatura, medidas/escalas e estudos empíricos recentes. Na sequência, será apresentada uma pesquisa bibliométrica da produção acadêmica nacional de primeira linha de 2015 a 2017, complementando o estudo realizado por Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015), que promoveu uma revisão dos artigos publicados entre 2010 e 2014.

2.1.1 Estado da arte de políticas e práticas de gestão de pessoas

O conceito de GP está relacionado a uma visão abrangente e coerente a respeito de todas as formas pelas quais as pessoas se relacionam com as organizações (Armstrong, 2014). Para Bohlander e Snell (2010, p. 2), a GP é definida como “processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização”. Dessler (2003) conceitua a GP como o conjunto de políticas e práticas referentes à condução dos aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento de organizações. Para Mathis e Jackson (2010, p. 4), a GP consiste em “planejar sistemas de gestão para assegurar que o talento humano seja utilizado efetivamente e eficientemente para alcançar os objetivos organizacionais.” Para os autores, há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas práticas de GP. Guest (1989) ressalta que a característica distintiva da GP é a possibilidade de prover uma forma diferenciada de visualizar a direção estratégica da organização e, como consequência, desenvolver nas pessoas a capacidade de pensar estrategicamente. Ainda no campo conceitual, cabe ressaltar que, para o presente trabalho, os termos GP e RH serão utilizados como sinônimos.

A evolução da GP é descrita por Legge (1995) como o processo de mudança da clássica administração de pessoal para a administração de recursos humanos e, mais ainda, para a gestão estratégica de pessoas (Legge, 1989). Para a autora, há quatro modelos teóricos que explicam a GP: normativo, descritivo-funcional, crítico-avaliativo e descritivo-comportamental. Legge destaca que os modelos normativos têm em comum a ênfase nas políticas de GP, que podem se integrar ao planejamento estratégico da organização e serem utilizadas para fortalecer a cultura organizacional, configurando, dessa forma, uma fonte de vantagens competitivas, essenciais para assegurar que desafios e oportunidades sejam absorvidos de forma positiva, fortalecendo o futuro da GP (Stone & Deadrick, 2015). Guest (1987) propõe uma análise a respeito do modelo normativo, na qual compara as políticas de RH e os resultados esperados na própria área de RH, além dos resultados desejados para a organização como um todo, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1

Modelo normativo para a gestão de pessoas

Políticas de RH	Resultados Esperados de RH	Resultados Organizacionais Desejados
Projeto organizacional e do trabalho Implementação de mudanças	Integração estratégica	Alto desempenho empresarial Alta solução de problemas
Recrutamento, seleção e socialização	Comprometimento	Mudanças e inovações bem-sucedidas
Avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento	Flexibilidade/adaptabilidade	Alta relação custo-benefício
Sistema de recompensas Sistema de comunicação	Qualidade	Baixa rotatividade e baixo nível de reclamações e de faltas ao trabalho

Nota. Fonte: adaptado de Guest (1987).

A visão apresentada pelo modelo normativo contrasta frontalmente com aquela apresentada pelos modelos crítico-avaliativos, que não enfatizam a importância da GP na realidade objetiva de seus modelos normativos e de sua implementação, mas na realidade fenomenológica de sua retórica (Legge, 1995). Nesse contexto, mesmo em meio ao confronto entre modelos teóricos, a GP torna-se uma atividade central de gestão estratégica para quaisquer organizações, na medida em que as pessoas passam a ser consideradas o mais importante recurso para sua gestão, seja considerando a importância prática que representam para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, seja tendo em vista a crucial relevância do aspecto filosófico que embasa a perspectiva crítica humanista que valoriza a representação do ser humano enquanto expressão última da própria existência das organizações.

Deve-se ressaltar também a importância dos modelos descritivo-funcionais e descritivo-comportamentais, que se dedicam a descrever, por exemplo, as diferenças entre a clássica administração de pessoal e a moderna gestão de recursos humanos. Storey (1989) resalta a grande responsabilidade dos administradores na condução adequada da gestão das mudanças nessa transição de modelos. Na concepção de Guest (1987), as principais diferenças entre a administração de pessoal e a GP abrangem sete aspectos, tal qual mostra a Tabela 2.

Tabela 2

Principais diferenças entre a administração de pessoal e a gestão de pessoas

	Administração de Pessoal	Gestão de Pessoas
Perspectivas de tempo e planejamento	Curto prazo, reativa, <i>ad hoc</i> (proposital) e marginal	Longo prazo, proativa, estratégica e integrada
Contrato psicológico	Obediência	Comprometimento
Sistemas de controle	Controle externo	Autocontrole
Perspectivas de relações trabalhistas	Pluralista, coletivo, baixa confiança	Unitarista, individual, alta confiança
Sistemas/estruturas preferidos	Burocrático, mecanicista, centralizado e inflexível	Orgânico e flexível
Regras	Especialistas	Altamente integradas ao planejamento
Critério de avaliação	Mínimização de custos	Aproveitamento máximo dos recursos

Nota. Fonte: adaptado de Guest (1987).

Para Fombrum *et al.* (1984), a GP configura atividade propulsora da efetividade organizacional, e o sucesso na implementação dos objetivos organizacionais estratégicos depende da forma como a organização desenvolve seu ciclo de recursos humanos. Esse desenvolvimento propicia condições essenciais à organização, para enfrentar os desafios competitivos que fundamentam o novo papel da GP, dentre os quais se pode destacar, segundo Ulrich *et al.* (2001): a globalização, as cadeias de valor com foco no consumidor, a lucratividade entre redução de custos e aumento das receitas, as capacidades organizacionais, as novas tecnologias, a atração, retenção e mensuração de capital intelectual, e as transformações organizacionais. As políticas e práticas de GP fornecem, portanto, ferramentas que comunicam a visão estratégica e os objetivos da organização em termos claros que podem ser facilmente compreendidos e executados pelos colaboradores (Vakola *et al.*, 2007).

Siqueira (2008) reforça o aumento do interesse dos pesquisadores por temas relacionados ao comportamento organizacional a partir dos anos 1970, quando a ênfase dos estudos recaía sobre satisfação e motivação no trabalho. Martín-Alcázar, Romero-

Fernández e Sánchez-Gardey (2005) ressaltam que a dimensão estratégica da GP começou a receber tratamento específico dos pesquisadores a partir do final da década de 1970, com a confluência de duas mudanças básicas na literatura: da antiga abordagem de administração de pessoal para o conceito mais moderno de gestão de recursos humanos e a reorientação dos modelos estratégicos gerais para aspectos internos da organização. Para os autores, as estratégias de GP definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, as políticas coordenam a execução das atividades, ao passo que as práticas configuram as ações de fato.

Há diversos autores que utilizam a expressão “políticas de GP”, subdividindo-as em práticas ou ações (Singar & Ramsden, 1972; Guest, 1987; Legge, 1995; Dessler, 2003; Mathis & Jackson, 2010; Armstrong, 2014). Devanna *et al.* (1984) usam os termos “atividades” e “sistemas” de RH, ao passo que Tonelli *et al.* (2003) utilizam o termo “funções de RH”. Percebe-se, portanto, que não há consenso em relação ao conceito, dada a diversidade de termos utilizados (Demo *et al.*, 2015).

Para Guest (1987) e Legge (1995), as políticas de GP são: projeto do trabalho, gestão da mudança, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensas e comunicação. Dessler (2002) aponta as seguintes políticas de GP: recrutamento e alocação, treinamento e desenvolvimento, compensação, relações trabalhistas e segurança dos empregados. Robbins (2005) as enumera como: seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e administração da diversidade. Para Tonelli *et al.* (2003), as políticas são: avaliação de desempenho, mudança nas funções, treinamento, carreira, remuneração, trabalhos e salários, gestores, participação nos lucros, qualificação e recrutamento e seleção.

Por fim, Mathis e Jackson (2010): recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; saúde, bem-estar e segurança no trabalho. No contexto da presente dissertação, considera-se as políticas de GP como propostas articuladas da organização para as relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados planejados, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP (Demo *et al.*, 2011), ao passo que as práticas de GP são as rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de GP (Legge, 1995). Nesse sentido, a Tabela 3 apresenta o modelo proposto e validado por Demo (2016), demonstrando as seis políticas de GP, seus principais autores, pontos abordados na literatura (práticas) e respectivas definições.

Tabela 3

Políticas e práticas de gestão de pessoas

Políticas	Autores	Pontos abordados na literatura
Recrutamento e Seleção	Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Armstrong (2009); Lievens & Chapman (2010)	Ampla divulgação dos processos de recrutamento externo e interno; Informações a respeito de etapas, critérios, desempenhos e resultados do processo seletivo divulgados aos candidatos; Utilização de vários instrumentos de seleção; Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais; Processos seletivos elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; Recrutamento interno prioritário ao externo.
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.		
Envolvimento	Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Dietz, Wilkinson & Redman (2010); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Sisson (1994); Ulrich et al (1991)	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 na tomada de decisões; Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos; Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; Existência de canais de comunicação interna.
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.		
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Bohlander & Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad & Mourão (2006); Dessler (2002); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007)	Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazos); 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).
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.		

(continua)

Políticas	Autores	Pontos abordados na literatura
Condições de Trabalho	Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun & Johnstone (2010); Sisson (1994)	Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; 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.
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.		
Avaliação de Desempenho e Competências	Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Devanna <i>et al.</i> (1984); Latham, Sulsky & McDonald (2007)	Realizações periódicas; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.
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.		
Remuneração e Recompensas	Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Devanna <i>et al.</i> (1984); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994)	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.
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.		
<i>Nota.</i> Fonte: Demo (2016).		

2.1.1.1 Revisões de literatura sobre gestão de pessoas

Tendo em vista as revisões nacionais de literatura sobre GP em geral, foram analisados diversos artigos recentes que trazem diferentes abordagens a respeito do tema. Wood, Tonelli e Cooke (2011) realizaram um abrangente estudo que sintetiza a evolução da GP no período 1950-2010. O resultado aponta para a ênfase em alinhar a GP ao novo cenário do mercado que surgia no Brasil, com abertura de mercado, empreendedorismo emergente, aumento da concorrência e aumento da busca por inovação, qualidade e eficiência, por meio da atração, valorização, retenção e capacitação de talentos.

A pesquisa promovida por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) abrangeu o período entre 1980 e 2009 e considerou sete temas que descrevem a perspectiva evolucionária e cronológica da GP estratégica e refletem as direções e tendências da área.

Para os autores, durante esse tempo, a GP estratégica tomou forma, desenvolveu ricos fundamentos conceituais e amadureceu até se tornar um campo com substancial influência sobre as atividades de pesquisa na área de administração.

Na sequência, verifica-se o trabalho de Tonelli *et al.* (2003), que analisaram a produção sobre GP no período de 1991 a 2000. Os resultados da pesquisa demonstraram que o perfil acadêmico de RH no Brasil era preocupante à época, apesar do significativo aumento do volume de publicações da área. Além disso, havia forte concentração na origem dos estudos, dado que apenas sete programas de pós-graduação concentravam mais de 65% do total da produção acadêmica. Para os autores, a base metodológica era frágil, com predominância de estudos de caso ilustrativos, sem pretensões de criação de teoria ou de maior aprofundamento teórico.

Com abrangência no período de 2000 a 2010, Mascarenhas e Barbosa (2013) realizaram uma revisão da produção nacional que considerou quatro aspectos dos textos em GP: sua contribuição, referencial teórico, procedimentos metodológicos e discussão. Os autores ressaltaram a necessidade de se dar preferência a estudos empíricos, executados de acordo com metodologias rigorosas, e também sugeriram uma agenda de pesquisas que objetivasse alcançar rigor, impacto e relevância na produção acadêmica em Administração no Brasil, com o objetivo de evoluir qualitativamente no decorrer da segunda década do século XXI.

Avançando para o período de 2001 a 2010, Meneses, Coelho, Ferreira, Paschoal e Silva (2014) realizaram um estudo com o objetivo de caracterizar a produção científica brasileira sobre GP, cujos resultados demonstraram haver um campo marcado por estudos teórico-empíricos, bem como pelo uso prevalente de técnicas estatísticas e de análise de conteúdo aliadas à utilização de questionários e estudos de caso. Trindade, Trindade e Nogueira (2015) promoveram um estudo referente a um período um pouco mais extenso, de 2001 a 2014, buscando artigos sobre o futuro e as tendências da GP. As conclusões resultaram em oito grandes temas emergentes que podem servir como ponto de partida para pesquisadores interessados na área de GP. Um desses temas foi o “impacto das políticas e práticas de RH no valor da empresa”, o que demonstra a importância de se relacionar políticas e práticas de GP às diversas variáveis do comportamento organizacional, cujas características de multidisciplinaridade contribuem para sua atual forma complexa e difusa (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

Em um período um pouco menor, de 2005 a 2009, Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque e Amorim (2011) também pesquisaram sobre oito temas emergentes na área de GP: gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão internacional de pessoas, aprendizagem organizacional, responsabilidade social, gestão de gerações e modalidades de trabalho flexível. O resultado da pesquisa demonstrou haver maior atenção dos pesquisadores para os seguintes temas: gestão internacional e gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional e gestão da diversidade.

Especificamente no que tange a revisões sobre políticas e práticas de GP, o trabalho de Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) realizou uma síntese do estado da arte e do cenário da pesquisa acadêmica de primeira linha realizada no âmbito nacional no período de 2000 a 2010. Os resultados confirmaram as conclusões de Tonelli *et al.* (2003), ao apontar a relevância estratégica dos estudos sobre GP para as organizações de forma geral. Como agenda de pesquisa, foi sugerido relacionar políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como combinar diferentes perspectivas metodológicas com o objetivo de analisar mais acuradamente seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Demo *et al.* (2015) realizaram estudo com abrangência no período mais recente, de 2010 a 2014, por meio de revisão bibliométrica dos periódicos de primeira linha nas áreas de Administração e Psicologia, com o objetivo de complementar o trabalho realizado anteriormente por Demo *et al.* (2011). Os resultados demonstraram o aumento do vigor acadêmico da área, devido ao crescimento dos indicadores de produção científica no período analisado. Ademais, verificou-se a necessidade de mais estudos que relacionem as políticas e práticas de GP a variáveis do comportamento organizacional, além da construção e validação de medidas sobre esse tema.

2.1.1.2 Medidas de avaliação de políticas e práticas de gestão de pessoas

Em relação às medidas do construto, as políticas e práticas de GP utilizadas nesta dissertação baseiam-se nos estudos de Demo (2008) e Demo *et al.* (2012, 2014), que buscaram desenvolver e validar a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH). A EPPRH é uma versão aprimorada da Escala de Percepção de Políticas de GP (EPPGP), composta por 4 fatores e 19 itens, desenvolvida e validada por Demo (2008). Os

itens da escala são práticas de RH referentes aos grupos de políticas, que são os fatores. Foram acrescentadas à EPPGP as políticas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho e competências. A EPPRH contempla 6 políticas de RH: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Para compor a versão-piloto da EPPRH, os 19 itens da EPPGP e todos aqueles elaborados para representar as políticas incluídas nessa nova medida foram revisados e atualizados, finalizando ao todo 88 itens (Demo *et al.*, 2012).

Primeiramente, foi realizada a análise semântica dos itens, na qual participaram 27 pessoas de 12 organizações de diversas áreas de atuação. Nessa etapa caíram 20 itens, ficando a EPPRH composta por 68. Em seguida, procedeu-se à análise de juízes, ou de consistência dos itens, composta por 12 pessoas peritas na área da variável (professores, gestores e pesquisadores de GP). Os itens que não obtiveram concordância de 80% de aplicação aos fatores ou que não se encaixaram em apenas um fator foram descartados do instrumento, somando 18 exclusões. Por fim, a EPPRH finalizou com 50 itens em sua versão de aplicação (Demo *et al.*, 2012). A amostra para validação foi composta por 632 sujeitos, oriundos de 245 organizações de diversos setores públicos e privados, de atuação local, regional, nacional e multinacional. Para a Análise Fatorial Exploratória foram utilizados 304 indivíduos, selecionados aleatoriamente, a partir da amostra de 632. Finalmente, na Análise Fatorial Confirmatória da EPPRH foi utilizada a amostra de 632 colaboradores (Demo *et al.*, 2012).

Com relação à confiabilidade, precisão ou fidedignidade dos fatores, Pasquali (2008) atesta que o alfa de Cronbach (α) acima de 0,70 é considerado confiável. Por outro lado, Nunnally e Berstein (1994) sugerem valores mais altos, acima de 0,80, para alta confiabilidade. Na EPPRH, todos os seis fatores apresentaram alta confiabilidade, com alfas maiores que 0,80 (Demo *et al.*, 2012). O estudo do desenvolvimento e validação da EPPRH no Brasil funcionou como base para a validação realizada nos Estados Unidos (Demo & Rozzett, 2012), que resultou em um modelo reduzido, com 32 itens, mas com os mesmos seis fatores do modelo anterior e um ajuste que obteve resultado ainda melhor na validação confirmatória. Essa versão norte-americana pode ser denominada “versão reduzida da EPPRH” e será um dos instrumentos de medida utilizados nesta pesquisa. As versões completa e reduzida da EPPRH foram traduzidas e publicadas no Brasil (Demo,

2016). A EPPRH foi desenvolvida, portanto, para suprir uma lacuna na literatura, uma vez que não foram encontrados, em publicações nacionais, outros instrumentos abrangentes com boa confiabilidade de medida de políticas e práticas de GP além da EPPGP desenvolvida e validada por Demo (2008), que viabiliza estudos relacionais em Gestão de Pessoas, Psicologia do Trabalho e Comportamento Organizacional (Demo, 2016). Outrossim, na literatura internacional, encontrou-se apenas a Escala de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, com foco na política de desempenho, desenvolvida e validada por Huselid (1995), composta por 13 itens e um alfa de Cronbach de 0,67, além de indicadores pontuais de práticas de gestão de RH de Guest (1998) e Pfeffer (2005).

2.1.1.3 Pesquisas sobre a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e outros construtos

Tendo em vista a crucial importância da GP estratégica para o alcance das metas e objetivos organizacionais (Legge, 2006; Ulrich & Dulebohn, 2015; Stone, Deadrick, Lucaszewski & Johnson, 2015), ganham relevância os resultados de estudos empíricos recentes que objetivam verificar a influência das políticas e práticas de GP sobre diversas variáveis. O número de estudos científicos sobre essa temática tem aumentado, pois tem sido comprovado que as políticas e práticas de GP podem impactar o desempenho organizacional (Guest, 1987; Guest, 2002; Guest & Conway, 2011), de forma a aperfeiçoar a performance de longo prazo (Marchington, 2015) e a preparar a organização para superar desafios e aproveitar oportunidades em um novo contexto competitivo (Stone & Deadrick, 2015).

Similarmente, Guest e Conway (2011) confirmaram que a adesão às práticas de GP resulta em melhorias em diversos indicadores de desempenho, conduzindo a organização a um índice mais alto de efetividade organizacional. Nesse sentido, várias pesquisas encontraram relações positivas entre as políticas e práticas de GP e construtos como comprometimento, produtividade, competitividade, performance, lucratividade e qualidade (Guest, 1987; Schneider & Bowen, 1985; Ulrich *et al.*, 1991; Alleine, Doherty & Greenidge, 2006).

Quando se consideram pesquisas mais recentes, verifica-se grande multiplicidade de estudos, tanto temática quanto de origem: Marco-Lajara e Úbeda-Garcia (2013)

pesquisaram práticas de GP em hotéis na Espanha e seus resultados sobre a estratégia competitiva; Manhotoma e Mahachi (2014) também abordaram o setor hoteleiro, mas em Botswana, onde realizaram uma análise comparativa das políticas e práticas de GP em relação à performance dos empregados e à sustentabilidade das organizações pesquisadas. Ainda no setor hoteleiro, Al-Refaie (2015) pesquisou 52 hotéis na Jordânia, para verificar os efeitos das práticas de GP sobre a performance organizacional, por meio da modelagem por equações estruturais, enquanto Gannon, Roper e Doherty (2015) realizaram estudo de caso com oito firmas, no Reino Unido, com o objetivo de investigar as vantagens competitivas resultantes da adoção de políticas e práticas de GP.

Por seu turno, Maruyama e Braga (2014) analisaram a relação entre práticas de GP, performance em inovação e gestão do conhecimento, apresentando uma proposta no contexto das organizações brasileiras; Ozolina-Ozola (2014) pesquisou o impacto das políticas de GP sobre a rotatividade de pessoal em empresas da Letônia, pequeno país do Leste Europeu; Agarwal e Jha (2015) realizaram um estudo quantitativo que avaliou a influência das práticas de GP sobre o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas na Índia; Sánchez, Marín e Morales (2015) buscaram testar um modelo integrativo que analisa as práticas de GP como mecanismo catalítico de influência sobre a efetividade da gestão do conhecimento e da performance da firma e, por fim, Brito e Oliveira (2016) pesquisaram sobre a relação entre as políticas e práticas de GP e a performance organizacional no contexto das publicações científicas brasileiras sobre administração.

Diversos estudos certificam, ainda, que existem reflexos positivos das políticas e práticas de GP sobre outras variáveis do comportamento organizacional tais quais o bem-estar no trabalho (Gelade & Iviry, 2003; Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Turner, Hueman & Keegan, 2008; Horta, Demo e Roure, 2012) e as relações de confiança na organização (Gould-Williams, 2003; Tzafir, 2005; Horta *et al.*, 2012). Nesse contexto, Scheible e Bastos (2013) buscaram compreender como as percepções dos empregados a respeito das políticas de GP influenciam o comprometimento afetivo com a organização, por meio de uma pesquisa realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação no Brasil.

Na mesma linha, Pasaoglu (2015) analisou a relação entre práticas de GP e o comprometimento organizacional, sob uma perspectiva estratégica, em pesquisa realizada

no setor bancário na Turquia. Por sua vez, Dhar (2015) realizou estudo sobre os efeitos das práticas de GP de alta performance sobre o comportamento inovador no setor hoteleiro indiano. Também na Índia, Ghosh e Gurunathan (2015) pesquisaram empresas do setor financeiro, para verificar a influência das práticas de GP sobre a redução da rotatividade no trabalho e o fortalecimento do *embeddedness*, um conceito complexo que pode ser traduzido como “enraizamento”, “incrustação” ou mesmo “comprometimento”, e expressa a disposição do funcionário em permanecer na organização, mesmo em meio a dificuldades e crises.

Outro tema relacionado às políticas e práticas de GP que tem sido verificado em estudos empíricos recentes é a gestão da diversidade. Lu, Chen, Huang e Chien (2015) estudaram a importância de fatores relacionados à diversidade de idade, experiência profissional e conhecimento para as práticas de GP e a performance organizacional na indústria da moda em Taiwan. Zoogah (2016) explorou a relação entre a diversidade tribal, as práticas de GP e a performance de firmas na África. O trabalho de Maccali *et al.* (2015) analisou a interface entre a gestão da diversidade e as políticas e práticas de GP na inclusão de pessoas com deficiência intelectual no contexto organizacional. Miranda e Carvalho (2016) estudaram as políticas e práticas de GP adotadas no processo de inclusão profissional de pessoas com necessidades especiais (PNE) no contexto das ações afirmativas promovidas por empresas do setor de óleo e gás do estado do Rio de Janeiro.

Outrossim, deve-se destacar que a efetividade e a aceitação das políticas e práticas de GP estão diretamente relacionadas aos valores e à cultura organizacional (Stone, Stone-Romero & Lukaszewski, 2007), uma vez que práticas organizacionais, onde se incluem as de GP, também compõem a cultura das organizações (Hofstede *et al.*, 1990).

Sob essa perspectiva, Leite e Albuquerque (2009) realizaram estudo sobre as peculiaridades das políticas e práticas de GP no contexto de uma empresa com estrutura organizacional remota, distante de grandes centros urbanos, abordando a influência sobre os valores organizacionais. Vieira, Silva Junior e Silva (2014) buscaram descrever e analisar as influências das políticas e práticas de GP na institucionalização da cultura de segurança em uma grande indústria do setor de mineração e beneficiamento de ferro no Brasil. Serafini e Szamosi (2015) realizaram um estudo de caso com o objetivo de comparar as diferenças existentes na cultura organizacional referente a políticas e práticas de GP entre as unidades de uma grande multinacional do setor hoteleiro localizadas em

países periféricos (Azerbaijão e Quirguistão) e em um país desenvolvido (Alemanha).

Já Ribeiro, Capponi, Carvalho e Serra (2015) realizaram estudo comparativo a respeito da percepção das práticas de GP por ocupantes de cargos gerenciais e não gerenciais, comparando os valores organizacionais diferenciados entre os dois grupos. Aljaiy, Fjer, Guennioui e Tamek (2016) estudaram o impacto das práticas de GP sobre a cultura organizacional de fidelidade dos empregados da filial marroquina de uma empresa multinacional japonesa. Cech, Yao, Samolejová, Li e Wicher (2016) buscaram comparar as práticas de GP em empresas localizadas na China e na República Tcheca, enfatizando a importância de se adequar a implementação das práticas ao contexto cultural e à complexidade de cada organização específica.

A efetividade das políticas e práticas de GP também pode variar de acordo com o ramo no qual está localizada, como, por exemplo, em organizações dos setores público ou privado, ou, no contexto do setor privado, em empresas dos ramos industrial, comercial ou de serviços. Nesse aspecto, Fonseca, Menezes, Silva Filho e Campos (2013) investigaram fatores ambientais de natureza formal e informal que condicionam as práticas de GP no contexto do setor público federal brasileiro, considerando as restrições causadas pelo ambiente institucional, pela estrutura e pela cultura em organizações públicas. Jonkzyk (2015) estudou o impacto das práticas de GP sobre a inovação, por meio de uma pesquisa realizada em oito hospitais públicos na Polônia, ao passo que Dias e Borges (2015) realizaram estudo sobre as práticas relacionadas a estilos de liderança e desempenho de equipes no contexto do setor público no estado de Minas Gerais. Outro exemplo pode ser verificado no estudo de Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006), que, por meio de uma meta-análise, concluiu que as relações entre práticas de GP e resultados organizacionais são mais fortes nas indústrias do que em empresas de serviços. Por outro lado, Demo (2010) constatou, ao analisar a relação entre políticas de GP e justiça organizacional, forte correlação tanto em organizações públicas quanto privadas.

Dados os resultados apresentados, pode-se constatar que a GP estratégica é fundamental para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Dessa forma, o conhecimento a respeito das políticas e práticas de GP propicia à organização a capacidade para alcançar um nível de desenvolvimento superior. Uma das formas possíveis de se alcançar esse conhecimento é a verificação do impacto exercido pelas políticas e práticas de GP sobre diversas variáveis, como, por exemplo, a IO. Trata-se de variável ainda pouco

explorada, com poucos estudos que analisam as relações existentes entre práticas organizacionais em geral e a IO (Tataw, 2012; Smith, Cunha, Giangreco, Vasilaki & Carugati, 2013, Nascimento *et al.*, 2015).

Portanto, devem ser realizados novos estudos com vistas a analisar essa temática, especialmente em relação à influência das políticas e práticas de GP sobre a IO. Nesse sentido, um único estudo foi encontrado (Bezerra *et al.*, 2016), porém utilizando como *locus* o setor privado, o que abre espaço para a realização de pesquisas na área pública. Verifica-se, portanto, importante lacuna de estudos que explorem essa relação, especialmente no contexto da produção acadêmica nacional, bem como no contexto organizacional do setor público, onde tal análise permanece praticamente inexplorada, o que constitui uma justificativa para a realização do presente estudo.

2.1.2 Revisão bibliométrica de políticas e práticas de gestão de pessoas

Para Araújo e Alvarenga (2011), a bibliometria apresenta-se como área de estudo relevante para a análise da produção científica, pois explicita o nível de desenvolvimento de determinada área do conhecimento. Nesse sentido, a análise da natureza das publicações em periódicos constitui uma forma de avaliar o desenvolvimento de um campo do conhecimento (Munley, 1974; Deadrick & Gibson, 2009). Esse tipo de análise histórica provê uma documentação objetiva do progresso longitudinal e do crescimento desse campo, uma vez que os artigos publicados em periódicos especializados demonstram a evolução da pesquisa científica (Buboltz, Miller, & Williams, 1999).

Com o objetivo de apresentar um panorama das pesquisas relacionadas às políticas e práticas de GP, foi realizada uma revisão bibliométrica dos estudos publicados no Portal de Periódicos da Capes, em nível nacional, nos periódicos de administração e psicologia de primeira linha, com classificação Qualis 2013-2016 da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) igual ou superior a B1, do período de 2015-2017, a fim de complementar publicação recente de Demo *et al.* (2015), que apresentou uma revisão bibliométrica abrangendo o período de 2010 a 2014.

Tendo em vista que trabalhos de dissertações, teses, monografias e artigos de anais de eventos encontram-se em processo de construção para possível posterior publicação em periódicos, não se considerou esse tipo de estudo no presente levantamento, que

privilegiou a produção brasileira científica de primeira linha.

De acordo com a plataforma de consulta da CAPES, há 57 periódicos nacionais com Qualis igual ou superior a B2 na área de administração exclusivamente. A lista com os respectivos periódicos encontra-se no Anexo A. Na área de psicologia, onde também se publica sobre políticas e práticas de GP, há 51 periódicos nacionais com Qualis igual ou superior a B1. A lista desses periódicos encontra-se no Anexo B deste trabalho.

Os artigos pesquisados deveriam conter os seguintes termos nos títulos, resumos ou palavras-chave: “políticas e práticas de gestão de pessoas”, “políticas e práticas de recursos humanos”, “políticas de gestão de pessoas”, “políticas de recursos humanos”, “práticas de gestão de pessoas” ou “práticas de recursos humanos”, bem como os termos relacionados especificamente às políticas de GP: “envolvimento” (“participação”, “reconhecimento”, “comunicação”), “recrutamento e seleção”, “condições de trabalho”, “treinamento, desenvolvimento e educação”, “avaliação de desempenho e competências” ou “remuneração e recompensas”. Ademais, os artigos deveriam ser revisados por pares.

A metodologia utilizada foi a *Systematic Review* (Revisão Sistemática), conforme Dybå e Dingsøyr (2008), que constitui um método estruturado com o objetivo de identificar estudos relevantes a respeito de um tema específico. Na *Systematic Review*, cada estágio da pesquisa consiste em extrair os trabalhos selecionados, que em seguida são submetidos a nova revisão, sob novos critérios.

O processo de filtragens sucessivas de informações utilizado na presente revisão bibliométrica, que, de acordo com Dybå e Dingsøyr (2008), constitui um protocolo de pesquisa, encontra-se detalhado por meio da Figura 1.

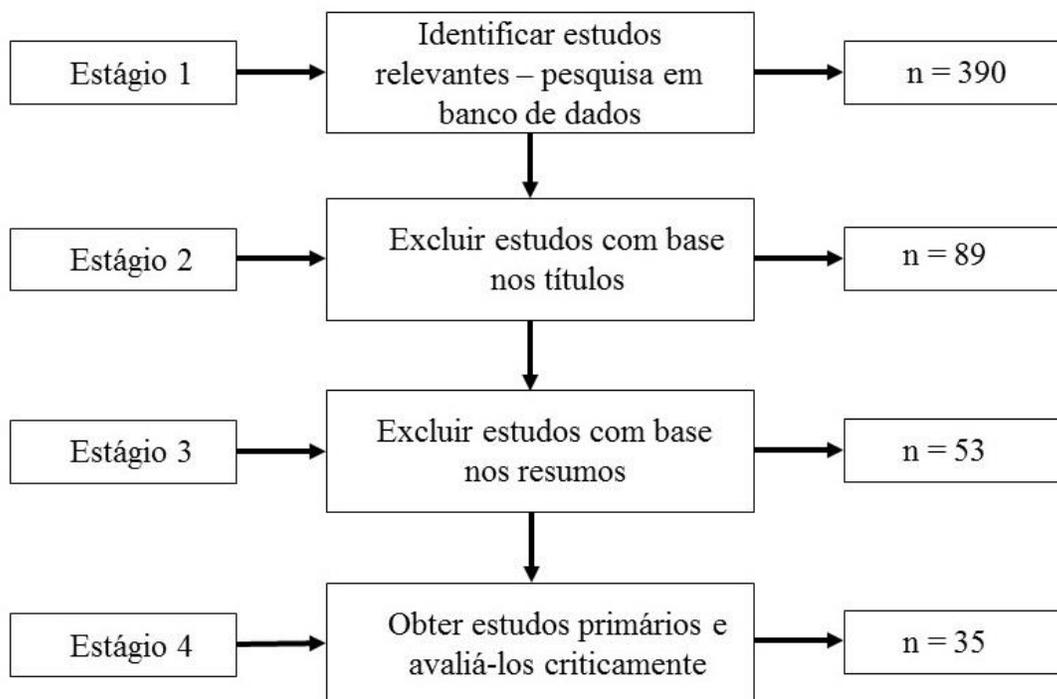


Figura 1. Protocolo da seleção de estudos de políticas e práticas de gestão de pessoas. Adaptado de Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Strength of evidence in Systematic Reviews in software engineering. Proceedings of the Second ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement. Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM'08), 178-187.

Como demonstrado na Figura 1, foram encontrados 390 artigos no primeiro estágio, tendo como parâmetro de busca as palavras-chave mencionadas. Esse conjunto de trabalhos constituiu a base inicial para o processo de seleção dos estudos. Na sequência, foram excluídos os artigos duplicados, acessados por mais de uma base de dados, ou que não se relacionavam à temática da pesquisa, mas apenas citavam o tema. Nesse estágio, cujo critério de seleção se baseou no título, restaram 89 trabalhos. Logo após, passou-se à leitura dos resumos, no terceiro estágio da seleção, do qual restaram 53 artigos. Na última etapa da seleção, os trabalhos foram selecionados a partir da leitura crítica do seu inteiro teor, selecionando-se aqueles que tratam mais diretamente do tema da pesquisa, restando 35 trabalhos ao final, sendo 32 artigos na área de administração e 3 na área de psicologia.

Para realizar a revisão bibliométrica dos 35 artigos selecionados, foram utilizadas as seguintes categorias de análise, conforme os critérios utilizados na bibliometria de autoria de Demo *et al.* (2015): 1. Nome do periódico; 2. Instituição de origem dos autores; 3. Autores que mais publicaram no período; 4. Assuntos mais pesquisados dentro do tema políticas e práticas de GP e 5. Enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos). Para os artigos classificados como teórico-empíricos, categorizou-se

ainda: 6. Natureza da pesquisa; 7. Setor da economia; 8. Ramo de atuação das empresas pesquisadas; 9. Instrumentos utilizados para coleta de dados; e 10. Técnicas de análise de dados.

Em relação aos nomes dos periódicos, os resultados foram bem diferentes da bibliometria de Demo *et al.* (2015). No período 2015-2017, a Revista Eletrônica de Administração (REAd) foi a que mais publicou, com nove artigos relacionados às políticas e práticas de GP, possivelmente por ter dedicado um número inteiro ao tema de gestão de pessoas, em 2017. Na sequência, vieram a Cadernos EBAPE.BR, a Revista de Administração FACES Journal, a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista de Administração Mackenzie (RAM), com três publicações cada, ao passo que as revistas Internext, Organizações & Sociedade, Revista de Gestão (REGE) e Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT) tiveram duas publicações cada. Por fim, os periódicos Gestão & Regionalidade, Paidéia, Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Ciências da Administração (RCA) e Revista de Administração da UFSM (REA) tiveram uma publicação cada no período analisado. A tabela 4 sumariza os achados.

Tabela 4

Origem dos artigos publicados sobre PPGP

	Periódico	Instituição	Qualis CAPES 2013- 2016	Artigos
1	Revista Eletrônica de Administração – REAd	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	B1	9
2	Revista de Administração Contemporânea – RAC	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD	A2	3
3	Cadernos EBAPE.BR	Fundação Getúlio Vargas – FGV/RJ	B1	3
4	Revista de Administração Mackenzie – RAM	Universidade Presbiteriana Mackenzie	B1	3
5	Revista de Administração FACES Journal	Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura	B2	3
6	Organizações & Sociedade	Universidade Federal da Bahia – UFBA	A2	2
7	Psicologia: Organizações e Trabalho	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	A2	2
8	Revista de Gestão – REGE	Universidade de São Paulo – USP	B1	2
9	Internext	Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM	B2	2
10	Paideia	USP Ribeirão Preto-SP	A1	1
11	Revista de Administração de Empresas – RAE	Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP	A2	1

(continua)

	Periódico	Instituição	Qualis CAPES 2013- 2016	Artigos
12	Revista de Administração da USP – RAUSP	Universidade de São Paulo – USP	A2	1
13	Revista de Administração da UFSM – REA	Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	B1	1
14	Revista de Ciências da Administração – RCA	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	B1	1
15	Gestão & Regionalidade	Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP	B2	1
	TOTAL			35

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A apresentação dos dados em formato de gráfico possibilita visualização comparativa da distribuição percentual das publicações sobre políticas e práticas de gestão de pessoas entre cada periódico no decorrer de 2015 a 2017, conforme a Figura 2.

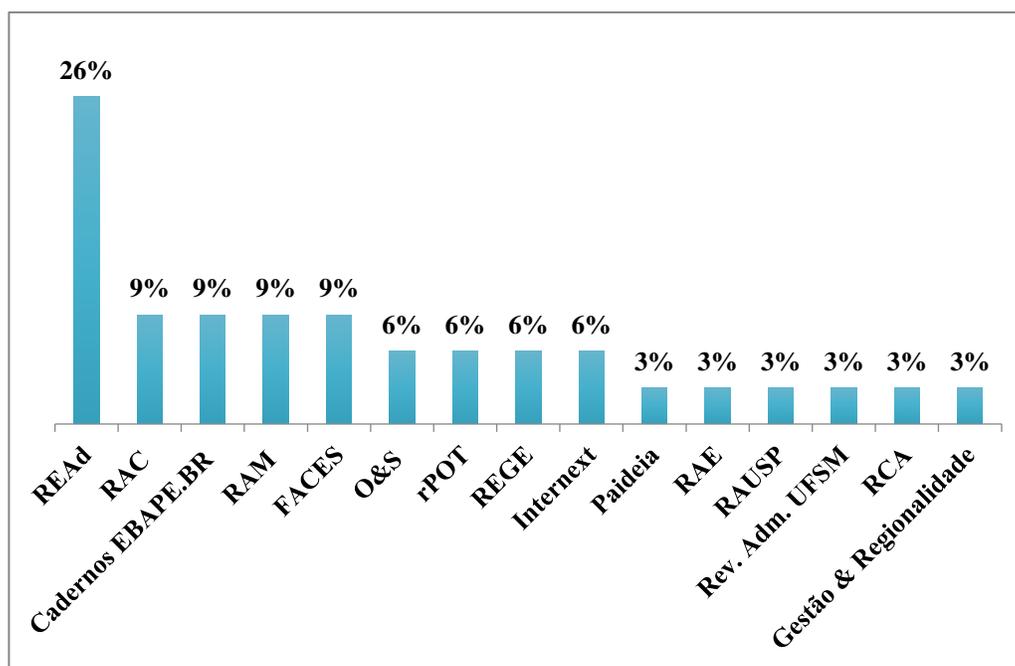


Figura 2. Publicação sobre políticas e práticas de gestão de pessoas por periódico

O período analisado, de 2010 a 2014, no trabalho de Demo *et al.* (2015), e de 2015 a 2017, neste trabalho, apresentou produção acadêmica constante sobre o tema de políticas e práticas de gestão de pessoas, com uma queda de produção em 2014. Os anos mais produtivos foram 2010 e o recente período de 2015-2017, conforme se pode verificar na Figura 3, o que demonstra crescimento nas publicações sobre essa temática nos últimos anos.

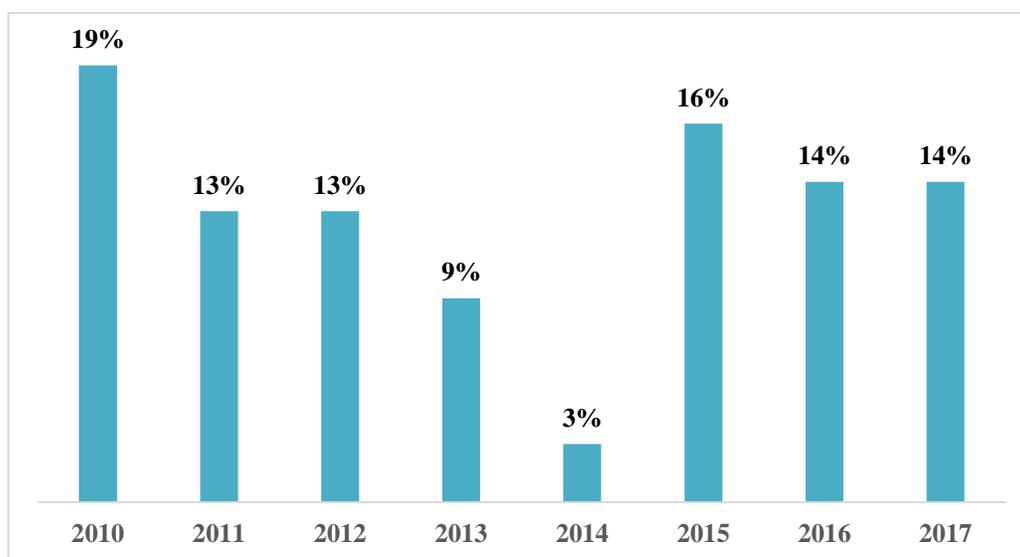


Figura 3. Ano de publicação dos artigos sobre políticas e práticas de gestão de pessoas

Considerando o critério referente à instituição de origem dos autores, também se verifica uma mudança de panorama em relação à bibliometria realizada no período de 2010 a 2014 (Demo et al., 2015). No período 2015-2017, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) teve o maior número de pesquisadores, dez ao todo. Em segundo lugar, a Universidade de São Paulo (USP), com oito pesquisadores e, em terceiro, a Universidade de Brasília (UnB), com sete pesquisadores. Na sequência, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com seis pesquisadores, a Universidade Federal do Paraná (UFPR), com cinco pesquisadores, e quatro universidades com quatro autores cada: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Universidade do Minho (Portugal), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Em seguida, com três pesquisadores cada, a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), a Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA). Em seguida, a Universidade FUMEC (Fundação Mineira de Educação e Cultura de Minas Gerais) e a Universidade Nove de Julho (Uninove) tiveram dois autores cada uma. Todas as demais instituições tiveram um ou dois pesquisadores, conforme mostra a tabela 5.

Tabela 5

Instituições de origem dos pesquisadores de PPGP

	Instituição	Pesquisadores
1	Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	10
2	Universidade de São Paulo – USP	8
3	Universidade de Brasília – UnB	7
4	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	6
5	Universidade Federal do Paraná – UFPR	5
6	Pontifícia Universidade Católica – PUC-RJ	4
7	Universidade do Minho – Braga, Portugal	4
8	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	4
9	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	4
10	Universidade de Fortaleza – UNIFOR	3
11	Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ	3
12	Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO	3
13	Universidade Federal da Bahia – UFBA	3
14	FUCAPE Business School	2
15	Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG	2
16	Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	2
17	Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ	2
18	Universidade Federal do Pampa – Unipampa	2
19	Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura	2
20	Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP	2
21	Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS	2
22	Universidade Nove de Julho – Uninove/São Paulo-SP	2
23	Faculdade Atenas – Paracatu-MG	1
24	Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP	1
25	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – FADERGS	1
26	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD-MG	1
27	Fundação Getúlio Vargas-SP	1
28	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI	1
29	Instituto Federal do Espírito Santo – IFES	1
30	Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM	1
31	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos	1
32	Universidade Federal da Paraíba – UFPB	1
33	Universidade Federal de Campina Grande – UFCG	1
34	Universidade Federal de Lavras – UFLA	1
35	Universidade Federal de Pelotas-RS – UFPel	1
36	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS	1
37	Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	1
38	Universidade Positivo – Curitiba-PR	1
	TOTAL	98

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A perspectiva relacional entre as instituições que publicaram sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no período estudado demonstra a existência ou não de contatos de pesquisa entre os principais autores na área. A Figura 4 apresenta o sociograma do período proposto, que evidencia os estudos conjuntos sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto nacional. A instituição que se destacou foi a Universidade de São Paulo, que participou de quatro estudos em coautoria com outras universidades. Na

sequência, destacaram-se a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Nove de Julho, com três estudos em coautoria cada uma, e, por fim, a Universidade Metodista de Piracicaba e a Universidade Positivo, com dois estudos como coautoras. Outras 16 instituições realizaram um estudo em coautoria cada, ao passo que 11 universidades não realizaram nenhum estudo desse tipo.

O sociograma da Figura 4 apresenta, ainda, as redes de colaboração entre as 38 instituições identificadas nesta pesquisa. A maior rede de colaboração encontrada entre instituições é a da Universidade de São Paulo, abrangendo um total de oito atores.

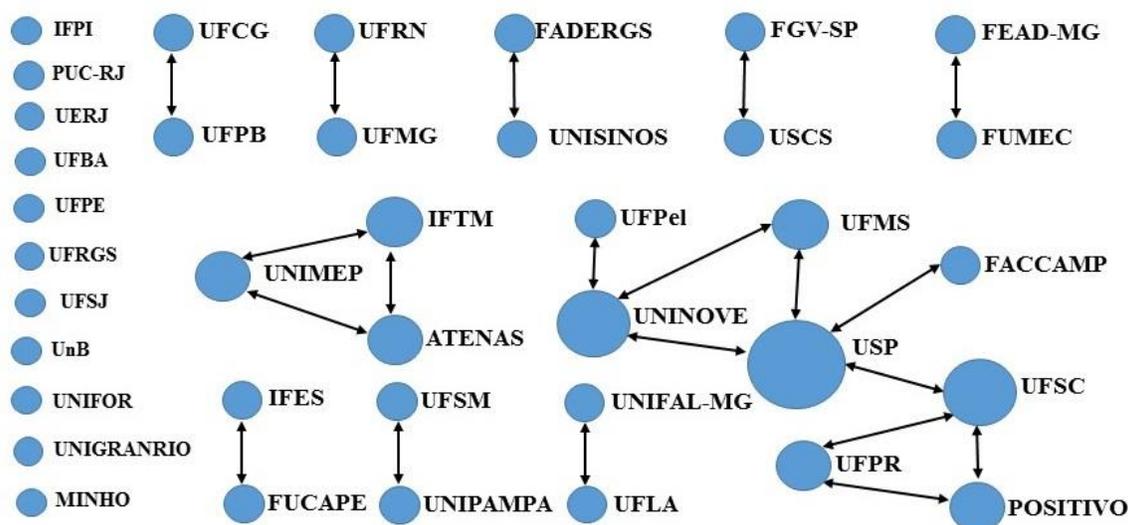


Figura 4. Sociograma das relações institucionais de pesquisa sobre políticas e práticas de gestão de pessoas

Alguns autores se destacaram ao publicarem mais de um artigo sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no período 2015-2017. O autor que mais publicou nesse período foi André Luiz Fischer, da Universidade de São Paulo, com três artigos. A Tabela 6 apresenta todos os autores que publicaram mais de um artigo e suas instituições de origem.

Tabela 6

Autores que mais publicaram sobre PPGP

	Autor	Instituição	Artigos
1	André Luiz Fischer	Universidade de São Paulo	3
2	Angela Beatriz Busato Scheffer	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2
3	Gisela Demo	Universidade de Brasília	2
4	Karina de Déa Roglio	Universidade Federal do Paraná	2

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação aos assuntos mais estudados dentre os periódicos nacionais de primeira linha publicados em 2015-2017, destacam-se práticas de GP, como treinamento e desenvolvimento, liderança, recrutamento e seleção, gestão de talentos e condições de trabalho. Podem ser citados, também, mas com menor expressividade, temas que são consequentes de políticas e práticas de GP, como bem-estar no trabalho, desempenho, vínculos organizacionais e *burnout*.

Na revisão bibliográfica realizada por Demo *et al.* (2015), 80% dos artigos pesquisados enquadraram-se como teórico-empíricos. Em 2015-2017, esse percentual ficou ainda maior, com 91% dos artigos classificados como teórico-empíricos, o que mostra a redução de ensaios teóricos a respeito do tema, tal qual revela a tabela 7.

Tabela 7

Enquadramento dos estudos sobre PPGP

Modelo	Artigos	Percentual
Teórico-empírico	32	91%
Ensaio teórico	3	9%
TOTAL	35	100%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando a natureza dos 32 estudos teórico-empíricos pesquisados, verifica-se que houve uma inversão em relação aos dados apresentados por Demo *et al.* (2015), no qual havia a predominância de estudos quantitativos. No período 2015-2017, 66% dos estudos são classificados como qualitativos, seguidos por 31% como quantitativos e 3% como multimétodo (quali-quant).

O setor da economia mais estudado no período, assim como no estudo de Demo *et al.* (2015), foi o privado, abrangendo 59% dos estudos empíricos, ainda que com menor magnitude, uma vez que pesquisas no setor público alcançaram 28% e em ambos os setores chegaram a 14%. Com relação ao ramo de atuação das empresas, verificou-se uma grande variedade, predominando as categorias “educação” e “governo”, com 14% cada.

Provavelmente devido à predominância de estudos qualitativos realizados no período, o instrumento de coleta de dados preponderante foi a entrevista, realizada em 66% das pesquisas, resultado distinto da bibliometria de Demo *et al.* (2015), quando prevaleceu o questionário, condizendo com a maioria de pesquisas quantitativas desse período. De igual forma, considerando a técnica de análise de dados, a análise de conteúdo foi dominante, devido à predominância de estudos qualitativos, seguida pela análise de regressão e análise de variância, realizadas nos estudos classificados como quantitativos ou multimétodo (quali-quant). A tabela 8 sintetiza as informações obtidas.

Tabela 8

Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados sobre PPGP

Análise Metodológica	Classificação	Frequência
Natureza da Pesquisa	Qualitativa	66%
	Quantitativa	31%
	Quali-Quant	3%
Setor da Economia	Privado	59%
	Público	28%
	Privado e Público	14%
	Terceiro Setor	0%
Ramo de Atuação das Empresas	Educação	14%
	Governo	14%
	Saúde	7%
	Agricultura	3%
	Entretenimento	3%
	Finanças	3%
	Funerária	3%
	Logística	3%
	Tecnologia	3%
	Turismo	3%
	Diversos Setores	41%
Instrumentos Utilizados para Coleta de Dados *	Entrevista	66%
	Questionário	38%
	Observação Participante	7%
	Grupo Focal	3%
	Observação Direta	3%
Técnica de Análise de Dados	Análise de Conteúdo	66%
	Análise de Regressão	28%
	Análise de Variância	6%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

* Essa categoria soma mais de 100%, pois há estudos que utilizaram mais de uma opção.

Os resultados da presente revisão bibliométrica demonstram a continuidade das publicações sobre políticas e práticas de gestão de pessoas nos periódicos de primeira linha no Brasil, mantendo uma média em torno de dez artigos por ano. Em comparação com o estudo de Demo *et al.* (2015) verifica-se a confirmação da tendência ascendente do número de publicações sobre o tema. De igual forma, a continuidade da predominância dos estudos teórico-empíricos confirma o que foi verificado em estudos anteriores (Demo *et al.*, 2015;

Demo *et al.*, 2011), demonstrando a necessidade de mais ensaios teóricos que fortaleçam o embasamento conceitual científico dessa área de pesquisa. A retomada da prevalência de estudos qualitativos, em oposição ao verificado por Demo *et al.* (2015) pode demonstrar certa oscilação metodológica ou apenas uma mudança momentânea, uma vez que esta bibliometria analisou o período de apenas três anos. Além disso, também pode estar ocorrendo a tendência de realização de estudos multimétodo, por meio da triangulação metodológica, que tem sido muito abordada nos meios acadêmicos recentemente, o que seria muito contributivo, considerando que estudos multimétodo, além de prover esforços para mensurar e explicar relações de construtos, produzem, por meio de análise qualitativa, uma melhor compreensão dos fenômenos em questão.

O cenário brasileiro de pesquisas de primeira linha, portanto, apresenta muitas lacunas a serem preenchidas, que configuram oportunidades para estudos futuros, especialmente sobre as políticas e práticas menos pesquisadas. Também se verifica a necessidade de mais estudos voltados ao setor público da economia, de maior abrangência dos ramos de atuação das empresas, bem como de diversificação metodológica, para contribuir com o avanço das pesquisas sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil. Nesse sentido, o presente trabalho almeja prover uma contribuição relevante, pois, mesmo sendo um trabalho preparatório, busca ampliar a temática da área.

A seguir, a seção referente aos aspectos relacionados especificamente à identidade organizacional.

2.2 Identidade organizacional

Esta seção refere-se à variável Identidade Organizacional, apresentando seu estado da arte, que abrange os principais conceitos, fundamentos, pressupostos, revisões de literatura, medidas/escalas e estudos empíricos recentes sobre o tema. Logo após, apresenta-se uma pesquisa bibliométrica da produção acadêmica nacional de primeira linha no período de 2001 a 2017, abrangendo os principais trabalhos publicados sobre o tema nos primeiros anos do século XXI.

2.2.1 Estado da arte de identidade organizacional

Segundo Caldas e Wood Jr. (1997), o conceito de identidade é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia. O termo “identidade” deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (ambos significando “o mesmo”) e do vocábulo *entitas* (entidade), significando, portanto, “a mesma entidade”. Inicialmente a ideia de identidade foi utilizada para a descrição do indivíduo, mas atualmente muitos campos do conhecimento têm aplicado o conceito a coletividades, como grupos sociais ou religiosos, nações, e à própria espécie humana (Caldas & Wood Jr., 1997).

Moingeon e Ramanantsoa (1997) destacam a utilização do conceito de identidade para diferenciar não somente pessoas, mas também organizações e grupos sociais. Ashforth, Harrison e Corley (2008) definem identidade como a descrição autorreferenciada que provê respostas apropriadas para as questões “quem eu sou?” ou “quem nós somos?”, corroborando a concepção de que o conceito de identidade pode ser aplicado ao contexto organizacional. Os autores destacam a importância de se compreender esse conceito, pois a identidade consiste em um pressuposto fundamental para explicar a forma como as pessoas enxergam seu ambiente, bem como a razão para as ações que realizam dentro das organizações das quais fazem parte.

Nkomo e Cox Jr. (2010) apresentem as seguintes abordagens existentes no sentido de se proceder com o tratamento da identidade no contexto das organizações: Teoria da Identidade Social, pesquisa de raça/gênero, Demografia Organizacional e Etnologia. Os autores resumem essas abordagens na Tabela 9.

Tabela 9

Resumo das abordagens para o tratamento da identidade nas organizações

Tratamento da identidade	Teoria da Identidade Social	Pesquisa de raça/gênero	Demografia Organizacional	Etnologia	Abordagem sugerida
Explicitamente dirigida <i>versus</i> implicitamente dirigida	Explícita	Implícita	Explícita	Explícita	Explícita
Física <i>versus</i> cultural	Física	Física	Física	Cultural	Cultural/histórica/política
Nominal <i>versus</i> intervalo/índice	Ambos	Nominal	Nominal	Intervalo/índice	Ambos

(continua)

Tratamento da identidade	Teoria da Identidade Social	Pesquisa de raça/gênero	Demografia Organizacional	Etnologia	Abordagem sugerida
Autodefinição <i>versus</i> definido por outros	Autodefinição	Definido por outros	Autodefinição	Grupo	Individual/grupo/ organização/ sociedade
Níveis de análise (indivíduo, grupo, organização)	Indivíduo/ grupo/ organização	Individual/ grupo	Organização	Grupo	Indivíduo/grupo/ organização/ sociedade
Efeitos da diversidade	Conflito; competição; favoritismo no grupo; estereotipação	Exclusão das minorias e mulheres; discriminação	Efeitos adversos na coesão, <i>turnover</i> , compromisso, comunicação; enriquecimento da criatividade, inovação e qualidade de decisão	Desentendimento; conflito; estresse; etnocentrismo	Todos os efeitos potenciais devem ser entendidos; foco no entendimento das circunstâncias sob as quais os efeitos positivos podem ser aumentados; diminuição das disfunções

Nota. Fonte: Nkomo e Cox Jr. (2010)

Dessa forma, tendo apresentado o conceito de identidade, faz-se necessário delimitar a análise, passando a abordar o conceito de IO. Para Ashforth *et al.* (2008), o conhecimento amplo sobre a IO ajuda a compreender melhor quem são os colaboradores de determinada organização e as razões que fundamentam suas ações. Considerando o aspecto organizacional, os autores afirmam que o construto é essencial para entender fatores que levam indivíduos a ingressar em uma organização, a sair voluntariamente, a realizar seu trabalho da forma como faz, e a interagir de determinado modo no ambiente de trabalho. Tal conceito torna-se, portanto, essencial para compreender as dinâmicas internas das companhias e geri-las de maneira eficiente. A compreensão consistente a respeito da IO exige que se tenha em mente os múltiplos níveis de análise do conceito de identidade (Machado, 2003; Fernandes & Zanelli, 2006; He & Baruch, 2009). Machado (2003) resume os níveis de estudo da identidade na Tabela 10.

Tabela 10

Distinções entre níveis de estudo da identidade

Tipo de identidade	Objeto de estudo	Meios de construção	Período de ocorrência	Espaços de construção	Finalidades
Pessoal	A construção do autoconceito ao longo da vida do indivíduo	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida	Múltiplos relacionamentos e papéis	Conformação do eu, em direção ao processo de individualização
Social	A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais	Interação a grupos sociais com finalidades diversas	Permanente na vida do indivíduo	Múltiplos grupos	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social
Identidade no trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com quem tem contato no trabalho	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria	Múltiplas atividades e grupos profissionais	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional
Identidade organizacional	A construção do conceito de si vinculado à organização na qual participa	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas)	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma organização	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações

Nota. Fonte: adaptado de Machado (2003).

Dessa forma, a presente pesquisa busca destacar a formação da IO a partir dos níveis pessoal, social e no trabalho, com fundamento em pesquisas anteriores realizadas por autores como Caldas e Wood Jr. (1997), Brown e Starkey (2000), Machado (2003), Fernandes e Zanelli (2006), Ashfort *et al.* (2008), He e Baruch (2009), bem como Nascimento *et al.* (2015).

A identidade pessoal refere-se ao autoconceito do indivíduo, definição que normalmente emerge da comparação com outros indivíduos e da resposta à pergunta “quem sou eu?” (Pratt & Foreman, 2000). A identidade social, por sua vez, remete à autoconceituação a partir da vinculação a determinados grupos sociais (Machado, 2003), ou seja, constitui um autoconceito originado do senso de pertencimento a um ou a vários coletivos. Esse pertencimento tem relevância emocional e se constitui de modo cognitivo e coletivo a partir de critérios internos e próprios (Tajfel, 1982). Nesse sentido, a identidade

social relaciona-se à pergunta “quem somos nós?” (Pratt & Foreman, 2000). A identidade no trabalho, por sua vez, refere-se à maneira pela qual o indivíduo encontra sentido para si em meio à multiplicidade de papéis sociais, bem como ao reconhecimento que obtém dos companheiros de trabalho (Machado, 2003).

Considerando os aspectos relacionados às identidades pessoal, social e no trabalho, escolheu-se a IO como objeto de pesquisa do presente trabalho porque, a princípio, esta possui relação com a cultura organizacional, seus valores e práticas, fornecendo subsídios teóricos para o modelo ora proposto, uma vez que a cultura fornece identidade à organização (Cheung, Wong & Wu, 2011).

A conceituação de IO tem, entre os pressupostos que lhe dão embasamento, o fato de as organizações e seus grupos serem consideradas categorias sociais, o que faz a IO resultar do sentimento de pertencimento dos membros de determinada organização, demonstrando, dessa forma, forte relação com o processo de identificação social (Machado, 2003). Para Scott e Lane (2000), a IO pode ser definida como o processo, a atividade e o acontecimento pelo qual a organização se torna presente na mente de seus integrantes. Sendo assim, devido ao fato de as organizações estarem presentes no consciente e subconsciente de seus membros, a IO passa a compor a identidade pessoal de seus colaboradores (Machado, 2003). Oliveira (2008) acompanha esse raciocínio, ao relacionar o conceito de IO à maneira pela qual as crenças dos indivíduos passam a fazer parte de sua identidade pessoal.

Nascimento (2014) afirma que a IO é um fenômeno que une o indivíduo à organização, podendo ser compreendida como a expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado geral da organização. Para Machado (2003), não há identidade sem identificação, pois o sentimento de identificação do indivíduo com a organização estimula a construção da IO. A autora conceitua IO como a construção dinâmica que orienta a ação dos indivíduos de uma organização, por meio de interações sociais, identificações e afiliações. A presente pesquisa, entretanto, considera os termos identidade e identificação como sinônimos, em consonância com os trabalhos realizados por autores como Nascimento *et al.* (2015) e Ashforth *et al.* (2008).

A identificação dos membros com a organização contribui para fortalecer o vínculo entre o indivíduo e a organização. Segundo Fernandes e Zanelli (2006), a perspectiva social da IO é baseada no fato de os indivíduos dividirem a eles próprios e aos outros em

categorias sociais, criando os conceitos de *ingroup* (nós) e *outgroup* (eles). Hogg e Terry (2000) argumentam que essa distinção entre grupos ou organizações produz resultados como coesão, cooperação, altruísmo, comportamento coletivo e influência mútua. Similarmente, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) mencionam que uma forte identificação com a organização aumenta a cooperação entre os membros e também a competição contra os não membros. Para Moingeon e Soenen (2002), há cinco facetas da identificação coletiva, adaptadas por Deslandes (2015) e apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11

Cinco facetas da identificação coletiva

Tipos de identidade	Definição	Expressões-Chave	Autores Principais
Identidade Professada	O que um grupo ou organização professa sobre si mesmo	Programática, orientada para o futuro, declarações, “central, distintiva e duradoura”	Albert & Whetten (1985)
Identidade Projetada	Elementos que uma organização utiliza para apresentar a si própria para audiências específicas	Comunicações, símbolos, comportamentos, mediações, relatórios anuais, logotipos, design	Garbett (1988), Christensen & Cheney (2000)
Identidade Vivenciada	O que os membros organizacionais vivenciam em relação à organização	Crenças cognitivas, estrutura do coletivo inconsciente, mapas cognitivos coletivos	Dutton & Dukerich (1991), Golden-biddle & Rao (1997)
Identidade Manifestada	Conjunto específico de elementos relacionados que caracterizam a organização durante certo período de tempo	Características passadas, história única, estilo gerencial, posição de mercado, mitos, tabus, rituais	Larçon & Reitter (1979), Downey (1996), Moingeon & Ramanantsoa (1997)
Identidade Atribuída	Atributos imputados à organização por seus vários públicos-alvo	Público-alvo, reputação, imagem de marca, “impressões transitórias”	Fombrum (1996), Gioia, Schultz & Corley (2000)

Nota. Fonte: adaptado de Deslandes (2015), traduzido pelo autor.

Machado (2003) defende que a formação da IO ocorre de forma contínua, por meio das ações e interações dos membros da organização. Igualmente, Pratt e Foreman (2000) afirmam 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), autores de trabalho seminal na área de identidade organizacional, a IO abrange três dimensões: (1) a dimensão central, definida pelos membros da organização; (2) a dimensão distintiva, que atua no sentido de distinguir a instituição das demais; e (3) a dimensão duradoura, que é percebida como traço contínuo, ligando o passado ao presente. Beyda e Macedo-Soares (2010) destacam em sua revisão da literatura que a maior parte da produção sobre IO é baseada no artigo *Organizational Identity*, de Albert e Whetten (1985). Entretanto, os autores reconhecem que as organizações podem ser caracterizadas por múltiplas

identidades, cujas reivindicações são frequentemente atos políticos e podem ser ambíguas, complementares, não relacionadas e contraditórias (He & Brown, 2013).

Gioia, Schultz e Corley (2000) discordam da definição de Albert e Whetten (1985) em relação à característica de continuidade temporal, pois, para os autores, a IO possui natureza fluida, contínua e adaptativa em decorrência das interrelações 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 IO, pois esta se forma a partir da premissa de que o colaborador internalize diariamente a crença de que a organização à qual pertence é a mesma que era no passado, o que produz a ideia de continuidade e existência temporal. Para Schultz e Hernes (2013), o passado influencia a construção e reconstrução da IO e, quanto maior o tempo da memória ativa, maior o prazo para que seja formulada uma identidade futura.

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, há autores que o estudam como sentimento de identificação compartilhado entre indivíduos pertencentes a 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. Para os fins desse estudo, será utilizada a primeira definição, que busca entender a IO como a expressão das percepções dos indivíduos sobre o significado da organização (Nascimento *et al*, 2015; Nascimento, 2014), por ter constituído a mais recente adaptação do modelo teórico-empírico de Ashforth e Mael (1989) à realidade brasileira.

Devido às divergências conceituais e sua relativa contemporaneidade, o construto IO ainda é tratado de maneira incipiente na literatura, motivo pelo qual Beyda e Macedo-Soares (2010) mencionam certo desconforto entre pesquisadores ao lidar com essa temática. Desde o trabalho de Albert e Whetten (1985), o conceito de IO vem ganhando crescente atenção e destaque no meio acadêmico (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Alvesson & Willmott, 2002; Corley & Gioia, 2004; Brown, Humphreys & Gurney, 2005; Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007). Dessa forma, verifica-se que a IO tem recebido cada vez mais atenção, principalmente dos estudiosos das áreas de administração e psicologia (Faveiro, 2003; Brown, 2006; Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol, & Hatch, 2006).

Ashforth e Mael (1989) argumentam que quando um colaborador se sente pertencente à organização, definindo-se como membro, surge uma identidade organizacional com potencial para gerar uma série de resultados positivos, como a baixa rotatividade, o aumento do comportamento de cidadania organizacional, da satisfação dos indivíduos e do bem-estar, trazendo impactos positivos sobre o desempenho dos funcionários (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Riketta, 2005; He & Brown, 2013).

Considerando que toda instituição é composta por ritos, crenças, valores, rituais, rotinas, tabus e normas, Fernandes e Zanelli (2006) defendem que, ao apresentar tal composição a seus colaboradores, as empresas esperam que haja uma identificação e adequação dos indivíduos aos padrões da organização. Para os autores, essa logística seria capaz de garantir um senso de direção capaz de orientar as ações dos colaboradores em seu cotidiano, levando, finalmente, à formação da identidade organizacional. Nesse contexto, Hatch e Schultz (1997) argumentam que a IO é o resultado do processo dinâmico da cultura organizacional. Seguindo o mesmo raciocínio, Prati, McMillan-Capehart e Karriker (2009), Chen (2011), Cheung *et al.* (2011) e Bingöl, Şenerb e Çevik (2013) também verificaram a relação de predição entre cultura organizacional, por meio de políticas e práticas administrativas gerais, e IO. Hatch e Schultz (2002), por sua vez, argumentam que a IO se relaciona fortemente ao contexto simbólico interno da empresa, ou seja, à sua cultura. A construção das identidades no ambiente de trabalho, portanto, vincula-se tanto aos interesses pessoais quanto aos coletivos, que, por sua vez, estão sujeitos às constantes articulações dentro do ambiente organizacional (Machado, 2003). Moingeon e Ramanantsoa (1997), por seu turno, perceberam nessa relação a formação de um verdadeiro paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que a organização tem diversos valores, crenças, princípios e convicções compartilhadas internamente, ela é palco de posições e relações conflitantes, como uma arena política.

Para Machado (2003), os dinâmicos arranjos sociais presentes nas organizações permeiam a memória dos funcionários, fazendo-os selecionar relacionamentos a fim de construir experiências e alianças que sirvam de suporte para o enfrentamento das pressões por conquista de espaço e poder. A autora argumenta que a IO constitui componente importante da motivação, pois contribui para a construção de uma autoestima positiva, que resulta em melhorias na realização de tarefas e no aspecto social da empresa, por meio do aumento da inovação, da criatividade laboral e da integração entre os funcionários.

Moingeon e Ramanantsoa (1997) colocam, ainda, que, para se qualificar como um verdadeiro membro da organização, um novo funcionário deve passar por um processo de acumulação de ritos, mitos, tabus, incorporando hábitos comuns e compartilhando suas imagens internas, para se conectar à empresa desenvolver a própria IO. Nascimento *et al.* (2015) sintetizam esse processo ao afirmar que a IO remete o indivíduo à subjetividade, orientando ações construídas pelas dinâmicas das interações sociais, pelo processo de identificação e por suas afiliações, o que demonstra que, no ambiente organizacional, a identidade é constituída pelo indivíduo, pelo grupo e pela própria organização. As definições sobre IO foram colacionadas, em ordem cronológica, na Tabela 12, adaptada de tabela semelhante preparada por Oliva e Prieto (2015) à qual foram acrescidas as informações presentes neste estudo, com destaque para a definição apresentada por Nascimento *et al.* (2015), por se tratar do trabalho mais recente a respeito do tema, a qual servirá de base para a presente pesquisa.

Tabela 12

Definições de identidade organizacional

Autores	Definição
Albert e Whetten (1985); Dutton e Dukerich (1991)	O que os membros organizacionais creem que é central, duradouro e o caráter distintivo da organização.
Shee e Abratt (1989)	A personalidade projetada por meio de sinais conscientes da organização.
Schimitt <i>et al.</i> (1995)	Grau em que a empresa tem obtido imagem distintiva e coerente em sua produção estética.
Hatch e Schultz (1997)	O que os membros percebem, sentem e pensam acerca de suas organizações.
Gray e Balmer (1998)	A realidade e singularidade da organização.
Balmer (1998)	O que uma organização é.
Gioia <i>et al.</i> (2000)	Um sentido de contínua formulação e preservação de si mesmo por meio da interação.
Scott e Lane (2000)	O processo, a atividade e o acontecimento pelo qual a organização se torna presente na mente de seus integrantes.
Bick <i>et al.</i> (2003)	A personificação da organização. É a comunicação dos valores centrais, filosofia e estratégia da organização, por meio da entrega de seus produtos ou serviços.
Machado (2003)	Construção dinâmica que orienta a ação dos indivíduos de uma organização, por meio de interações sociais, identificações e afiliações.
Brown e Geddes (2006)	Sentido de autorreferência individual que tem um membro da organização.
Alvesson e Empson (2008)	A percepção comum que os membros de uma organização constroem, tendo certas características chave.
Oliveira (2008)	Maneira pela qual as crenças dos indivíduos passam a fazer parte de sua identidade pessoal
Davis e Yugay (2012)	A soma de todas as coisas que os grupos de <i>stakeholders</i> dizem que pensam de si mesmos e como isso passa a ser percebido por outros.
Abratt e Klein (2012)	As decisões estratégicas da organização e sua expressão.
Nascimento <i>et al.</i> (2015)	Percepção de unidade ou pertencimento à organização, em que o indivíduo define a si próprio, pelo menos em parte, em termos de sua filiação organizacional.

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

2.2.1.1 Revisões de literatura sobre identidade organizacional

Mesmo sendo relativamente novo no universo científico, o tema tem despertado interesse de pesquisadores no contexto internacional e nacional, ao realizarem revisões da literatura sobre a IO. Ashforth *et al.* (2008) realizaram a primeira revisão de literatura sobre esse tema, na qual se baseou em quatro perguntas centrais: “O que é identificação?”, “Porque a identificação importa?”, “Como a identificação acontece?” e “Um tipo de identificação ou muitos?”. A primeira pergunta aborda a conceituação de identidade e as diferenças existentes entre IO e comprometimento organizacional. No segundo questionamento, o autor enumera possíveis benefícios advindos da IO que já foram confirmados por pesquisas científicas. No terceiro tópico, descreve os processos de formação da identificação, abordando temas como a relação entre identidade e *sensemaking* (percepção de que as ações fazem diferença). A última pergunta levanta discussões a respeito do trabalho em equipe e sobre como múltiplas identidades podem entrar em conflito, convergir, se combinar, etc.

He e Brown (2013), em sua revisão da literatura, inferiram que a importância da IO é corroborada pelo reconhecimento do construto como fator chave para compreensão de diversos aspectos relacionados à estrutura e gestão das organizações, como: mudanças estratégicas (Ravasi & Phillips, 2011; Hatch, Schultz & Skov, 2015), processo decisório (Riantoputra, 2010), conflitos internos (Humphreys & Brown, 2002), interpretação e resposta a problemas (Dutton & Dukerick, 1991; Gioia & Thomas, 1996) e teorização de questões sobre legitimidade (He & Baruch, 2010; Sillince & Brown, 2009).

Gonzalez-Miranda, Gentilin e Ocampo-Salazar (2014) realizaram uma revisão de literatura com o objetivo de encontrar paradigmas, perspectivas e discussões referentes a IO. Foram pesquisados os dez maiores periódicos internacionais que publicam pesquisas do campo organizacional, no período de 2000 a 2011, sendo selecionados, inicialmente, 125 artigos sobre IO em após uma segunda revisão, 92 artigos. Os resultados encontrados demonstraram a existência de três paradigmas nos estudos sobre OI: o paradigma essencialista dos atores sociais, o paradigma da construção social e o paradigma linguístico-discursivo.

No contexto nacional, Beyda e Macedo-Soares (2010) realizaram a primeira revisão de literatura sobre IO, tendo como escopo principal a análise crítica sobre a produção acadêmica brasileira desenvolvida no período compreendido entre 2004 e 2009. Os autores selecionaram 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), EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) e EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad). Os resultados apontaram similaridade nas críticas sobre a produção acadêmica brasileira e a internacional, destacando a existência simultânea de concepções distintas sobre IO, provenientes de diferentes perspectivas filosóficas, epistemológicas e metodológicas, resultando em ausência de clareza conceitual e incertezas empíricas a respeito do construto. Dessa forma, foi sugerida a realização de novos estudos que busquem avançar o conhecimento e a construção da teoria sobre IO (Beyda & Macedo-Soares, 2010).

A segunda revisão nacional encontrada é de autoria de Freire e Muritiba (2013), que, de forma similar à primeira, buscou apresentar, por meio de revisão bibliométrica, o cenário da produção acadêmica nacional sobre IO, abrangendo os principais periódicos de administração no Brasil, os eventos promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e SEMEAD (Seminários de Administração da FEA/USP), bem como pesquisando o termo “identidade organizacional” no Google Acadêmico. O período escolhido foi de 2000 a 2011, e os resultados demonstraram a necessidade de mais pesquisas quantitativas sobre o assunto, pois a maioria encontrada foi de estudos qualitativos (Freire & Muritiba, 2013).

A terceira revisão nacional foi preparada por Lourenço, Vogt e Correa (2014), abrangendo o período compreendido entre 2004 e 2013. Os autores selecionaram os periódicos com classificação Qualis CAPES superior a B2, bem como os eventos promovidos pela ANPAD. Os periódicos que publicaram sobre o tema “identidade nas organizações” no período pesquisado foram: Organizações e Sociedade, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Pública, Revista de Administração da USP e Revista de Administração Mackenzie. Os eventos que publicaram sobre o tema foram: Encontro da ANPAD (EnANPAD), Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (ENEO), Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Encontro de Ensino e Pesquisa em

Administração e Contabilidade (EnEPQ) e Encontro de Estudos em Estratégia (3Es). Os resultados demonstraram a prevalência de estudos qualitativos, com utilização de estudos de caso e coleta de dados por meio de entrevistas, e sugeriram a realização de estudos multimétodo que estabeleçam novas relações entre diferentes categorias de análise (Lourenço *et al.*, 2014).

2.2.1.2 Medidas de avaliação da identidade organizacional

Para suprir essa lacuna na literatura, é importante o desenvolvimento de instrumentos capazes de avaliar o construto IO. Em relação a tais medidas, deve-se destacar a escala de identificação organizacional desenvolvida por Mael e Ashfort (1992), que 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 ($\alpha=0,87$), demonstrando que a escala tem grande confiabilidade, com recorrentes evidências de validade, inclusive quando aplicada em diferentes países (Riketta, 2005).

Em países de língua portuguesa, a EIO foi utilizada com bons resultados em estudos recentes, como os realizados por Nascimento *et al.* (2015), Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), Hildebrand (2007), Tavares, Caetano e Silva (2007). No contexto brasileiro, como ainda não haviam sido encontradas evidências da validade exploratória e confirmatória da EIO, Nascimento *et al.* (2015) realizaram os procedimentos necessários para fazê-lo, confirmando mais uma vez, dessa forma, a confiabilidade e validade do instrumento.

2.2.1.3 Pesquisas sobre a relação entre identidade organizacional e outros construtos

Considerando a importância da IO na ação humana e tendo em mente que as pessoas constituem verdadeiro *core competence* para as organizações, verifica-se crescente interesse de acadêmicos em identificar possíveis resultados organizacionais associados à IO. Nesse sentido, diversas pesquisas empíricas evidenciaram relações positivas entre a IO e construtos como cooperação (Bartel, 2001), motivação (Kogut & Zander, 1996; Knippenberg & Schie, 2000), performance (Smith, 2011; Knippenberg, 2000) e ação

coordenada (Grice, Gallois, Jones, Paulsen & Callan, 2006). Em relação ao aspecto do desempenho, He e Brown (2013) defendem que, apesar da vontade pessoal em esforçar-se pela organização, existem fatores moderadores que podem impossibilitar um retorno expressivo da IO sobre o desempenho. De acordo com os autores, há dois possíveis fatores moderadores nessa relação: (1) o grau em que os colaboradores acreditam que o seu desempenho pode fazer a diferença para o desempenho global da organização; (2) a medida na qual os indivíduos são (ou pensam que são) capazes para oferecerem o melhor desempenho no trabalho.

Outrossim, diversos estudos revelam que existem reflexos positivos da IO sobre fatores como retenção de funcionários e baixa rotatividade (Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswedeh, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen & Tissington, 2004; Vandenberghe, 2008), satisfação (Harris & Cameron, 2005; Fernandes & Zanelli, 2006; Carmeli, Gilat & Waldman, 2007; Fontenelle, 2007), cultura organizacional (Vasconcelos & Vasconcelos, 2001; Machado, 2005); competitividade (Souza, Carrieri & Faria, 2008; Whetten, Foreman & Dyer, 2014; Omilion-Hodges & Baker, 2014); cidadania organizacional (Dick, Grojean, Christ & Wieseke, 2006), comportamento criativo (Carmeli, Cohen-Meitar & Elizur, 2007) e performance (Kohtamäki, Thorgren & Wincent, 2016; Batra & Sharma, 2016).

Com o objetivo de aperfeiçoar a diferenciação conceitual, foram realizados diversos estudos empíricos e ensaios teóricos que compararam a IO a outros conceitos, bem como verificaram a relação existente entre eles e os fatores resultantes dessa relação. Nogueira (2007) abordou a utilização de figuras ou imagens conceituais como recursos simbólicos adotados para o delineamento da IO. Pepe (2011) realizou uma análise comparativa entre IO e imagem organizacional, por meio de revisão da literatura dos países anglófonos no período de 1990 a 2010. Na mesma linha, Vieira, Freitas e Dalto (2014) verificaram o nexos causal entre a IO e a imagem corporativa, por meio de um estudo empírico realizado em uma empresa terceirizada prestadora de serviços a uma grande empresa de telecomunicações no Rio de Janeiro. Costa, Sousa e Cappelle (2014) abordaram as relações entre os conceitos de identidade organizacional, identidade individual e imagem organizacional. Ainda, Cian e Cervai (2014) relacionaram a IO aos conceitos de imagem corporativa, imagem projetada, imagem construída e cultura organizacional, com o objetivo de construir um panorama conceitual comparativo, por

meio de uma revisão multidisciplinar e integrativa da literatura, sob o “guarda-chuva” geral do conceito de reputação.

Jäger e Schröer (2013), por seu turno, estudaram a IO em organizações híbridas, que integram a sociedade civil e os mercados, buscando consolidar conceitos e estabelecer uma agenda de pesquisa. Bastedo, Samuels e Kleinman (2014) buscaram demonstrar como a IO medeia a relação entre a liderança carismática e o desempenho organizacional em instituições de ensino superior nos Estados Unidos. Azizollah, Hajipour e Mahdi (2014) analisaram a correlação entre justiça, comportamento de cidadania organizacional e IO entre enfermeiras em hospitais no Irã, ao passo que Akbari, Kashani, Nikookar e Ghaemi (2014) estudaram a relação entre liderança servil, IO e envolvimento no trabalho em um escritório coletor de impostos também no Irã. Ainda no país persa, Isfahani e Dehkordi (2014) realizaram um estudo sobre a relação entre IO e silêncio organizacional entre empregados da Universidade de Isfahan, enquanto que Dalvi e Janati (2014) realizaram estudo sobre o conceito de IO verde e seus efeitos sobre a inovação verde, ou seja, sobre as iniciativas relacionadas à gestão ambiental em uma pequena cidade industrial.

O trabalho de Boehm, Dwertmann, Bruch e Shamir (2015) buscou investigar a relação entre IO e liderança transformacional como mecanismos relacionados que conectam o carisma dos CEO (*Chief Executive Officer*) à performance organizacional em 150 empresas da Alemanha. Dobusch e Schoeneborn (2015) estudaram a relação entre fluidez, identidade e “organizacionabilidade”, conceito que remete à obtenção de características organizacionais por um grupo informal, no contexto da constituição comunicativa do grupo ativista *hacker* Anonymous, por meio de entrevistas com seus integrantes na Europa. Fieseler, Meckel e Ranzini (2015) buscaram compreender melhor como a IO molda a formação da identidade *online* no local de trabalho de administradores que atuam nas áreas de comunicação e marketing em mais de 30 países da Europa. Kozica, Gebhardt, Müller-Seitz e Kaiser (2015) analisaram a relação existente entre IO e o paradoxo do “estado estável de instabilidade”, por meio do estudo de caso da identidade da *Wikipedia*. Huang-Horowitz e Freberg (2016) propuseram um modelo conceitual capaz de relacionar a IO à construção da reputação de empresas no universo das comunicações *online*. Iannone (2016) abordou a relação entre IO e *sensemaking* (percepção de que as ações fazem diferença) na comunicação organizacional do Museu Salvatore Ferragamo, na Itália.

A IO relacionada a fusões, aquisições e falências também chamou a atenção de diversos pesquisadores. O estudo de Vieru e Rivard (2014) buscou examinar os desafios relacionados à IO no contexto pós-fusão de três instituições hospitalares no Canadá, por meio de um estudo de caso do projeto de implantação do novo sistema de informações. Lee, Park e Kim (2014) examinaram a relação entre mudanças de IO e a criação de conhecimento sobre fusões e aquisições por um grupo de trabalhadores da área de pesquisa e desenvolvimento em empresas de setores de alta tecnologia nos Estados Unidos. Mönkkönen e Puusa (2015) analisaram o processo de construção de IO após a realização de uma fusão, por meio de um modelo que descreve diferenciadas formas de interação entre os membros organizacionais. Gerstroem (2015) explorou como o legado de IO e a morte organizacional se relacionam, por meio de estudo com funcionários de um banco que foi à falência na Dinamarca.

Estudos recentes analisaram a IO sob diversos prismas metodológicos, relacionando-a a fatores relevantes para o aprimoramento do conhecimento sobre as características diferenciadoras de vários tipos de organizações ao redor do mundo. Foram abordadas a utilização do método de grupos focais no estudo da IO em uma cooperativa de trabalho em Salvador-BA (Bunchaft & Gondim, 2004); a perspectiva qualitativa e integrada da IO e dos componentes do processo de identificação (Fernandes, Marques & Carrieri, 2009); a centralidade do trabalho na formação identitária do “funcionário padrão” (Paula, Pinto, Lobato & Mafra, 2014); a construção da cultura e da IO na empresa familiar de pequeno porte (Ésther, 2014); o papel da IO na formação da lealdade à organização, de acordo com os significados atribuídos pelo economista alemão Adolf Hirschman (Nunes, Reto, Martins e Tinoco, 2014); os métodos qualitativos e quantitativos utilizados para compreender os efeitos da IO (Sato, 2014); a IO como conceito utilizado na compreensão da dinâmica de funcionamento de instituições universitárias (Stensaker, 2015); o conceito de IO sob a perspectiva de análise do filósofo francês Paul Ricoeur (Deslandes, 2015); a utilização da etnografia (Vasconcelos & Vasconcelos, 2003; Cavedon & Stefanowski, 2008; Novôa & Silva, 2015), da *Grounded Theory* (Cherman & Rocha-Pinto, 2012) e da análise semiótica de discurso (Cardoso, Kanashiro & Barros, 2016) nas pesquisas sobre IO.

Outros estudos empíricos relacionaram a IO a diversos outros construtos, por meio de pesquisas realizadas em diversos lugares do mundo. Na Europa, Acosta-Prado e Longo-Somoza (2013) analisaram o processo de criação de sentido por meio da IO e das

capacidades tecnológicas como fatores de inovação em empresas do ramo de tecnologia em Madrid. Ainda na Espanha, Martínez, Perez e Bosque (2014) analisaram o papel da responsabilidade social corporativa na definição da IO em empresas do ramo hoteleiro, e Bueno, Longo-Somoza, García-Revilla e Leon (2015) estudaram os desafios de gestão na identificação da IO e da reputação corporativa como ativos intangíveis em empresas do ramo de tecnologia inovadora.

Monti e Salvemini (2014) estudaram a IO e os relacionamentos sociais como condutores da tomada de decisões estratégicas em uma grande empresa vinícola da Itália; Hoon e Jacobs (2014) estudaram como a IO e determinados “tabus estratégicos” influenciam a forma pela qual a agenda estratégica é estabelecida na Igreja Luterana na Alemanha; Persic, Ursic e Veselinovic (2014) estudaram o impacto da implementação do formato de *learning organization* (organização que “aprende” rapidamente) sobre a formação de uma IO positiva em empresas de ramos diversos na Eslovênia.

Gilad (2015) abordou a relação entre IO, pressões políticas e atenção a tarefas, por meio de um estudo comparativo entre instituições responsáveis pela regulação do setor financeiro na Inglaterra e em Israel; Moufahim, Reedy e Humphreys (2015) exploraram a relação entre IO e o uso da retórica, por meio de recursos discursivos no nível societal, por uma organização política de extrema direita na Bélgica; e Watson, Dada, Grünhagen e Wollan (2016) empregaram a teoria da IO para analisar o processo de escolha de franqueados por empresas franqueadoras no Reino Unido.

Na Ásia, Wang, Pan, Ouyang e Chou (2014) estudaram a IO no contexto do aprimoramento da agilidade em empresas do ramo de tecnologia da informação na China; e Gizir (2014) realizou um estudo qualitativo a respeito da IO do corpo docente de uma instituição universitária na Turquia;

No contexto das Américas, Saraiva, Carrieri e Soares (2014) abordaram a relação entre territorialidade e IO, por meio de um estudo de caso realizado no Mercado Central de Belo Horizonte-MG; Gollant, Sillince, Harvey e Maclean (2015) estudaram a relação entre a IO e a liderança institucional nos discursos de executivos da empresa *Procter & Gamble* (P&G) nos Estados Unidos; Scharf (2016) analisou os paradoxos relacionados à identificação organizacional de alunos de uma instituição de ensino superior no estado de Santa Catarina, no sul do Brasil; Ciuchta e O’Toole (2016) abordaram a influência da IO sobre o movimento do localismo, que incentiva a aquisição de produtos e serviços no

mercado local, por meio de uma pesquisa realizada com empresas de diversos setores do ramo de comércio varejista nos Estados Unidos; e Cherman e Rocha-Pinto (2016) pesquisaram a valoração do conhecimento organizacional no processo de formação da IO em empresas de RH no Brasil.

No decorrer do processo de busca, foram encontrados poucos estudos que relacionaram a IO a organizações públicas. Machado-da-Silva e Nogueira (2001) estudaram aspectos relacionados à IO na alfândega brasileira e na companhia telefônica do estado do Paraná, posteriormente privatizada. Breit (2014) estudou as práticas discursivas de IO em uma organização pública na Noruega. Marra, Fonseca e Marques (2014) analisaram a IO dos servidores públicos diante da reforma administrativa realizada no serviço público de Minas Gerais. Nascimento *et al.* (2015) analisaram a identidade profissional da Polícia Militar do Distrito Federal, abordando, secundariamente, a IO. Evans (2015) abordou as conexões entre IO, competição e estratégia em organizações públicas de rádio nos Estados Unidos.

Quanto aos antecedentes do construto, foram encontrados na literatura apenas os estudos de Nascimento (2014), que analisou a IO, os valores organizacionais, as práticas organizacionais e a identidade profissional como variáveis antecedentes e mediadoras em relação ao desempenho competente em uma instituição de segurança pública brasileira, e de Bezerra *et al.* (2016), que pesquisou a influência das políticas e práticas de GP sobre a formação da IO no contexto de uma empresa brasileira da iniciativa privada. Nascimento (2014) concluiu que tanto a IO quanto a identidade profissional mediaram a relação entre valores e práticas organizacionais e o desempenho no trabalho, com maior poder de predição manifestado pelas práticas organizacionais. Também se verificou que a IO influencia de forma direta e positiva, ainda que em magnitude levemente inferior à identidade profissional, o desempenho competente. Por sua vez, Bezerra *et al.* (2016) concluíram que as políticas e práticas de GP apresentam efeito moderado sobre a IO, com destaque para as dimensões envolvimento e recrutamento e seleção, que, juntas, foram responsáveis por 21,5% da formação do construto no contexto da organização privada analisada no estudo.

O objetivo do presente estudo, nesse contexto, consiste em buscar identificar a contribuição das políticas e práticas de GP para a formação da identidade organizacional dos servidores de um órgão público do Poder Legislativo brasileiro. Conforme a revisão de

literatura realizada, a IO reveste-se de essencialidade para o sucesso das organizações, bem como para o melhor entendimento do fator humano. O alinhamento deste construto à gestão estratégica de pessoas, portanto, pode garantir um diferencial substancial para as organizações, possibilitando, ademais, maior agilidade e efetividade no cumprimento da missão institucional.

2.2.2 Revisão bibliométrica de identidade organizacional

O universo estudado na presente revisão bibliométrica constituiu-se de artigos publicados no período de 2001 a 2017 sobre o tema Identidade Organizacional (IO), em periódicos nacionais de administração e psicologia de primeira linha. Neste estudo, os periódicos considerados de primeira linha foram aqueles com menção igual ou superior a B2, segundo a classificação Qualis 2013-2016 da CAPES. O lapso temporal mais estendido e a maior abrangência da classificação dos periódicos, em relação à revisão bibliométrica de políticas e práticas de GP deve-se ao fato de a quantidade de artigos publicados sobre IO no Brasil ser bem menor do que aquela sobre GP.

Para a seleção dos estudos, foram utilizados como recursos de busca os termos “Identidade Organizacional” e “Identidade nas Organizações” nos títulos, resumos e palavras-chaves de trabalhos. O processo de filtragem de informações utilizado também foi o de Dybå e Dingsøyr (2008), conforme demonstrado na Figura 5.

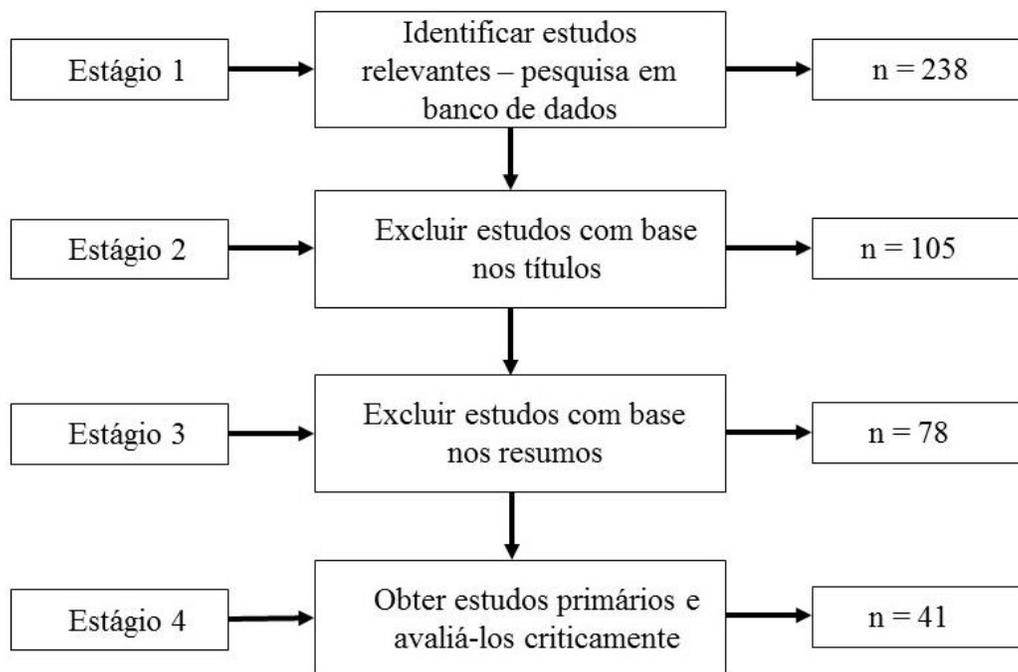


Figura 5. Protocolo da seleção de estudos sobre identidade organizacional. Adaptado de Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Strength of evidence in Systematic Reviews in software engineering. Proceedings of the Second ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement. Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM'08), 178-187.

Dessa forma, foram encontrados 238 artigos no primeiro estágio, tendo como parâmetro de busca as palavras-chave mencionadas, constituindo a base inicial para o processo de seleção dos estudos. Em seguida, foram excluídos os artigos duplicados, acessados por mais de uma base de dados, ou que não se relacionavam à temática da pesquisa. Nesse estágio, cujo critério de seleção se baseou no título, restaram 105 trabalhos. Passou-se à leitura dos resumos, no terceiro estágio da seleção, do qual restaram 78 artigos. Na última etapa da seleção, os trabalhos foram selecionados a partir da leitura crítica do seu inteiro teor, selecionando-se aqueles que tratassem mais diretamente do tema da pesquisa, restando 41 trabalhos ao final.

As informações gerais que se buscou extrair dos artigos selecionados foram as seguintes: 1. Nome do periódico, 2. Ano de publicação, 3. Instituições de origem dos autores dos estudos, 4. Autores que mais publicaram no período, e 5. Enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos). Para os artigos classificados como teórico-empíricos, foram utilizadas as seguintes categorias de análise: 6. Natureza da pesquisa, 7. Setor da economia, 8. Ramo de atuação das empresas pesquisadas, 9. Instrumentos utilizados para coleta de dados, e 10. Técnicas de análise de dados.

Considerando os periódicos, a Organizações & Sociedade lidera o número de publicações sobre IO, com sete artigos publicados. A Revista de Administração de Empresas e a Cadernos EBAPE.BR ficaram em segundo lugar, com cinco artigos cada, ao passo que a Revista de Administração Contemporânea ficou em terceiro, com quatro artigos. Na sequência, vieram a Revista de Administração Mackenzie, com três artigos publicados, e a Revista de Administração da USP e Revista Brasileira de Gestão de Negócios, com dois artigos cada. As demais treze revistas publicaram um artigo cada, totalizando vinte publicações pesquisadas. A Tabela 13 ilustra os resultados encontrados.

Tabela 13

Origem dos artigos publicados sobre IO

	Periódico	Instituição	Qualis CAPES 2013- 2016	Artigos
1	Organizações & Sociedade	Universidade Federal da Bahia – UFBA	A2	7
2	Revista de Administração de Empresas – RAE	Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP	A2	5
3	Cadernos Ebape.BR	Fundação Getúlio Vargas – FGV/RJ	A2	5
4	Revista de Administração Contemporânea – RAC	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD	A2	4
5	Revista de Administração Mackenzie – RAM	Universidade Presbiteriana Mackenzie	B1	3
6	Revista de Administração da USP – RAUSP	Universidade de São Paulo – USP	A2	2
7	Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP	A2	2
8	Brazilian Administration Review – BAR	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD	A2	1
9	Brazilian Business Review – BBR	Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE	A2	1
10	Administração Pública e Gestão Social – APGS	Universidade Federal de Viçosa – UFV	B1	1
11	Estudos de Psicologia	Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP – PUCAMP	B1	1
12	Revista de Ciências da Administração – RCA	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	B1	1
13	Revista de Gestão – REGE	Universidade de São Paulo – USP	B1	1
14	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	Instituto Universitário de Lisboa e Fundação Getúlio Vargas – FGV/RJ	B1	1
15	Gestão e Regionalidade	Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP	B2	1
16	Revista Alcance	Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI	B2	1
17	Revista Ciências Administrativas	Universidade de Fortaleza – UNIFOR	B2	1

(continua)

	Periódico	Instituição	Qualis CAPES 2013- 2016	Artigos
18	Revista de Administração UNIMEP – RAU	Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP	B2	1
19	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	B2	1
20	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Universidade Federal Fluminense – UFF	B2	1
TOTAL				41

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A visualização dos dados em formato de gráfico possibilita análise comparativa da distribuição percentual das publicações sobre IO entre os periódicos no decorrer do período entre 2001 e 2017, conforme se verifica na Figura 6.

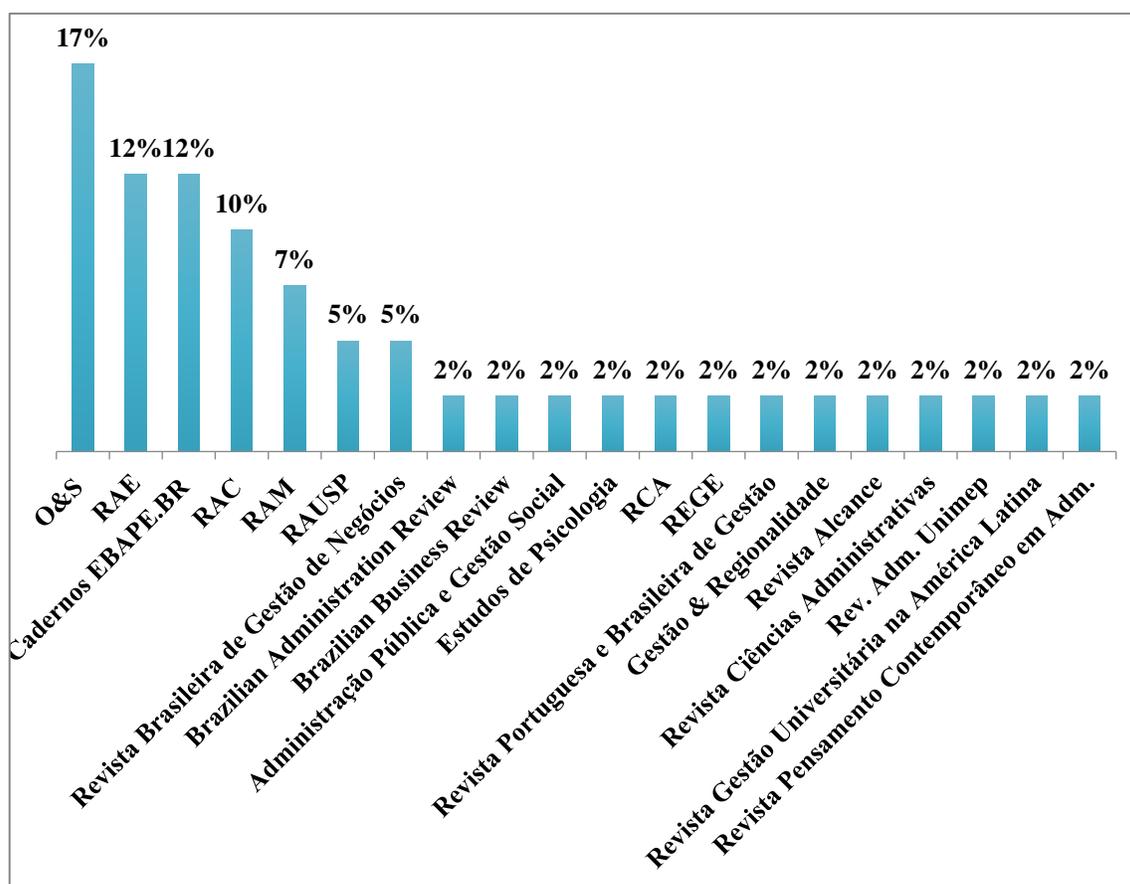


Figura 6. Publicação sobre identidade organizacional por periódico

O período analisado foi marcado pela relativa escassez de produções acadêmicas sobre o tema de IO, com uma média de pouco mais de dois artigos publicados por ano em periódicos nacionais de primeira linha. O ano mais produtivo foi 2016, com nove artigos publicados, o equivalente a 22% do total, conforme se pode verificar na Figura 7.

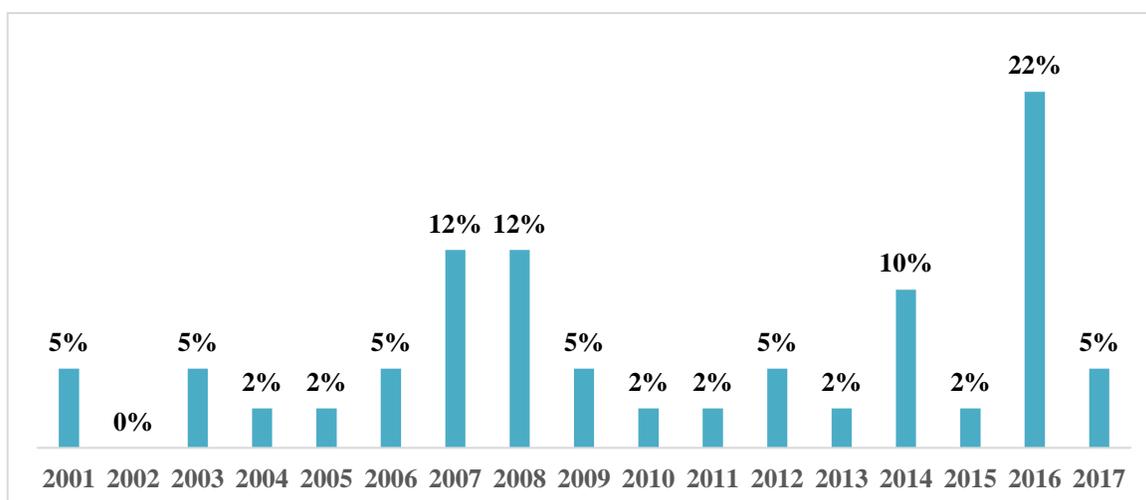


Figura 7. Ano de publicação dos artigos sobre identidade organizacional

Considerando as instituições de origem dos autores dos artigos, verificou-se que a instituição com o maior número de pesquisadores foi a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com 22 pesquisadores, configurando-se, com grande vantagem, como a instituição nacional de ponta nas pesquisas sobre IO. Na sequência, vieram a Universidade Estadual do Ceará (UECE), com sete pesquisadores; a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), com seis; a Universidade de Brasília (UnB) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), com cinco pesquisadores cada; e o Instituto Universitário de Lisboa e a Universidade Federal de Lavras (UFLA), com quatro pesquisadores cada. Seis instituições tiveram três pesquisadores no período, outras seis tiveram dois pesquisadores, e 12 outras tiveram apenas um pesquisador representado, conforme demonstrado na Tabela 14, totalizando 31 instituições e 95 pesquisadores ao todo. A participação de quatro pesquisadores de uma instituição portuguesa se justifica pela parceria realizada pelo Instituto Universitário de Lisboa e a Fundação Getúlio Vargas-RJ, que publicam conjuntamente a Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, iniciativa que busca fortalecer o contexto acadêmico lusófono.

Tabela 14

Instituições de origem dos pesquisadores de IO

	Instituição	Pesquisadores
1	Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	22
2	Universidade Estadual do Ceará – UECE	7
3	Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	6
4	Universidade de Brasília – UnB	5
5	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ	5
6	Instituto Universitário de Lisboa	4

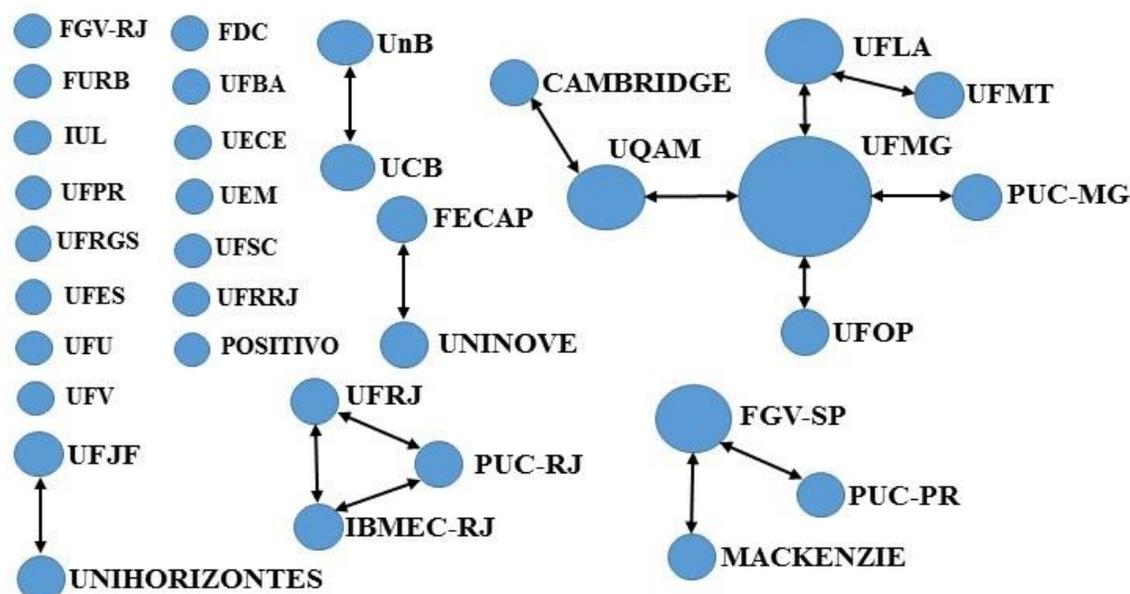
(continua)

	Instituição	Pesquisadores
7	Universidade Federal de Lavras – UFLA	4
8	Centro Universitário Unihorizontes – Belo Horizonte-MG	3
9	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG	3
10	Universidade Nove de Julho – Uninove	3
11	Universidade Federal do Paraná – UFPR	3
12	Universidade Estadual de Maringá – UEM	3
13	Fundação Getúlio Vargas – SP	3
14	Université du Québec à Montréal – UQAM	2
15	Universidade Federal de Uberlândia – UFU	2
16	Universidade Federal da Bahia – UFBA	2
17	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	2
18	Universidade Positivo	2
19	Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP	2
20	Cambridge University	1
21	Fundação Dom Cabral – MG	1
22	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP	1
23	Fundação Getúlio Vargas – RJ	1
24	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC-RJ	1
25	Universidade Católica de Brasília – UCB	1
26	Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF	1
27	Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP	1
28	Universidade Federal de Viçosa – UFV	1
29	Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	1
30	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ	1
31	Universidade Regional de Blumenau – FURB	1
	TOTAL	95

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As relações interinstitucionais demonstram a existência de contatos de pesquisa entre os principais autores na área de IO. Dessa forma, a Figura 8 apresenta o sociograma das relações de coautoria, referentes ao período 2001-2017, no qual a instituição que se destacou foi a Universidade Federal de Minas Gerais, que participou de quatro estudos em coautoria com outras instituições. Na sequência, vêm a Universidade Federal de Lavras, a Fundação Getúlio Vargas-SP e a Université du Québec à Montreal, com dois estudos em coautoria cada uma. Outras 15 instituições realizaram um estudo em coautoria cada, ao passo que 15 universidades não realizaram nenhum estudo desse tipo.

O sociograma da Figura 8 apresenta, ainda, as redes de colaboração entre as 31 instituições identificadas nesta pesquisa. A maior rede de colaboração encontrada entre instituições é a da Universidade Federal de Minas Gerais, abrangendo um total de sete autores.



Legenda: Cambridge University (CAMBRIDGE); Centro Universitário Unihorizontes (UNIHORIZONTES); Fundação Dom Cabral – MG (FDC); Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP); Fundação Getúlio Vargas – São Paulo (FGV-SP); Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro (FGV-RJ); Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC-RJ); Instituto Universitário de Lisboa (IUL); Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG); Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ); Universidade Católica de Brasília (UCB); Universidade de Brasília (UnB); Universidade Estadual de Maringá (UEM); Universidade Estadual do Ceará (UECE); Universidade Federal da Bahia (UFBA); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Universidade Federal de Lavras (UFLA); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal de Viçosa (UFV); Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Universidade Nove de Julho (UNINOVE); Universidade Positivo (POSITIVO); Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE); Universidade Regional de Blumenau (FURB); Université du Québec à Montréal (UQAM).

Figura 8. Sociograma das relações institucionais de pesquisa sobre identidade organizacional

Dentre os 41 trabalhos pesquisados, alguns autores se destacaram, por publicarem mais de um artigo dentro do período estudado. Os autores que mais publicaram nesse período foram Alexandre de Pádua Carrieri, da Universidade Federal de Minas Gerais, com quatro artigos, e João Adamor Dias Neves, da Universidade Estadual do Ceará, com três artigos. A Tabela 15 apresenta o nome de cada autor, suas instituições de origem, e o número de artigos publicados por eles no período.

Tabela 15

Autores que mais publicaram sobre IO

	Autor	Instituição	Artigos
1	Alexandre de Pádua Carrieri	Universidade Federal de Minas Gerais	4
2	João Adamor Dias Neves	Universidade Estadual do Ceará	3
3	Andréa Cherman	Pontifícia Universidade Católica-RJ	2
4	Eduardo Davel	Cambridge University	2
5	Flávio Vasconcelos	Fundação Getúlio Vargas-SP	2
6	Hilka Vier Machado	Universidade Estadual de Maringá	2
7	Isabella Vasconcelos	Universidade Presbiteriana Mackenzie	2
8	Sandra Regina da Rocha-Pinto	Pontifícia Universidade Católica-RJ	2

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos estudos enquadrou-se na categoria de artigo teórico-empírico, com 82% dos artigos pesquisados, o que configura larga vantagem sobre os ensaios teóricos, que obtiverem apenas 18% do total, demonstrando que o campo de estudos de IO carece de pesquisas com esse perfil. A Tabela 16 apresenta a proporção referente ao enquadramento dos estudos.

Tabela 16

Enquadramento dos estudos de IO

Modelo	Artigos	Percentual
Teórico-empírico	34	83%
Ensaio Teórico	7	17%
TOTAL	22	100%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os 34 artigos teórico-empíricos pesquisados, verifica-se ampla maioria dos estudos qualitativos, com 76% do total, restando 24% para as pesquisas de natureza qualitativa e nenhum estudo quali-quantitativo. Em relação ao setor da economia, houve predominância do setor privado, com 62% do total, 35% para o setor público e 3% para pesquisas em ambos. Já os ramos de atuação foram bem diversificados, com destaque para Educação, Segurança Pública, Governo e Tecnologia. Entre os instrumentos utilizados para a coleta de dados, a entrevista foi, de longe, a mais utilizada, com 56% do total, o que corresponde à natureza qualitativa da maioria dos estudos analisados. Por fim, a técnica de análise de dados mais utilizada foi a análise de conteúdo, com 74% do total dos estudos. Todas as informações utilizadas nas análises metodológicas encontram-se resumidas na Tabela 17.

Tabela 17

Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados

Análise Metodológica	Classificação	Frequência
Natureza da Pesquisa	Qualitativa	76%
	Quantitativa	24%
	Quali-Quanti	0%
Setor da Economia	Privado	62%
	Público	35%
	Público e Privado	3%
Ramo de Atuação das Empresas	Educação	15%
	Segurança Pública	15%
	Governo	12%
	Tecnologia	12%
	Alimentação	9%
	Entretenimento	9%
	Vestuário	3%
	Cosméticos	3%
	Energia	3%
	Diversos Setores	21%
Instrumentos Utilizados para Coleta de Dados	Entrevista	56%
	Questionário	24%
	Observação Direta	15%
	Observação Participante	9%
	Grupo Focal	3%
Técnica de Análise de Dados	Análise de Conteúdo	74%
	Análise de Regressão e	26%
	Correlação	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor. A categoria Instrumentos Utilizados para Coleta de Dados soma mais de 100%, pois há estudos que utilizaram mais de uma opção.

A análise da produção acadêmica nacional de primeira linha sobre IO no período de 2001 a 2017 possibilita várias conclusões que proporcionam novos olhares e novas possibilidades de estudos acerca do tema. No entanto, esses achados devem ser vistos considerando-se as limitações deste estudo: trata-se de análise bibliométrica realizada somente no contexto brasileiro, não tendo considerado o desenvolvimento internacional do tema, o qual foi apresentado em outra seção deste trabalho. Ademais, como considerou somente parte dos periódicos existentes, uma vez que o foco foi nas publicações de primeira linha, pode haver outros artigos publicados em periódicos com classificação inferior no Qualis CAPES.

Em comparação com o levantamento bibliográfico realizado por Beyda e Macedo-Soares (2010), os resultados encontrados foram semelhantes, como a prevalência de estudos empíricos e qualitativos, focados no setor privado, tendo a entrevista como principal método de coleta de dados e a análise de conteúdo como técnica mais utilizada para a análise dos dados obtidos. As diferenças principais se referem ao período, de 2004 a 2009, à abrangência do estudo, pois Beyda e Macedo-Soares (2010) analisaram 21 artigos

oriundos de periódicos e também de anais de eventos, e os critérios de análise, que adicionaram a epistemologia, o tipo de pesquisa e o perfil dos informantes pesquisados, mas não abordaram as instituições de origem e nem os pesquisadores que se destacaram no período.

Em relação ao estudo realizado por Freire e Muritiba (2013), foram analisados 68 artigos de eventos e periódicos nacionais, publicados no período 2000-2011, e utilizaram o modelo estabelecido por Caldas e Wood Jr. (1997). A abrangência dos artigos foi maior, pois os autores incluíram periódicos a partir do nível Qualis CAPES C e os eventos abrangeram E1 e E2. Também foram incluídas a estratégia de pesquisa, as dimensões da identidade, o porte da empresa e o número de autores, ao passo que não se considerou a instituição de origem e os pesquisadores que mais publicaram. Os resultados encontrados também demonstraram a prevalência de estudos empíricos e qualitativos realizados em sua maioria em empresas privadas, com utilização de entrevistas e análise de conteúdo.

No estudo promovido por Lourenço *et al.* (2014), foram pesquisados 68 artigos e eventos e periódicos de primeira linha, publicados no período de 2004 a 2013. Os resultados também demonstraram a predominância de estudos empíricos qualitativos com utilização de entrevistas e análise de conteúdo. As diferenças se resumiram à inclusão do critério referente ao nível de análise, cujo resultado demonstrou haver foco no nível do indivíduo, e inclusão do critério referente a estratégia de pesquisa, que resultou em prevalência dos estudos de caso. O artigo também não abordou as instituições de origem e os pesquisadores mais produtivos no período analisado.

Ao buscar reunir as principais publicações a respeito desse tema, no contexto nacional, a presente pesquisa busca contribuir com o amadurecimento da construção teórica sobre IO, pois esta bibliometria permitiu a evidência de importantes lacunas, tais quais a carência de pesquisas quantitativas e multimétodo, bem como a pouca quantidade de estudos no setor público, lacunas essas que este trabalho almeja suprir.

Neste capítulo, foram apresentadas as revisões da literatura sobre as variáveis da presente pesquisa contendo os principais conceitos e autores, além de revisões da produção nacional, visando maior embasamento teórico para o estudo. A seguir, tem-se a apresentação do método da pesquisa.

3 Método

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos a serem adotados neste trabalho: modelo da pesquisa, tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização do setor, caracterização da amostra, instrumentos a serem utilizados, e procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. O método é coerente com o problema de pesquisa formulado, com os objetivos geral e específicos, bem como com os princípios conceituais estabelecidos por meio da fundamentação teórica apresentada no capítulo 2.

3.1 Modelo da pesquisa

O modelo considera que as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam a construção da identidade organizacional. Nesse sentido, com o objetivo de estudar a relação entre as variáveis, o modelo de pesquisa adota como variável dependente a identidade organizacional e como variáveis independentes as seguintes políticas e práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas (Demo, 2016), como mostra a Figura 9.

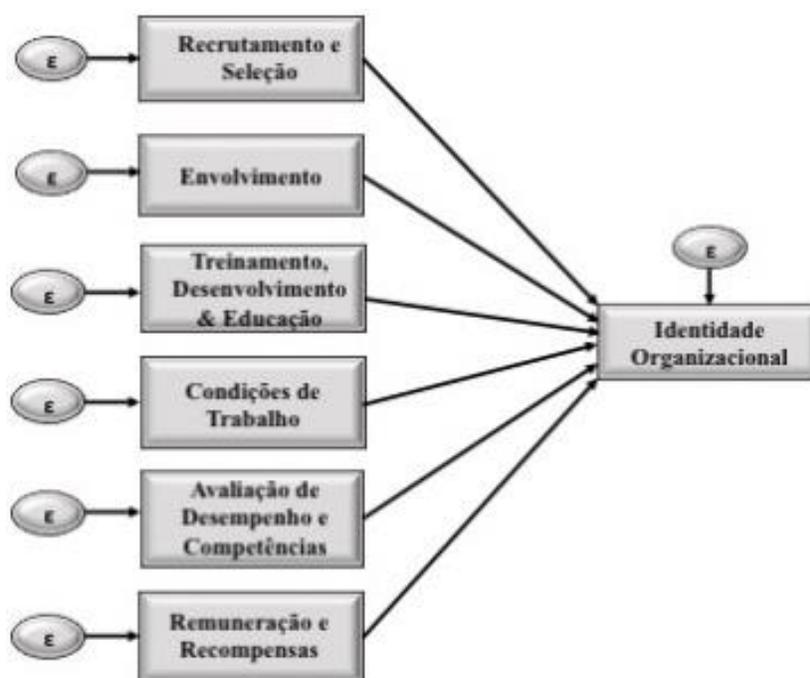


Figura 9. Modelo de análise de caminhos da pesquisa.

As variáveis pesquisadas encontram-se definidas e classificadas, por meio de descrições fundamentadas na literatura científica, na Tabela 18.

Tabela 18

Caracterização das variáveis pesquisadas

Variável	Classificação	Dimensões	Descrição
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Preditora (exógena, 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 valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização (Demo, 2016).
		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 (Demo, 2016).
		Treinamento, Desenvolvimento & Educação	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 (Demo, 2016).
		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 (Demo, 2016).
		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 (Demo, 2016).
		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 (Demo, 2016).
Identidade Organizacional	Critério (endógena, dependente)	Identidade Organizacional (unidimensional)	Percepção de unidade ou pertencimento à organização, em que o indivíduo define a si próprio, pelo menos em parte, em termos de sua filiação organizacional (Nascimento, 2014).

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2008), 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. Dessa forma, existem várias classificações possíveis para uma pesquisa científica, dentre as quais Hair, Babin, Money e Samouel (2007) destacam as definições quanto aos fins, aos meios, à natureza e ao horizonte temporal. Tendo em vista os fins, de acordo com os objetivos específicos I, II, III, IV e IV, o estudo proposto por este projeto tem caráter descritivo, pois todos buscam descrever a percepção dos indivíduos pesquisados:

I – Identificar a percepção em relação às políticas e práticas de GP dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados;

II – Identificar a percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto a sua identidade organizacional;

III – Verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas;

IV – Verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto a sua identidade organizacional;

V – Testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo fazendo sua validação confirmatória;

Por outro lado, a pesquisa também tem caráter explicativo, em virtude do objetivo específico VI, que visa testar o modelo proposto no intuito de interpretar a relação existente entre os construtos identificados anteriormente e de vislumbrar a predição entre eles:

VI – Testar o modelo estrutural de predição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados.

Em relação aos meios utilizados para o cumprimento dos objetivos propostos, a presente pesquisa utilizou o método de levantamento (*survey*), que pode ser descrito como a obtenção de dados primários de uma grande amostra de indivíduos, cujas características, ações ou opiniões se deseja conhecer para, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (Hair *et al.*, 2007).

A natureza do trabalho caracterizou-se pelo uso da abordagem metodológica quantitativa, na qual os dados expressam a mensuração da realidade objetiva em números que são utilizados diretamente para representar a propriedade de algo (Hair *et al.*, 2007).

Por fim, o horizonte temporal do trabalho proposto é transversal, pois os dados foram coletados em um único período de tempo (Malhotra, 2012).

3.3 Caracterização da organização estudada

A Câmara dos Deputados iniciou sua história no Rio de Janeiro em 17 de abril de 1823, quando foi instalada a Primeira Sessão Preparatória da Assembleia Geral, Constituinte e Legislativa do Império do Brasil (Câmara dos Deputados, 2017b). É a mais antiga casa legislativa federal brasileira, pois o Senado Federal surgiu somente em maio de 1826, pouco mais de três anos após o início das atividades da Câmara dos Deputados (Senado Federal, 2017).

O Poder Legislativo desempenha, basicamente, três funções: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Compõem o Poder Legislativo a Câmara dos Deputados, que representa o povo brasileiro; o Senado Federal, que representa os Estados e o Distrito Federal; e o Tribunal de Contas da União, que presta auxílio ao Congresso Nacional nas atividades de controle e fiscalização externa (Constituição Federal, art. 44).

As competências privativas da Câmara dos Deputados incluem: autorização para instauração de processo contra o Presidente e o Vice-Presidente da República e os Ministros de Estado; tomada de contas do Presidente da República, quando não apresentadas no prazo constitucional; elaboração do Regimento Interno; disposição sobre organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços e a iniciativa de lei para a fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias; eleição dos membros do Conselho da República (Constituição Federal, art. 51). A Câmara dos Deputados é a Casa onde tem início o trâmite da maioria das proposições legislativas, a qual centraliza muitos dos maiores debates e decisões de importância nacional (Câmara dos Deputados, 2017c).

O número total de Deputados, bem como a representação por Estado e pelo Distrito Federal, deve ser estabelecido por lei complementar, proporcionalmente à população, procedendo-se aos ajustes necessários, no ano anterior às eleições, para que nenhuma das unidades da Federação tenha menos de oito ou mais de setenta Deputados (Constituição

Federal, art. 45). A Lei Complementar nº 78, de 30 de dezembro de 1993, estabelece que o número de Deputados não pode ultrapassar quinhentos e treze. A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística fornece os dados estatísticos para a efetivação do cálculo. Assim, desde 1993, a Câmara dos Deputados é composta por exatamente 513 Deputados (Câmara dos Deputados, 2017d).

O quadro de servidores da Câmara dos Deputados constitui-se, atualmente, de 3.081 servidores efetivos (analistas e técnicos legislativos), que foram o público-alvo do presente estudo, por terem vínculo direto e permanente com a instituição. Além dos servidores efetivos, há também 1.621 ocupantes de cargos de natureza especial (CNE) e 10.344 secretários parlamentares (Câmara dos Deputados, 2017e). Não estão incluídos nessa contagem os funcionários terceirizados das diversas empresa que prestam serviços à Câmara dos Deputados. O organograma da instituição encontra-se apresentado na Figura 10.

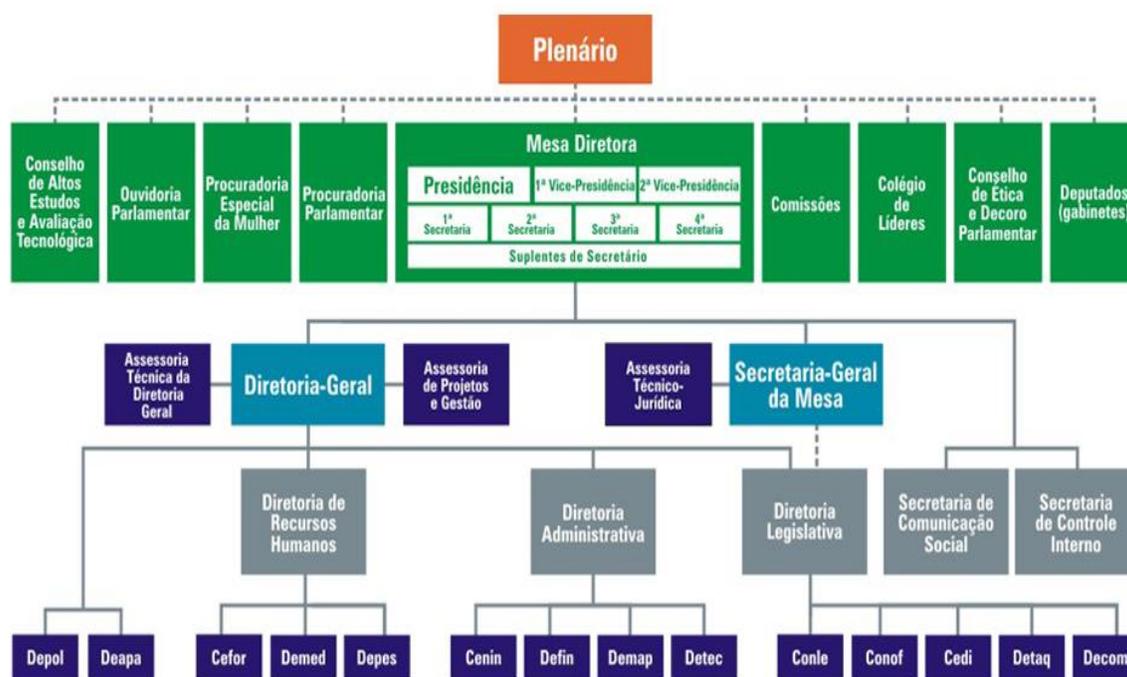


Figura 10. Organograma da Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm>.

3.4 População, amostra e participantes do estudo

Conforme Malhotra (2012), a amostra é um subgrupo dos elementos de uma população utilizada para a pesquisa, ao passo que para Morettin (2010), população é o

conjunto de indivíduos ou objetos que têm pelo uma variável comum e observável. No presente trabalho, a população é composta pelos 3.081 servidores efetivos da Câmara dos Deputados, por terem vínculo de natureza permanente com a instituição, estabelecido por meio da aprovação em concurso público. Para esta pesquisa, a amostra caracterizou-se como não-probabilística e por conveniência (adesão), utilizando-se coleta por meio de questionários impressos. A amostra é considerada por conveniência, pois contempla a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (Hair *et al.*, 2007).

No que tange à verificação da predição entre as variáveis, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*) que corresponde, conforme Hair *et al.* (2007), a um método que emprega correlações bivariadas para estimar as relações em um modelo de equações estruturais. Nesse sentido, é importante selecionar uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80 (Cohen, 1992), no caso das ciências comportamentais. Segundo o autor, a análise do poder estatístico considera as relações entre as três variáveis envolvidas em inferência estatística: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da população (ES). Por meio do programa *GPower* 3.1 e considerando a variável preditora políticas e práticas de GP, com 6 fatores, ES médio, 6 preditores e poder estatístico de 95%, obtém-se amostra mínima de 146 sujeitos.

Kline (2011) afirma que, para modelos simples, com poucas variáveis, como no caso desta pesquisa, a amostra média entre 100 e 200 sujeitos é o mínimo recomendado para utilizar a análise de caminhos por meio da *Structural Equation Modeling* – SEM (Modelagem por Equações Estruturais). Segundo o autor, considerando 28 observações e 28 parâmetros, ou seja, zero grau de liberdade, tem-se um modelo recursivo, classificado como identificado (*just identified*), adequado para teste por meio da modelagem por equações estruturais, por meio do critério de máxima verossimilhança (Kline, 2011).

Dessa forma, estimou-se nesta pesquisa uma amostra total de cerca de 300 sujeitos, com o objetivo de assegurar que seja alcançada a amostra mínima de 146, e que ainda houvesse relativa margem de segurança na etapa de tratamento dos dados. Dessa forma, a pesquisa foi realizada por meio de questionários impressos, aplicados de forma individual pelo pesquisador, resultando em um total de 302 sujeitos.

3.4.1 Tratamento dos dados

No intuito de realizar uma análise descritiva, o tratamento dos dados iniciou-se por meio da verificação da distribuição de frequências: média, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo. Logo após, foi utilizado o procedimento *listwise* para a análise de dados faltantes (*missing values*), realizando-se a eliminação de questionários que apresentaram algum item em branco (Tabachnick & Fidell, 2013). Nessa etapa, não ocorreu nenhuma perda, pois todos os questionários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador, o que possibilitou a verificação de possíveis itens não preenchidos no momento em que cada questionário era devolvido pelos participantes. Deve-se ressaltar, ainda, que o pesquisador não realizou nenhuma interferência no preenchimento dos questionários, que ficaram completamente à disposição dos respondentes.

O método Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013) foi utilizado para a localização de possíveis *outliers*, valores substancialmente diferentes em relação à média e à maioria dos dados. Com base na verificação da tabela do qui-quadrado, com índice de significância $p < 0,001$ e considerando 38 variáveis, obteve-se o valor de $\chi^2 = 70,701$ e, assim, foram eliminados 9 *outliers*, restando, portanto, uma amostra final de 293 sujeitos, bem acima da amostra mínima de 146.

Na sequência, foram analisados os valores de tolerância, que foram superiores a 0,1, bem como os valores referentes ao fator de inflação de variância (VIF), inferiores a 5,0, o que demonstra que os dados não apresentaram problemas de multicolinearidade e de singularidade para a amostra pesquisada (Myers, 1990). Por fim, foram verificados os pressupostos para a utilização de análise multivariada (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Foram gerados gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, no intuito de verificar a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, conforme as recomendações de Field (2009), e todos os pressupostos foram confirmados.

Dessa forma, a amostra final consistiu em 293 sujeitos que atenderam aos critérios estatísticos acima mencionados. Essa amostra foi destinada aos testes de mensuração e do modelo estrutural. Deve-se ressaltar que foi utilizada a modelagem por equações estruturais, método da máxima verossimilhança. Por isso, analisou-se, também, a normalidade multivariada (Marôco, 2010) no *software* AMOS, a qual também não apresentou problemas ($|Sk| < 3$ e $|ku| < 10$).

3.4.2 Caracterização da amostra

A amostra foi caracterizada em termos de idade, gênero, cargo, nível de escolaridade, tempo de serviço na Câmara dos Deputados e se o respondente ocupa função de chefia.

A faixa etária dos participantes da pesquisa variou de 27 a 63 anos, distribuída da seguinte forma: 41,98% entre 31 e 40 anos; 34,13% entre 41 e 50 anos; 16,72% entre 51 e 60 anos; 6,14% entre 27 e 30 anos; e 1,02% acima de 61 anos. A figura 11 ilustra as informações referentes à idade dos respondentes.

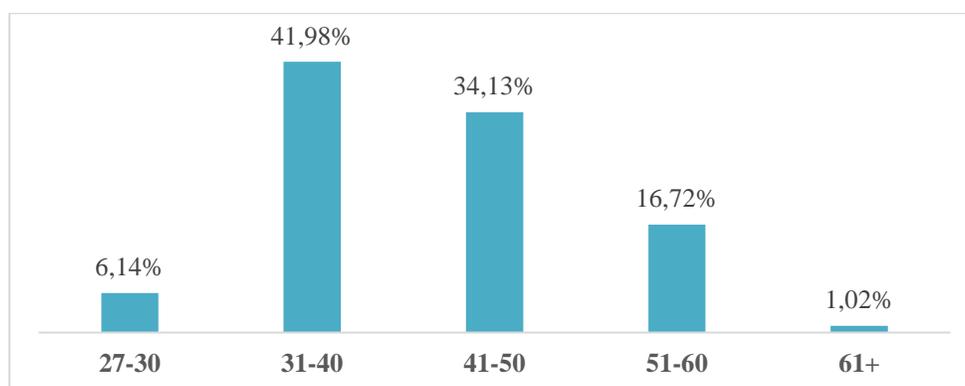


Figura 11. Idade

Ainda considerando a idade dos participantes da pesquisa, apresenta-se a seguir a média e o desvio-padrão, por meio da Tabela 19.

Tabela 19

Média e desvio-padrão da idade dos respondentes

Item Demográfico-Funcional	Média	Desvio-padrão
Idade	41,72	8,00

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Tendo em vista o critério referente ao sexo, a amostra apresentou razoável homogeneidade, com leve vantagem masculina: 52,90% dos respondentes são do sexo masculino, ao passo que 47,10% são do sexo feminino. As informações referentes ao sexo dos respondentes encontram-se ilustradas na Figura 12.



Figura 12. Sexo

Existem, atualmente, na Câmara dos Deputados, dois tipos de cargos para servidores efetivos: Analista Legislativo, cargo de nível superior, e Técnico Legislativo, cargo de nível médio. A maioria dos entrevistados, 79,86%, ocupa o cargo de Analista Legislativo, enquanto 20,14% são Técnicos Legistas. A distribuição dos cargos dos participantes da pesquisa encontra-se ilustrada na Figura 13.

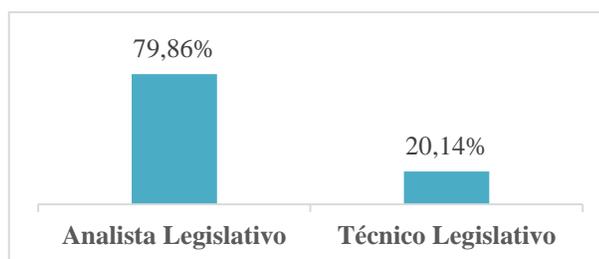


Figura 13. Cargo

Quanto ao critério da escolaridade, a maior parte dos entrevistados possui especialização, abrangendo 62,80% do total. Logo após, vieram aqueles com ensino superior, representando 24,57%. Por fim, 8,87% têm mestrado, 2,05% têm doutorado e 1,71% tem o ensino médio. A figura 14 demonstra a distribuição dos entrevistados em relação ao nível de escolaridade.

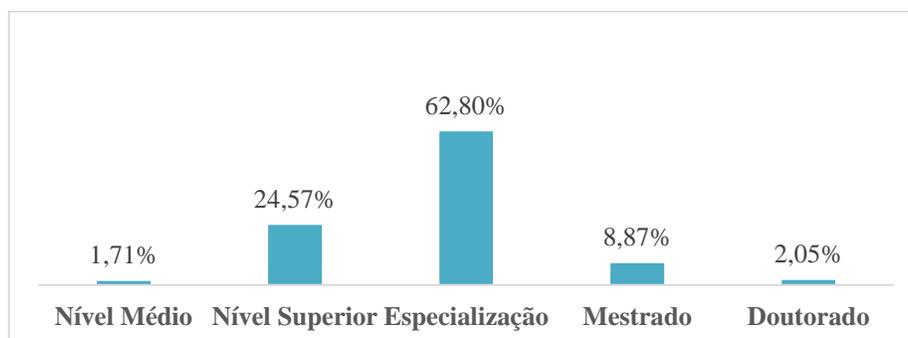


Figura 14. Escolaridade

Na sequência, questionou-se os participantes sobre o tempo de serviço prestado à Câmara dos Deputados. Conforme verifica-se na Figura 15, 46,42% têm entre 1 e 5 anos

de tempo de serviço; 22,18% têm de 11 a 20 anos de trabalho na Câmara; 16,04% têm entre 6 e 10 anos de serviços prestados; e, por fim, 12,97% têm de 21 a 30 anos de serviço, ao passo que 2,39% têm mais de 31 anos de trabalho na Câmara dos Deputados.

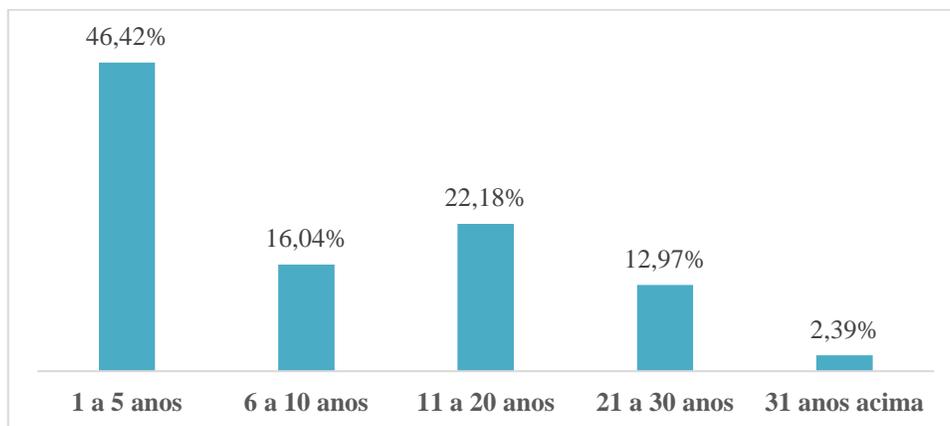


Figura 15. Tempo de serviço

Ainda em relação ao tempo de serviço na Câmara dos Deputados, apresenta-se a seguir a média e o desvio-padrão, por meio da Tabela 20.

Tabela 20

Média e desvio-padrão do tempo de serviço na Câmara dos Deputados

Item Demográfico-Funcional	Média	Desvio-padrão
Tempo de Serviço	9,73	8,98

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

O último critério funcional-demográfico referiu-se à ocupação de função de chefia. Nesse aspecto, 76,45% dos participantes responderam que não possuem função de chefia e 23,55% que possuem, conforme ilustra a Figura 16.

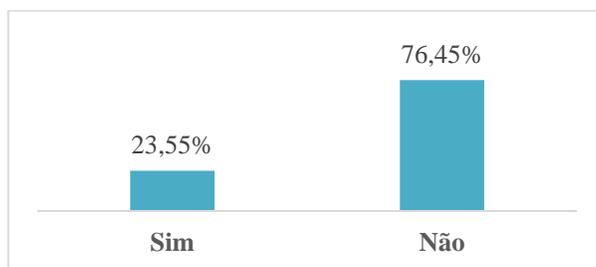


Figura 16. Função de chefia

3.5 Instrumento de pesquisa

Para o presente trabalho, o instrumento de pesquisa escolhido, do tipo questionário (Apêndice A), compõe-se de três partes: duas escalas de mensuração, ambas com

evidências de validade e confiabilidade, a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e a Escala de Identidade Organizacional (EIO), bem como a parte com informações demográfico-funcionais. O questionário ainda incluía carta convite para participação em pesquisa acadêmica e orientações para o preenchimento, além de termo de consentimento de participação acadêmica. O questionário continha 44 itens ao total.

A EPPRH é uma versão aprimorada e mais abrangente (com mais políticas) da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), desenvolvida e validada por Demo (2008). A primeira versão da EPPRH, com 6 fatores e 40 itens, foi validada no Brasil por Demo *et al.* (2012). Com um ajuste ainda melhor na validação confirmatória, mesma quantidade de fatores e agora com 32 itens, a EPPRH foi validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzett (2012). A versão reduzida da EPPRH traduzida por Demo (2016) foi a versão utilizada na presente pesquisa.

O objetivo da EPPRH é medir a percepção dos colaboradores a respeito da existência de políticas e práticas de recursos humanos nas organizações. A versão reduzida da escala é composta por 32 itens, subdivididos em 6 fatores: recrutamento e seleção (6 itens); envolvimento (9 itens); treinamento, desenvolvimento e educação (3 itens); condições de trabalho (5 itens); avaliação de desempenho e competências (5 itens) e remuneração e recompensas (4 itens). O instrumento utiliza a escala Likert de cinco pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), para avaliar o quanto o respondente está de acordo com a sentença. A EPPRH possui variância explicada de 58%.

A EIO, de Mael e Ashforth (1992) vem sendo amplamente utilizada 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), tendo sido validada em 1992. Como resultado, os autores corroboraram a unidimensionalidade dos 6 itens que compõem o instrumento e encontraram uma boa consistência interna, com alfa igual a 0,85 (Mael & Ashforth, 1992). Além disso, estudos realizados posteriormente corroboraram as altas taxas de confiabilidade. Um exemplo disso foi 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 ($\alpha=0,89$). Nessa pesquisa, o autor ainda forneceu, por meio de análise confirmatória, provas complementares da validade e

confiabilidade do construto (medido pelo Rho de Jöreskog), reafirmando sua capacidade de generalização e adequação para ser empregada em futuros estudos. Assim, para os fins deste estudo, será utilizada a escala traduzida e adaptada de Nascimento (2014).

Com o objetivo de facilitar a visualização das características dos instrumentos de pesquisa utilizados no presente trabalho, a descrição referente à quantidade de itens e aos índices psicométricos da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), bem como os referentes à Escala de Identificação Organizacional (EIO) encontra-se exposta na Tabela 21.

Tabela 21

Índices psicométricos dos instrumentos

	Dimensão	Itens	Índice de Confiabilidade (ρ)	Variância Explicada
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Recrutamento e Seleção	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,77	58%
	Envolvimento	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	0,87	
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	16, 17, 18	0,73	
	Condições de Trabalho	19, 20, 21, 22, 23	0,80	
	Avaliação de Desempenho e Competências	24, 25, 26, 27, 28	0,90	
	Remuneração e Recompensas	29, 30, 31, 32	0,83	
	Identidade Organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,93	64,7%

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

O questionário, composto pelos dois instrumentos de pesquisa acima mencionados, acrescidos das questões demográfico-funcionais para caracterização da amostra, encontra-se no Apêndice B.

3.6 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados

Os questionários contendo a EPPRH, a EIO e os dados demográfico-funcionais foram impressos e aplicados pessoalmente pelo pesquisador. A aplicação personalizada dos questionários ocorreu por diversas razões, entre as quais as possibilidades de motivar o respondente, de elucidar perguntas que gerem confusão, bem como de fornecer detalhes necessários para o entrevistado (Diallo, 2011).

Os dados advindos da aplicação dos questionários foram transferidos ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) iniciando a etapa de tratamento de dados: análise de distribuição de frequência, dados faltantes (*missing values*), casos extremos

(*outliers*) e multicolinearidade/singularidade. Ademais, foram analisadas as suposições para análise multivariada, a saber, linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade) e normalidade da distribuição dos termos de erro, por meio de gráficos de resíduos e gráficos de probabilidade normal, de acordo com as recomendações de Field (2009).

Utilizou-se a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem por equações estruturais, para verificar a relação entre as variáveis do estudo, usando o critério da máxima verossimilhança, cuja principal função é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2011), além de ser um dos métodos de estimação robustos a violações de normalidade (Hair *et al.*, 2009), sendo por isso o mais utilizado. Assim, a modelagem por equações estruturais foi utilizada para verificar o ajuste do modelo proposto, com a utilização do programa estatístico AMOS.

A modelagem por equações estruturais consiste em uma técnica que examina a estrutura de interrelações expressas em uma série de equações, unindo a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à análise fatorial (Hair *et al.*, 2009; Kline, 2011). Dois componentes básicos podem caracterizá-la: o modelo estrutural, que provê um caminho que relaciona variáveis dependentes com independentes e contempla o objetivo específico VI (testar o modelo estrutural de predição das políticas e práticas de GP sobre a identidade organizacional); e o modelo de mensuração, que possibilita confirmar as estruturas da EPPRH e da EIO, de acordo com o objetivo específico III (testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, fazendo sua validação confirmatória).

A seguir, o capítulo de resultados e discussão.

4 Resultados e Discussão

Neste capítulo, encontram-se os resultados da pesquisa e sua discussão, por meio dos seguintes tópicos, que refletem cada objetivo específico: identificação da percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas; identificação da percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados quanto a sua identidade organizacional; verificação da influência dos aspectos demográfico-funcionais sobre a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas; verificação da influência dos aspectos demográfico-funcionais sobre a percepção da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados; validação confirmatória dos modelos de mensuração das variáveis do estudo; e, por fim, a análise de regressão de um modelo estrutural de predição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade organizacional, contemplando, dessa forma, os seis objetivos propostos pelo presente estudo, que, remetem, em última instância, ao objetivo geral.

4.1 Identificação da percepção em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas

O primeiro objetivo específico do presente trabalho consistiu em identificar a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação às políticas e práticas de GP. Na 1ª Parte do questionário, os participantes avaliaram os 32 itens da EPPRH conforme uma escala Likert de 1 a 5, na qual 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. A Tabela 22 apresenta a média, o desvio-padrão, a moda e os valores mínimo e máximo encontrados para cada item da EPPRH, em ordem decrescente de média. A moda também foi incluída, devido ao fato de que desvios-padrão superiores a 1,0 indicam que a média não é a melhor medida de tendência central.

Tabela 22

Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo dos itens da EPPRH

Nº do Item	Item	Média	Desvio-padrão	Moda	Mínimo	Máximo
PPGP20	A CD me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	4,62	0,52	5	2	5
PPGP29	A CD me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	4,32	0,87	5	1	5
PPGP02	Os processos seletivos da CD são disputados, atraindo pessoas competentes.	4,25	0,94	5	1	5
PPGP05	A CD divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	4,00	0,95	4	1	5
PPGP21	Na CD existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	3,99	0,74	4	2	5
PPGP06	A CD comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	3,81	1,00	4	1	5
PPGP03	Os processos seletivos da CD são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	3,80	0,95	4	1	5
PPGP18	A CD estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	3,75	0,90	4	1	5
PPGP14	Na CD há um clima de confiança e cooperação entre colegas de trabalho.	3,75	0,84	4	1	5
PPGP01	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na CD são amplamente divulgados.	3,71	1,18	4	1	5
PPGP17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	3,69	0,85	4	1	5
PPGP16	A CD me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	3,53	0,92	4	1	5
PPGP13	Na CD há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	3,51	0,96	4	1	5
PPGP04	A CD utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	3,50	1,04	4	1	5
PPGP08	A CD me trata com respeito e atenção.	3,39	1,00	4	1	5
PPGP22	A CD preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas aos edifícios.	3,36	1,15	4	1	5
PPGP12	Na CD os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,29	1,00	4	1	5

(continua)

Nº do Item	Item	Média	Desvio-padrão	Moda	Mínimo	Máximo
PPGP24	A CD realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	3,27	1,03	4	1	5
PPGP30	A CD me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	3,25	1,13	4	1	5
PPGP19	A CD preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	3,16	1,11	4	1	5
PPGP07	A CD se preocupa com meu bem-estar.	3,13	1,09	4	1	5
PPGP23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	3,01	1,16	4	1	5
PPGP28	Na CD os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	2,93	1,11	3	1	5
PPGP11	A CD reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	2,83	1,00	3	1	5
PPGP10	A CD estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	2,81	1,02	2	1	5
PPGP09	A CD procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	2,62	1,01	2	1	5
PPGP15	Na CD há coerência entre discurso e prática gerenciais.	2,52	1,00	2	1	5
PPGP27	Na CD os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	2,52	0,98	2	1	5
PPGP31	Na definição de seu sistema de recompensas, a CD considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	2,49	0,91	2	1	5
PPGP25	Na CD a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	2,47	1,03	2	1	5
PPGP26	Na CD a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	2,34	0,96	2	1	5
PPGP32	Na CD minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	2,19	1,04	2	1	5

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme a Tabela 22, os itens que apresentaram maior percepção (média 4 acima) foram: PPGP20, PPGP29, PPGP02 e PPGP05. O item PPGP20 (A Câmara dos Deputados me oferece benefícios básicos – exemplos: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.), apresentou média de 4,62 e desvio-padrão de 0,52. Pode-se depreender desse resultado que os servidores percebem essa prática na Câmara, pois são benefícios previstos em lei ou em normativos específicos, como o Ato da Mesa nº 76/2013, que

instituiu a Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, e o Ato da Mesa nº 151/2014, que instituiu a Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho da Câmara dos Deputados. Além disso, a área de recursos humanos foi a primeira a implementar uma política de gestão estratégica, em dezembro de 2006, quando foi lançado o Plano de Gestão Estratégica da Área de Recursos Humanos, no qual foi apresentado o Mapa Estratégico Setorial (Guimarães, Schwartz, Souza, Melo & Teixeira, 2012), que resultou, atualmente, no Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos, apresentado na Figura 17, na qual se verificam dois objetivos diretamente relacionados ao item PPGP20: “promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho” e “promover a valorização e o reconhecimento dos servidores”.

Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos

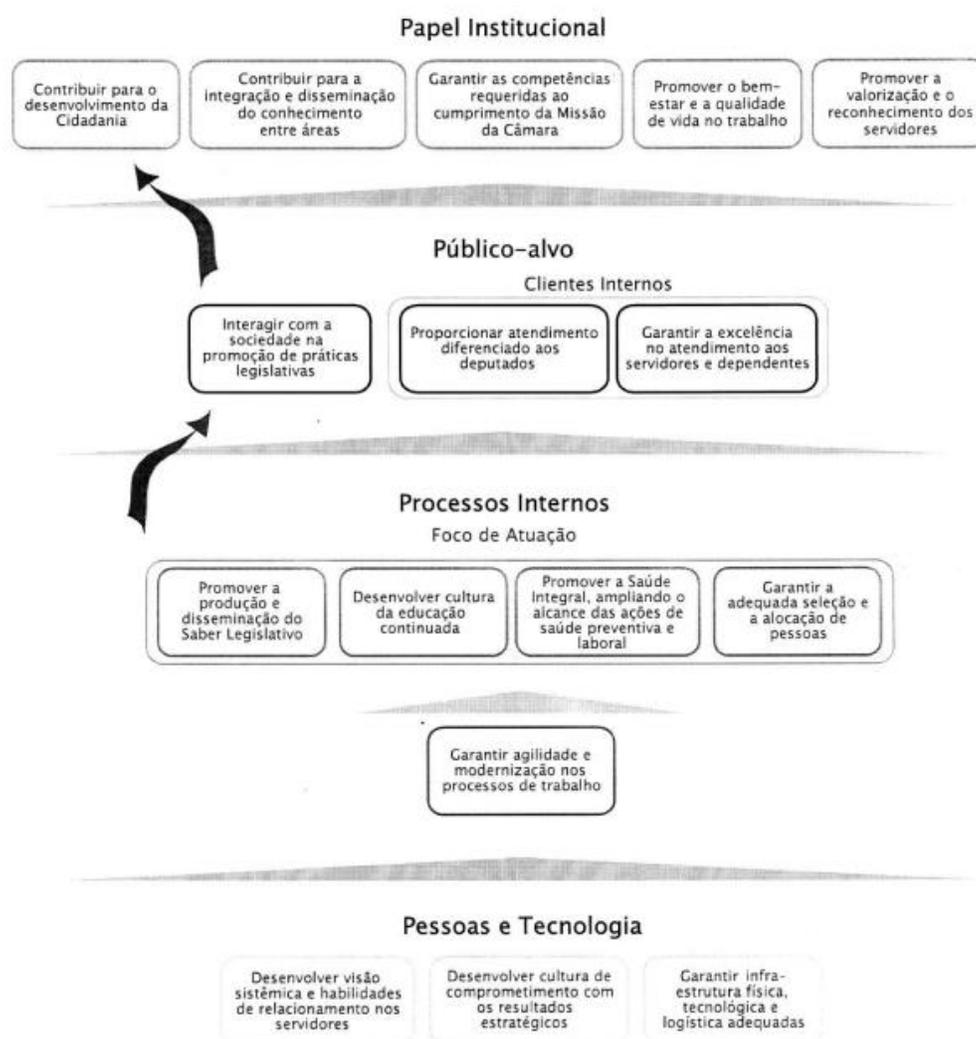


Figura 17. Mapa estratégico da área de recursos humanos da Câmara dos Deputados. Fonte: Relatório de Governança e Gestão de Pessoas, Biênio 2014/2015.

A segunda maior percepção foi verificada no item PPGP29 (A Câmara dos Deputados me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade), com média de 4,32 e desvio-padrão de 0,87. Nesse item também se pode inferir que a percepção dos respondentes resulta da gestão estratégica de pessoas na Câmara dos Deputados, especialmente em relação ao objetivo “promover a valorização e o reconhecimento dos servidores”. Dessa forma, a cultura organizacional orientada para a gestão estratégica de pessoas resulta em maior percepção do item PPGP29, relacionado à política de remuneração da instituição (Stone *et al.*, 2007).

Logo após, o item PPGP02 (Os processos seletivos da Câmara dos Deputados são disputados, atraindo pessoas competentes), apresentou média de 4,25 e desvio-padrão de 0,94. Pode-se inferir esse resultado como decorrência do objetivo institucional de “garantir a adequada seleção e a alocação de pessoas”. Verifica-se, portanto, outro aspecto importante da cultura organizacional da Câmara dos Deputados, que consiste na valorização de seu pessoal por meio de diversas políticas estratégicas de gestão de pessoas, que terminam por atrair muitos interessados aos seus processos seletivos e, portanto, alcançam o objetivo de selecionar pessoas competentes, com alto nível de formação acadêmica e profissional (Guimarães *et al.*, 2012). Nesse sentido, confirma-se a influência da cultura organizacional e dos valores institucionais sobre as políticas de recrutamento e seleção (Stone *et al.*, 2007).

O item PPGP05 (A Câmara dos Deputados divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.), apresentou média de 4,00 e desvio-padrão de 0,95. Pode-se depreender que os servidores percebem essa prática na Câmara por se tratar de obrigações previstas em lei, relacionadas à transparência das informações na administração pública, bem como aquelas específicas referentes a concursos públicos (Lei n. 8.112/1990; Lei n. 12.527/2011; Lei n. 12.990/2014).

Por outro lado, os itens que apresentaram médias abaixo de 3, ponto neutro da escala, constituem os pontos críticos, considerados como não percebidos pelos participantes da pesquisa. Foram, ao todo, dez itens, sendo quatro relacionados à política de envolvimento (PPGP09, PPGP10, PPGP11 e PPGP15), quatro referentes à política de avaliação de desempenho e competências (PPGP25, PPGP26, PPGP27 e PPGP28) e dois referentes à política de remuneração/recompensas (PPGP31 e PPGP32).

Os resultados dos itens PPGP09 (A CD procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais), PPGP10 (A CD estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas), PPGP11 (A CD reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento – exemplos: elogios, matérias em jornais internos, etc.) e PPGP15 (Na CD há coerência entre discurso e prática gerenciais) demonstram que quatro das nove práticas de envolvimento não são percebidas pelos servidores efetivos da Câmara, o que requer especial atenção dos gestores da instituição, tendo em vista a importância das práticas de envolvimento no contexto de implementação de políticas de gestão de pessoas. Espera-se, portanto, que os gestores enfatizem o planejamento e a aplicação de práticas de envolvimento que resultem em um melhor clima organizacional, contribuindo para o aumento do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho (Siqueira, 2008; Ulrich *et al.*, 1991).

Os itens PPGP25 (Na CD a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário), PPGP26 (Na Câmara dos Deputados, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores), PPGP27 (Na CD os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores) e PPGP28 (Na CD os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores) demonstraram uma situação ainda mais preocupante, pois quatro dos seis itens da política de avaliação de desempenho e competências não foram percebidos pelos participantes da pesquisa. O baixo nível de percepção quanto à avaliação de desempenho chama a atenção para a necessidade de aprimoramento desse importante instrumento, que encontra diversos obstáculos para seu pleno funcionamento na administração pública brasileira, que, embora apresente elementos de um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade interna de seus funcionários, não possui uma ideologia de meritocracia como valor globalizante e central (Barbosa, 1996).

A avaliação de desempenho no serviço público também enfrenta o problema de seus resultados finais não serem facilmente perceptíveis por meio de indicadores objetivos de produtividade (Gomes & Guimarães, 2013). A análise dos modelos de avaliação de desempenho no setor público demonstra a diversidade de perspectivas e abordagens, na qual teóricos econômicos enfatizam a importância de incentivos monetários, assimetrias de

informações, custos de transação, entre outras variáveis possíveis, ao passo que cientistas políticos enfatizam a influência exercida por mandatos e coalizões, autonomia e controle burocrático, ideologia e valores políticos (Heinrich, 2010). A mudança da realidade brasileira quanto à avaliação de desempenho no setor público demonstra-se extremamente difícil, devido à tradição cultural, na qual quase todo novo plano de avaliação de desempenho é introduzido como uma maneira de “separar o joio do trigo”, o que exige a análise crítica da experiência histórica brasileira e o aprofundamento do debate sobre lógicas culturais dominantes, para que o círculo vicioso que se estabeleceu entre projetos novos e velhos não implementados seja, finalmente, rompido (Barbosa, 1996).

Por fim, os itens PPGP31 (Na definição de seu sistema de recompensas, a CD considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores) e PPGP32 (Na Câmara dos Deputados, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados) também não foram percebidos pelos respondentes, chamando a atenção para o fato de que metade das práticas de remuneração/recompensas não são percebidas pelos servidores. Pode-se justificar esse resultado pela ausência de mecanismo de gratificação por desempenho na Câmara dos Deputados. Esse tipo de mecanismo de estímulo salarial desvinculado da estrutura remuneratória possibilita recompensar servidores e instituições mais eficientes, valorizando a meritocracia como mecanismo de motivação (Marconi, 2003).

Na sequência, a Tabela 23 apresenta o resultado da média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo de cada um dos seis fatores da EPPRH, em ordem decrescente de média.

Tabela 23

Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo dos fatores da EPPRH

Itens de Referência	Fator	Média	Desvio-padrão	Moda	Mínimo	Máximo
PPGP01 a PPGP06	Recrutamento e Seleção	3,84	0,74	4	1	5
PPGP16 a PPGP18	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	3,65	0,75	4	1	5
PPGP19 a PPGP23	Condições de Trabalho	3,63	0,61	4	2	5
PPGP07 a PPGP15	Envolvimento	3,09	0,73	3	1	5
PPGP29 a PPGP32	Remuneração e Recompensas	3,06	0,68	2	1	5
PPGP24 a PPGP28	Avaliação de Desempenho e Competências	2,71	0,81	3	1	5

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 23 demonstra que a política de recrutamento e seleção se destacou na percepção dos respondentes, com média de 3,84 e desvio-padrão de 0,74. Esse alto nível de percepção pode ocorrer em função da forma utilizada para contratação de servidores, por meio da realização de concurso público, obrigatória em todo processo de seleção para cargo ou emprego público, conforme a legislação brasileira vigente (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988; Lei n. 8112, 1990). Outro possível fator explicativo pode ser encontrado na alta qualificação dos servidores da Câmara (Guimarães *et al.*, 2002), que pode ter causado um efeito de autopercepção positiva, ao avaliar os itens relacionados a recrutamento e seleção. Verifica-se, nesse resultado, a importância da disponibilidade de capital humano adequado, essencial para a capacidade da instituição de responder rapidamente aos desafios estratégicos e de gerar valor a partir dos processos internos (Kaplan & Norton, 2004).

Por outro lado, a política de avaliação de desempenho e competências apresentou o menor nível de percepção, com média de 2,71 e desvio-padrão de 0,81. O resultado corrobora a situação demonstrada anteriormente, na qual os itens PPGP25, PPGP26, PPGP27 e PPGP28 apresentaram níveis de percepção abaixo de 3 e, portanto, não foram percebidos pelos participantes da pesquisa. Esse resultado reforça a necessidade de aprimorar os aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho presentes na Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, considerando tanto os fatores culturais idiossincráticos da instituição (Barbosa, 1996) quanto os aspectos contextuais que diferenciam o processo de avaliação de desempenho em organizações públicas (Gomes & Guimarães, 2013).

Para uma melhor compreensão da distribuição de frequência das respostas, esta encontra-se ilustrada na Figura 18, na qual os valores variam entre 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo nem discordo/não se aplica), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

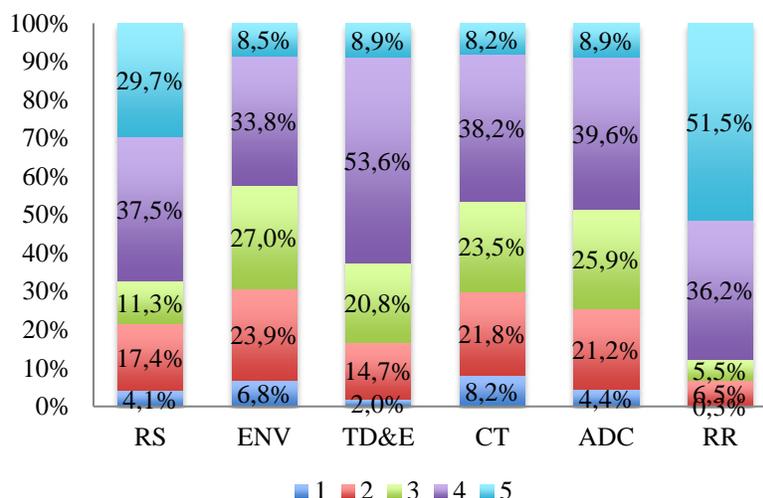


Figura 18. Distribuição da frequência dos fatores da EPPRH

4.2 Identificação da IO dos servidores da Câmara dos Deputados

O segundo objetivo específico desse estudo consistiu em identificar a identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Na 2ª Parte do questionário, os participantes avaliaram os 6 itens da Escala de Identidade Organizacional de acordo com uma escala Likert de 1 a 5, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A Tabela 24 descreve a média, o desvio-padrão, a moda e os valores mínimo e máximo encontrados para cada item da Escala de Identidade Organizacional, em ordem decrescente de média.

Tabela 24

Média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo da Escala de Identidade Organizacional

Itens de Referência	Item	Média	Desvio-padrão	Moda	Mínimo	Máximo
IO02	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a CD.	3,25	1,11	4	1	5
IO03	Quando me refiro à CD, normalmente falo nós, ao invés de eles.	3,15	1,10	4	1	5
IO05	Quando uma matéria na mídia faz crítica à CD, eu me sinto constrangido.	3,02	1,21	4	1	5
IO04	Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando.	2,87	1,10	2	1	5
IO06	O sucesso da CD é como se fosse o meu sucesso pessoal.	2,86	1,19	4	1	5
IO01	Quando alguém critica a CD é como se estivesse me criticando pessoalmente.	2,68	1,11	2	1	5

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 24, os itens que apresentaram média acima de 3 foram os seguintes: IO02 (Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a Câmara dos Deputados), com média de 3,25, desvio-padrão de 1,11 e moda 4; IO03 (Quando me refiro à Câmara dos Deputados, normalmente falo nós, ao invés de eles), com 3,15 de média, 1,10 de desvio-padrão e moda 4; e IO05 (Quando uma matéria na mídia faz crítica à CD, eu me sinto constrangido), com média de 3,02, desvio-padrão de 1,21 e moda 4.

Nota-se que, mesmo nos itens nos quais a percepção foi considerada positiva, as médias concentram-se próximas ao ponto neutro (média 3). Possivelmente, o contexto político atual, que atrela a Câmara dos Deputados a altos índices de corrupção, bem como a concepção histórica da política brasileira marcada por práticas como o patrimonialismo, clientelismo e coronelismo (Cunha, 2006) faça os servidores rejeitarem uma identidade mais fortalecida em relação à organização.

Entretanto, essa provável “rejeição” pode ser compreendida sob o prisma da interpretação da multiplicidade da identidade, ou seja, a organização pode ocupar espaços distintos na identidade dos servidores, os quais podem rejeitar aspectos negativos relacionados à atividade-fim, mantendo o caráter geral da instituição como aspecto identitário relevante (Carrieri, Paula & Davel, 2008). Além disso, ainda segundo Carrieri *et al.* (2008), a identidade também apresenta características de fluidez e autonomia, que permitem compreender a diferenciação que os servidores fazem entre o aspecto político da Câmara dos Deputados, que apresenta imagem institucional negativa, e o aspecto profissional da organização na qual trabalham, cuja avaliação não considera a opinião pública na formação de sua identidade.

No extremo oposto, os itens que apresentaram média abaixo de 3 foram: IO04 (Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando), com média 2,87, desvio-padrão de 1,10 e moda 2; IO06 (O sucesso da CD é como se fosse o meu sucesso pessoal), com média de 2,86, desvio-padrão de 1,19 e moda 4; e IO01 (Quando alguém critica a Câmara dos Deputados é como se estivesse me criticando pessoalmente.), com média de 2,68, desvio-padrão de 1,11 e moda 2. Dessa forma, como esses itens apresentaram média abaixo de 3, que é o ponto neutro da escala, verifica-se que estão ausentes da percepção na amostra pesquisada.

Na Escala de Identidade Organizacional, com um único fator, os 6 itens em conjunto resultaram em uma média de 2,97; desvio-padrão de 0,90; moda de 3; com os

valores mínimo e máximo variando entre 1 e 5. Esses resultados reforçam aqueles encontrados na Tabela 24, indicando que os servidores efetivos da Câmara dos Deputados não possuem percepção de sua identidade organizacional no momento pesquisado.

Em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa a cada um dos 6 itens da Escala de Identidade Organizacional encontra-se demonstrada na Figura 19.

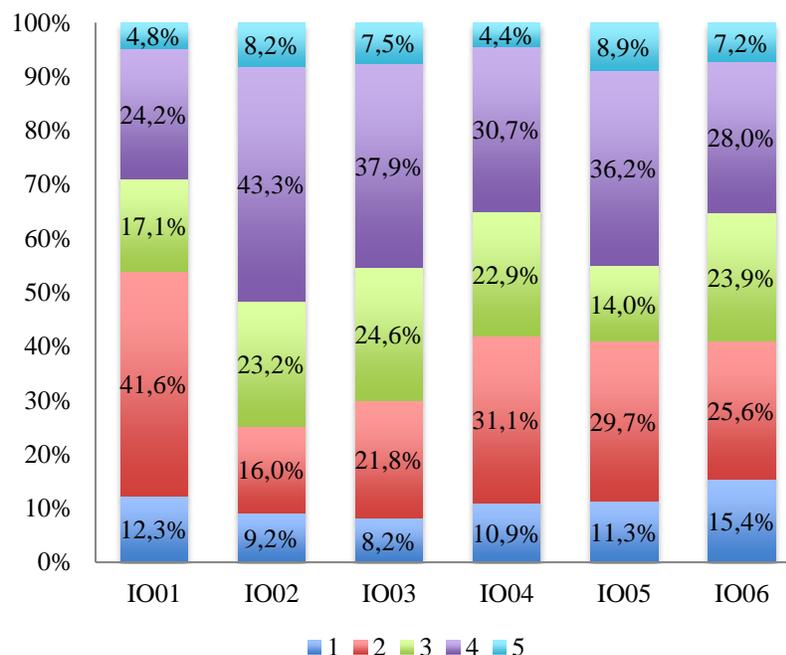


Figura 19. Distribuição da frequência dos itens da Escala de Identidade Organizacional

4.3 Análise da Variância (ANOVA) da percepção dos fatores da EPPRH

Esta subseção dedica-se ao alcance do objetivo específico III, que consiste em verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas realizadas pela Casa. Segundo Tabachnick e Fidell (2013), a Análise de Variância (ANOVA) consiste em um conjunto de procedimentos que têm como base a comparação entre variâncias. Dessa forma, o primeiro passo desta etapa foi verificar a homocedasticidade da amostra. A homocedasticidade consiste na igualdade de variâncias, e ocorre quando uma variável dependente apresenta uma dispersão constante ao longo dos valores da variável independente. A homocedasticidade foi verificada para cada variável independente por meio do teste de Levene. Os itens homocedásticos apresentam significância maior do que 0,05 (Tabachnick e Fidell, 2013).

Deve-se ressaltar que a realização da ANOVA pressupõe grupos de tamanhos semelhantes (Tabachnick e Fidell, 2013). Por este motivo, optou-se pela fusão de alguns grupos. Os grupos de idade tornaram-se: 27 a 40 anos, e 41 anos ou mais; os de escolaridade: nível médio e superior, e nível de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado); e os de tempo de serviço: 1 a 3 anos, 6 a 10 anos e 11 anos ou mais.

Na sequência, passou-se à análise do resultado do Teste de Levene de cada um dos seis fatores da EPPRH. Em relação às variáveis independentes idade, sexo, cargo e função de chefia, o teste de Levene apontou todos os fatores da EPPRH com significâncias maiores do que 0,05. A variável escolaridade não apresentou homocedasticidade para o fator Recrutamento e Seleção, ao passo que a variável Tempo de Serviço não apresentou homocedasticidade para os fatores Recrutamento e Seleção e Treinamento, Desenvolvimento e Educação. A Tabela 25 sintetiza, em negrito, os resultados homocedásticos do Teste de Levene.

Tabela 25

Teste de Levene dos fatores da EPPRH

Itens de Referência	Fator	Idade (Sig. 1)	Sexo (Sig. 2)	Cargo (Sig. 3)	Escolaridade (Sig. 4)	Tempo de Serviço (Sig. 5)	Função de Chefia (Sig. 6)
PPGP01 a PPGP06	Recrutamento e Seleção	0,074	0,883	0,310	0,021	0,028	0,312
PPGP07 a PPGP15	Envolvimento	0,100	0,333	0,425	0,168	0,122	0,132
PPGP16 a PPGP18	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	0,112	0,514	0,358	0,718	0,002	0,768
PPGP19 a PPGP23	Condições de Trabalho	0,189	0,920	0,970	0,709	0,569	0,127
PPGP24 a PPGP28	Avaliação de Desempenho e Competências	0,297	0,561	0,962	0,389	0,843	0,929
PPGP29 a PPGP32	Remuneração e Recompensas	0,789	0,064	0,212	0,795	0,365	0,683

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A seguir, foi realizada a análise de variância (ANOVA) para os fatores que apresentaram homocedasticidade, conforme a Tabela 26, com destaque, em negrito, para os itens nos quais houve diferença de percepção.

Tabela 26

Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da EPPRH

Fator	Idade		Sexo		Cargo		Escolaridade		Tempo de Serviço		Função de Chefia	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
RS	0,673	0,413	0,057	0,812	0,999	0,318	-	-	-	-	0,002	0,962
ENV	4,006	0,046	0,330	0,566	0,222	0,638	0,078	0,780	7,588	0,001	0,001	0,977
TDE	1,603	0,206	0,999	0,318	0,062	0,803	0,289	0,591	-	-	0,022	0,883
CT	2,241	0,135	0,048	0,826	2,604	0,108	0,007	0,933	0,987	0,374	0,048	0,827
ADC	0,802	0,371	1,748	0,187	1,087	0,298	2,342	0,127	4,443	0,013	0,602	0,438
RR	1,821	0,178	0,270	0,604	1,376	0,242	4,029	0,046	0,192	0,826	10,174	0,002

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

As variáveis sexo e cargo não apresentaram nenhuma significância (Sig.) menor que 0,05, o que significa que não se verifica diferença de percepção em relação a nenhum dos fatores. Já a variável idade apresentou diferença de percepção em relação ao fator Envolvimento. Essa diferença pode ser visualizada por meio da Tabela 27.

Tabela 27

Diferença de Percepção – Idade

Fator	Idade	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Envolvimento	27 a 40 anos	141	3,18	0,68	4
	Acima de 40 anos	152	3,01	0,76	4

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção do fator envolvimento em relação à variável idade pode ser verificada na Figura 20.

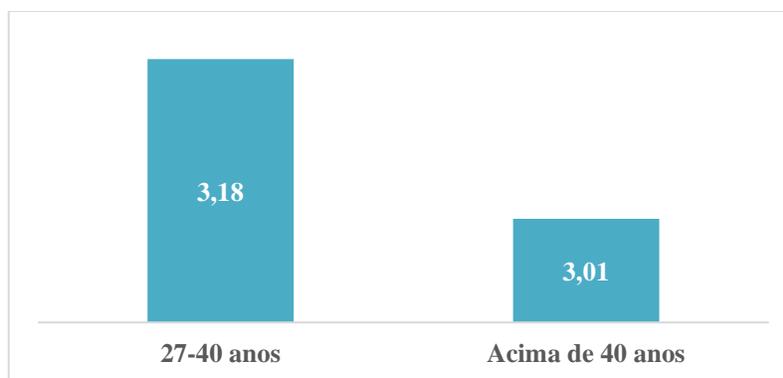


Figura 20. Comparação entre médias de percepção do fator envolvimento em relação à idade

O resultado verificado demonstra que os servidores mais jovens têm maior percepção em relação à política de envolvimento. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que modificações nos vários sistemas do corpo humano levam a uma diminuição gradativa na eficácia de cada um deles, com diminuição na capacidade funcional dos indivíduos que pode gerar conflitos entre a capacidade funcional e as

exigências do trabalho (Bellusci & Fischer, 1999). Dessa forma, a menor percepção pode se justificar por fatores relacionados ao processo de envelhecimento, mas também por fenômenos ligados à dimensão profissional como processo de socialização que abrange a construção e reconstrução das identidades, processo no qual os servidores mais jovens encontram-se majoritariamente mais abertos a novas experiências, em um cenário geral no qual o emprego vem se tornando cada vez mais raro e o mundo do trabalho vem sofrendo mutações profundas (Maia & Mancebo, 2010). Esse resultado demonstra que as práticas de envolvimento resultam em maior percepção entre servidores mais jovens, motivo pelo qual deve-se fortalecer a realização de atividades como: adaptação dos novos servidores aos seus cargos (ambientação e lotação); coerência entre discurso e prática gerencial; estímulo à participação e comunicação constantes; identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; existência de canais de comunicação interna (Dietz, Wilkinson & Redman, 2010; Bohlander & Snell, 2010; Siqueira, 2008).

A variável escolaridade apresentou diferença de percepção em relação ao fator remuneração/recompensas. A diferença de percepção pode ser visualizada por meio das informações apresentadas na Tabela 28.

Tabela 28

Diferença de Percepção – Escolaridade

Fator	Escolaridade	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Remuneração /Recompensas	Nível Médio e Superior	77	2,92	0,66	2
	Nível de Pós-Graduação	216	3,10	0,68	2

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção do fator remuneração/recompensas em relação à variável escolaridade pode ser verificada na Figura 21.

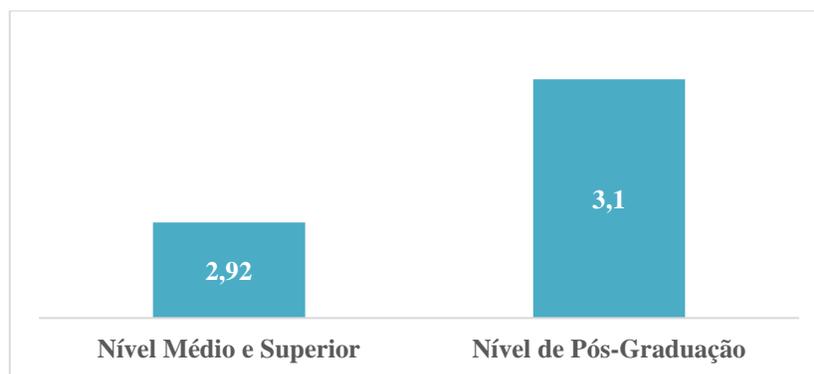


Figura 21. Comparação entre médias de percepção do fator remuneração/recompensas em relação à escolaridade

O resultado verificado demonstra que os servidores com formação em nível de pós-graduação têm maior percepção em relação à política de remuneração/recompensas. Tendo em vista a expectativa de que pessoas com nível de escolaridade mais alto obtenham maior remuneração (Balassiano, Seabra & Lemos, 2005), essa diferença de percepção provavelmente decorre da política adotada pela Câmara dos Deputados no sentido de incentivar a formação acadêmica de seus servidores, por meio do pagamento do Adicional de Especialização, conforme a Lei n. 11.335/2006. Esse Adicional estabelece valores de gratificação diferenciados para os servidores detentores de até dois cursos superiores, até dois cursos de pós-graduação em nível de especialização, um curso de mestrado e/ou um curso de doutorado.

Políticas de remuneração variável buscam incentivar profissionais a colocarem suas experiências, conhecimentos e habilidades à disposição das organizações, para a obtenção de resultados diferenciados (Odelius & Santos, 2008). No caso da Câmara dos Deputados, a constatação de que a política de remuneração resulta em maior percepção entre servidores com nível de escolaridade mais alto demonstra que essa política tem exercido influência sobre a identidade organizacional dos servidores de forma efetiva, devendo ser mantida e, se possível, fortalecida pela instituição, no intuito de alcançar resultados ainda mais positivos.

A variável tempo de serviço apresentou diferença de percepção em relação às políticas de envolvimento e avaliação de desempenho e competências. Essas diferenças de percepção podem ser visualizadas por meio da comparação entre as médias apresentadas na Tabela 29.

Tabela 29

Diferença de Percepção – Tempo de Serviço

Fator	Tempo de Serviço	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Envolvimento	1 a 3 anos	99	3,31	0,70	3
	4 a 10 anos	84	3,01	0,65	3
	11 anos acima	110	2,95	0,77	3
Avaliação de Desempenho e Competências	1 a 3 anos	99	2,85	0,78	3
	4 a 10 anos	84	2,75	0,78	3
	11 anos acima	110	2,53	0,82	3

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção do fator envolvimento em relação à variável tempo de serviço pode ser verificada na Figura 22.



Figura 22. Comparação entre médias de percepção do fator envolvimento em relação ao tempo de serviço

O resultado verificado demonstra que os servidores com menos tempo de serviço apresentam maior percepção em relação à política de envolvimento. Pode-se depreender que esse resultado decorre do fato de que novos servidores encontram-se sujeitos ao período de adaptação ao cargo, no decorrer do processo de avaliação em função de estágio probatório, ao passo que os servidores mais antigos já se encontram adaptados e envolvidos (Marconi, 2003). Dessa forma, verifica-se a maior redução na percepção justamente após o encerramento do estágio probatório, quando os servidores adquirem estabilidade e, dessa forma, já se sentem envolvidos pela organização, reduzindo a percepção dessa política a partir desse momento (Marconi, 2003).

A comparação das médias de percepção do fator avaliação de desempenho e competências em relação à variável tempo de serviço pode ser verificada na Figura 23.



Figura 23. Comparação entre médias de percepção do fator avaliação de desempenho e competências em relação ao tempo de serviço

O resultado encontrado demonstra que os servidores com menos tempo de serviço apresentam maior percepção em relação à política de avaliação de desempenho e competências. Esse resultado pode ser interpretado de forma semelhante àquele apresentado em relação à política de envolvimento. Os servidores iniciantes são sujeitos a avaliação em função do estágio probatório e, dessa forma, apresentam maior percepção dessa política, que se reduz a partir do quarto ano e sofre queda ainda mais forte após o décimo ano, quando alcançam o topo da carreira. Uma possível solução para fortalecer essa percepção poderia ser a implantação de mecanismos que permitam remunerar, de

forma diferenciada, servidores que possuam competências – experiência, formação, habilidades adquiridas – e desempenho destacados (Marconi, 2003).

A variável função de chefia apresentou diferença de percepção em relação ao fator remuneração/recompensas. A diferença de percepção pode ser visualizada na Tabela 30.

Tabela 30

Diferença de Percepção – Função de Chefia

Fator	Função de Chefia	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Remuneração /Recompensas	Sim	69	3,28	0,68	2
	Não	224	2,99	0,66	2

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção em relação à variável função de chefia pode ser verificada na Figura 24.

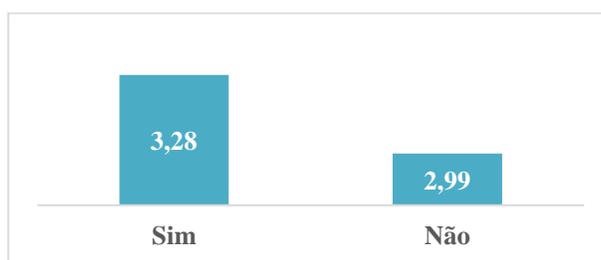


Figura 24. Comparação entre médias de percepção do fator remuneração/recompensas em relação à função de chefia

Esse resultado demonstra que os servidores com função de chefia apresentaram maior percepção em relação à política de avaliação de remuneração/recompensas. Pode-se deduzir que a causa desse resultado deve-se, primeiramente, ao fato de que cada função de chefia corresponde a uma função comissionada que provê aumento de remuneração para o servidor na maioria dos casos, considerando que, caso a remuneração total exceda o teto do funcionalismo público, ocorrerá a aplicação de desconto de ajuste.

Outro fator importante que deve ser considerado refere-se ao fato de que todas as funções de chefia na Câmara dos Deputados são ocupadas somente por servidores de carreira do órgão (Guimarães *et al.*, 2012), motivo pelo qual não se verificam os mesmos níveis de insatisfação frequentes em outros órgãos públicos, nas esferas municipal, estadual e federal, nos quais as funções de chefia são de livre nomeação e sofrem intensa interferência política externa às organizações, afetando o bem-estar no trabalho e o nível de comprometimento dos servidores (Costa & Mazzilli, 2001).

4.4 Análise da Variância (ANOVA) da percepção da identidade organizacional

Esta subseção dedica-se ao alcance do objetivo específico IV, que consiste em verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados.

4.4.1 Análise da Variância (ANOVA) dos itens da EIO

Considerando que a EIO possui apenas um fator, optou-se por analisar, além do fator, cada item que o compõe. Na primeira etapa, foi realizado o Teste de Levene dos itens da EIO, cujos resultados encontram-se demonstrados na Tabela 31, com destaque, em negrito, para aqueles que apresentaram homocedasticidade.

Tabela 31

Teste de Levene dos itens da EIO

Nº Item	Item	Idade (Sig. 1)	Sexo (Sig. 2)	Cargo (Sig. 3)	Escolaridade (Sig. 4)	Tempo de Serviço (Sig. 5)	Função de Chefia (Sig. 6)
IO01	Quando alguém critica a CD é como se estivesse me criticando pessoalmente.	0,302	0,103	0,313	0,967	0,055	0,172
IO02	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a CD.	0,520	0,431	0,434	0,674	0,970	0,027
IO03	Quando me refiro à CD, normalmente falo nós, ao invés de eles.	0,971	0,729	0,678	0,126	0,173	0,885
IO04	Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando.	0,794	0,713	0,673	0,274	0,326	0,679
IO05	Quando um a matéria na mídia faz crítica à CD, eu me sinto constrangido.	0,615	0,476	0,609	0,303	0,941	0,269
IO06	O sucesso da CD é como se fosse o meu sucesso pessoal.	0,085	0,119	0,153	0,357	0,005	0,383

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Na sequência, passou-se à realização da ANOVA para aqueles itens que apresentaram homocedasticidade no Teste de Levene. Todos os itens analisados encontram-se apresentados na Tabela 32, com destaque, em negrito, para os itens nos quais se verificou diferença de percepção.

Tabela 32

Análise de Variância (ANOVA) dos itens da EIO

Item	Idade		Sexo		Cargo		Escolaridade		Tempo de Serviço		Função de Chefia	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
IO01	2,258	0,134	1,526	0,218	2,031	0,155	0,516	0,473	2,758	0,650	2,749	0,098
IO02	1,252	0,264	0,051	0,821	0,002	0,963	1,882	0,171	3,303	0,038	-	-
IO03	1,064	0,303	0,205	0,651	0,1614	0,205	4,416	0,036	1,117	0,329	5,680	0,018
IO04	3,765	0,053	0,323	0,570	2,435	0,120	5,731	0,017	2,189	0,114	2,320	0,129
IO05	4,732	0,030	0,124	0,725	1,189	0,276	6,075	0,014	2,820	0,094	6,257	0,013
IO06	0,133	0,715	0,271	0,603	0,067	0,795	2,520	0,114	-	-	5,780	0,017

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

As variáveis sexo, cargo e tempo de serviço não apresentaram diferença de percepção em relação a nenhum item da EIO. Por outro lado, a variável idade apresentou diferença de percepção em relação ao item IO05, que pode ser visualizada na Tabela 33.

Tabela 33

Diferença de Percepção – Idade

Item	Idade	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
IO05	27 a 40 anos	141	2,85	1,19	4
	Acima de 40 anos	152	3,16	1,20	4

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção em relação à variável idade pode ser verificada na Figura 25.

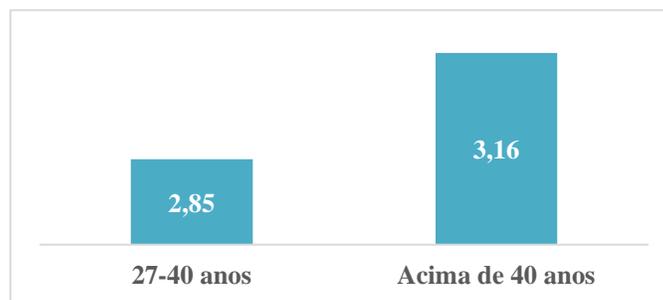


Figura 25. Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à idade

O resultado encontrado demonstra que os servidores com idade acima de 40 anos apresentaram maior percepção em relação ao item IO05 (quando uma matéria na mídia faz crítica à Câmara dos Deputados, eu me sinto constrangido). Pode-se inferir desse resultado que a identidade profissional tende a se fortalecer com o passar do tempo, conforme o servidor envelhece e se aproxima do momento da aposentadoria (Carlos, Jacques, Larratúa & Heredia, 1999). Além disso, a menor percepção de identidade entre servidores mais jovens pode se dever ao fato de disporem de um leque maior de opções na vida

profissional, por ainda estarem vivenciando os primeiros anos de sua carreira (Maia & Mancebo, 2010). Dessa forma, os servidores mais jovens tendem a separar, de forma mais acentuada, os aspectos relacionados especificamente ao trabalho e aqueles relacionados à imagem da instituição política, frequentemente degradada perante a opinião pública (Fuks & Fialho, 2009).

A variável escolaridade apresentou diferença de percepção em relação a três itens: IO03, IO04 e IO05. A diferença de percepção pode ser visualizada na Tabela 34.

Tabela 34

Diferença de Percepção – Escolaridade

Item	Escolaridade	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
IO03	Nível Médio e Superior	77	2,92	1,04	4
	Nível de Pós-Graduação	216	3,22	1,10	4
IO04	Nível Médio e Superior	77	2,61	1,13	2
	Nível de Pós-Graduação	216	2,95	1,07	2
IO05	Nível Médio e Superior	77	2,72	1,23	4
	Nível de Pós-Graduação	216	3,12	1,19	4

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção do item IO03 em relação à variável escolaridade pode ser verificada na Figura 26.

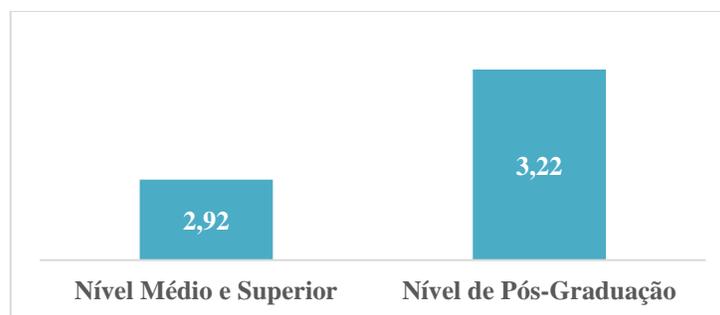


Figura 26. Comparação entre médias de percepção do item IO03 em relação à escolaridade

O resultado encontrado demonstra que os servidores com escolaridade em nível de pós-graduação apresentaram maior percepção em relação ao item IO03 (quando me refiro à Câmara dos Deputados, normalmente falo nós, ao invés de eles). Pode-se deduzir desse resultado que o nível de escolaridade dos servidores tem correlação positiva com o nível de comprometimento com a organização (Bastos, 1994), bem como com o fortalecimento da identidade profissional (Valle, 2002). Dessa forma, a percepção referente à compreensão da organização como parte integrante da identidade pessoal se aprofunda conforme se eleva o nível de escolaridade, demonstrando que a atual política de incentivo à realização de estudos em nível de graduação e de pós-graduação (Guimarães *et al.*, 2012) apresenta

potencial para gerar resultados positivos para a instituição, em termos de fortalecimento dos vínculos identitários (Machado, 2003).

A comparação das médias de percepção do item IO04 em relação à variável escolaridade pode ser verificada na Figura 27.

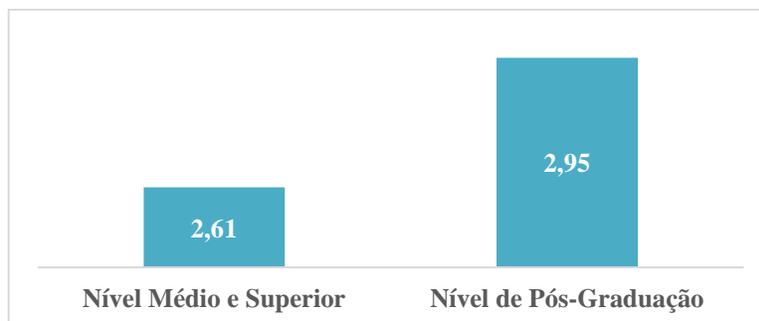


Figura 27. Comparação entre médias de percepção do item IO04 em relação à escolaridade

O resultado encontrado demonstra que os servidores com escolaridade em nível de pós-graduação apresentaram maior percepção em relação ao item IO04 (quando alguém elogia a Câmara dos Deputados é como se estivesse me elogiando). Essa diferença de percepção pode se dever ao fato de que o nível de escolaridade exerce influência sobre a cultura organizacional (Resende & Paula, 2011), que, por sua vez, influencia a formação da identidade do trabalhador (Tolfo, Silva & Luna, 2009; Resende & Paula, 2011). Dessa forma, servidores com nível de escolaridade mais alto tendem a desenvolver vínculos identitários mais fortes com a organização, o que também confirma a efetividade da atual política de incentivo aos servidores da Câmara dos Deputados para a realização de estudos em nível de graduação e pós-graduação (Guimarães *et al.*, 2012).

A comparação das médias de percepção do item IO05 em relação à variável escolaridade pode ser verificada na Figura 28.

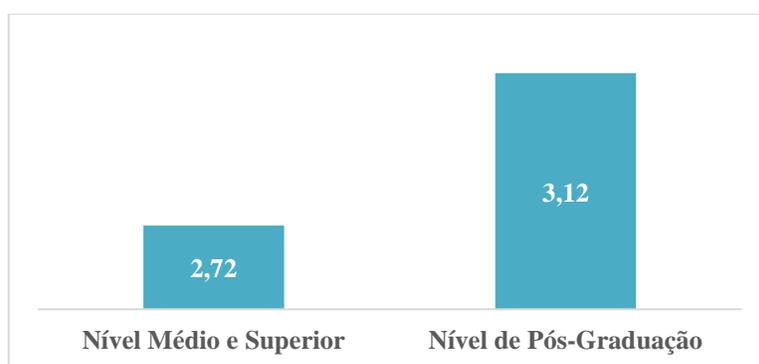


Figura 28. Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à escolaridade

O resultado encontrado demonstra que os servidores com escolaridade em nível de pós-graduação apresentaram maior percepção em relação ao item IO05 (quando uma matéria na mídia faz crítica à Câmara dos Deputados, eu me sinto constrangido). Esse resultado possibilita inferência semelhante àquela referente à variável idade, ou seja, à medida que o servidor envelhece e aperfeiçoa sua formação acadêmica, sua identidade profissional tende a se fortalecer (Carlos *et al.*, 1999). Nesse sentido, os servidores mais escolarizados tendem a absorver, de forma mais acentuada, os aspectos relacionados à imagem da instituição, que compõe parte relevante da identidade pessoal, ainda que em contexto adverso perante a opinião pública (Machado, 2005; Fuks & Fialho, 2009). Por fim, verifica-se, mais uma vez, a efetividade da atual política de incentivo à realização de estudos em nível de graduação e pós-graduação (Guimarães *et al.*, 2012).

A variável função de chefia apresentou diferença de percepção em relação a três itens: IO03, IO05 e IO06. A diferença de percepção pode ser visualizada na Tabela 35.

Tabela 35

Diferença de Percepção – Função de Chefia

Item	Função de Chefia	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
IO03	Sim	69	3,42	1,06	4
	Não	224	3,06	1,09	4
IO05	Sim	69	3,33	1,14	4
	Não	224	2,91	1,21	4
IO06	Sim	69	3,15	1,13	4
	Não	224	2,76	1,19	4

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção do item IO03 em relação à variável função de chefia pode ser verificada na Figura 29.

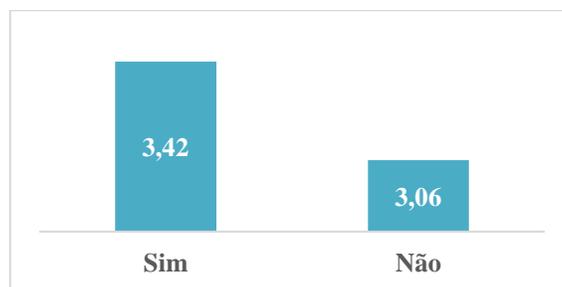


Figura 29. Comparação entre médias de percepção do item IO03 em relação à função de chefia

O resultado encontrado demonstra que os servidores com função de chefia apresentaram maior percepção em relação ao item IO03 (quando me refiro à Câmara dos Deputados, normalmente falo nós, ao invés de eles). A maior percepção apresentada pelos

servidores com função de chefia pode ser compreendida por meio do maior envolvimento exigido pelo trabalho, que resulta na formação de uma identidade gerencial (Ésther, Silva & Melo, 2010). Todos os servidores que assumem função de chefia passam a construir sua identidade gerencial por meio do equilíbrio entre sua identidade pessoal, por um lado, e, por outro lado, o aspecto referente à cultura organizacional, às regras e tradições estabelecidas, que passam a constituir uma formação identitária mais fortemente influenciada pela organização (Ésther *et al.*, 2010).

A comparação das médias de percepção do item IO05 em relação à variável função de chefia pode ser verificada na Figura 30.

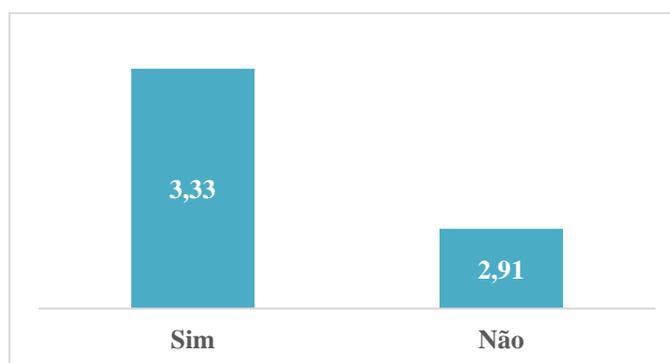


Figura 30. Comparação entre médias de percepção do item IO05 em relação à função de chefia

O resultado encontrado demonstra que os servidores com função de chefia apresentaram maior percepção em relação ao item IO05 (quando uma matéria na mídia faz crítica à Câmara dos Deputados, eu me sinto constrangido). A causa para esse resultado aparenta ser semelhante àquelas verificadas em relação às variáveis idade e escolaridade, pois, para ocupar funções de chefia, o servidor deve ter experiência profissional e boa formação acadêmica, o que permite concluir que sua identidade profissional tende a se fortalecer em função da provável combinação desses três fatores (Carlos *et al.*, 1999). Servidores que ocupam funções de chefia, portanto tendem a sentir-se mais identificados com a instituição, motivo pelo qual os aspectos relacionados à imagem da Câmara dos Deputados exercem maior influência sobre eles, especialmente quando se considera o contexto adverso perante a opinião pública (Machado, 2005; Fuks & Fialho, 2009).

A comparação das médias de percepção do item IO06 em relação à variável função de chefia pode ser verificada na Figura 31.

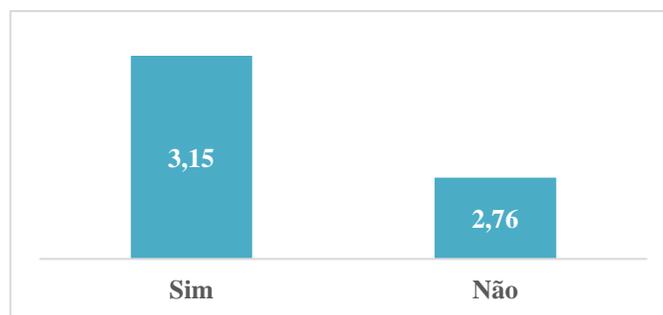


Figura 31. Comparação entre médias de percepção do item IO06 em relação à função de chefia

O resultado encontrado demonstra que os servidores com função de chefia apresentaram nível mais alto de percepção em relação ao item IO06 (o sucesso da Câmara dos Deputados é como se fosse o meu sucesso pessoal). Esse resultado pode ser compreendido em função da influência exercida pela cultura organizacional sobre a formação identitária, quando determinado padrão de comportamento passa a ser exigido do servidor que assume função de chefia e, a partir desse momento, normas, exigências, condutas e valores são gradativamente interiorizados, resultando em um processo no qual o indivíduo, frequentemente, chega a perder parte de sua referência individual em função do grupo, por meio da sobreposição do ‘eu’ socializado em relação ao ‘eu’ humano (Silva & Schmidt, 2008). Portanto, tendo em vista que a construção da identidade profissional pode estar diretamente ligada à cultura da organização, verifica-se a efetividade da atual política de nomeação para funções de chefia exclusivamente para servidores de carreira da Câmara dos Deputados (Guimarães *et al.*, 2012), uma vez que se verificou que servidores que ocupam função de chefia apresentam níveis mais altos de identidade organizacional.

4.4.2 Análise da Variância (ANOVA) do fator IO

Em relação à variável dependente IO, todas as variáveis demográfico-funcionais apontaram significância maior do que 0,05, conforme se pode verificar na Tabela 36.

Tabela 36

Teste de Levene do fator IO

Fator	Idade (Sig. 1)	Sexo (Sig. 2)	Cargo (Sig. 3)	Escolaridade (Sig. 4)	Tempo de Serviço (Sig. 5)	Função de Chefia (Sig. 6)
Identidade Organizacional	0,609	0,908	0,353	0,530	0,058	0,163

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Em seguida, foi realizada a ANOVA para os itens que apresentaram homocedasticidade, ou seja, todos os fatores demográfico-funcionais utilizados nesta pesquisa, conforme apresentado na Tabela 37.

Tabela 37

Análise de Variância (ANOVA) do fator IO

Fator	Idade		Sexo		Cargo		Escolaridade		Tempo de Serviço		Função de Chefia	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Identidade Organizacional	2,429	0,120	0,271	0,603	0,445	0,505	5,126	0,024	2,505	0,083	7,899	0,005

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Nesse caso, somente os itens escolaridade e cargo de chefia apresentaram diferenças de percepção em relação à identidade organizacional, conforme se pode verificar na Tabela 38.

Tabela 38

Diferença de Percepção em relação ao fator IO

Item	Critério	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Escolaridade	Nível Médio e Superior	77	2,77	0,107	2
	Nível de Pós-Graduação	216	3,04	0,059	2
Função de Chefia	Com Chefia	69	3,23	0,097	2
	Sem Chefia	224	2,88	0,908	2

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A comparação das médias de percepção em relação à variável escolaridade pode ser verificada na Figura 32.

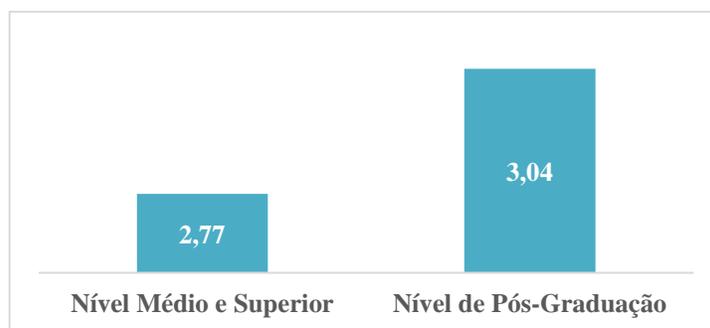


Figura 32. Comparação entre médias de percepção do fator IO em relação à escolaridade

Pode-se depreender que a maior percepção em relação ao fator escolaridade deve-se à Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, que incentiva o aprimoramento da formação acadêmica dos servidores efetivos, por meio de gratificação financeira como adicional de especialização, pago a servidores que cursaram uma segunda graduação, até dois cursos de especialização, mestrado e doutorado, conforme os critérios

estabelecidos pela Lei n. 12.256/2010. Além disso, a Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados provê especial atenção para as políticas de treinamento, desenvolvimento e educação, por meio, inclusive, da manutenção de uma escola de governo, o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR), criado pelo Ato da Mesa nº 69/1997. O CEFOR é responsável por planejar e executar as atividades de formação e capacitação, relacionadas à educação legislativa, bem como recrutar e selecionar pessoas na Câmara dos Deputados (Camargos, Santos & Vilarinho, 2017) e mantém, atualmente, um programa de pós-graduação *stricto sensu* na área de Poder Legislativo (Câmara dos Deputados, 2017f).

A comparação das médias de percepção em relação à variável função de chefia pode ser verificada na Figura 33.

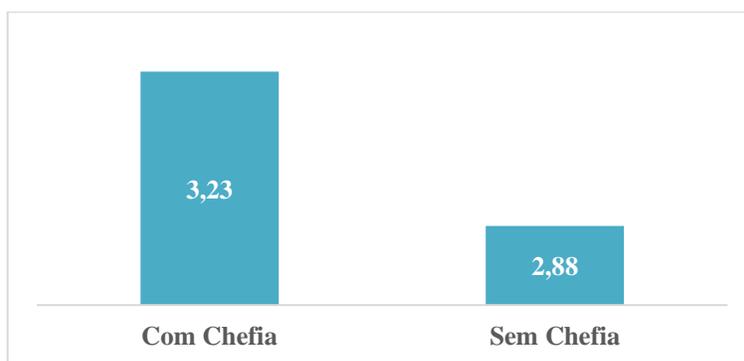


Figura 33. Comparação entre médias de percepção do fator IO em relação à variável cargo de chefia

A maior percepção em relação ao fator função de chefia pode ser compreendida pelo fato de todos os cargos de gestão na Câmara dos Deputados serem ocupados por servidores de carreira (Guimarães *et al.*, 2012). Dessa forma, a satisfação pessoal, aliada à perspectiva de crescimento profissional, fazem a organização ocupar espaço cada vez maior na identidade dos servidores, conforme se passa a ocupar funções de chefia (Turner, Huemann & Keegan, 2008).

4.5 Validação confirmatória dos modelos de mensuração

No intuito de alcançar o objetivo específico V (testar o modelo de mensuração das variáveis do estudo fazendo sua validação confirmatória), foi realizada a análise fatorial confirmatória por meio da modelagem por equações estruturais (SEM), método de estimação da verossimilhança, pois é o método de estimação mais usado em SEM devido a

sua característica de ser mais robusto a problemas de normalidade, além de ser eficaz tanto para amostras pequenas quanto para amostras grandes (Hair *et al.*, 2009)

A análise por meio da modelagem por equações estruturais envolve o modelo de mensuração (como os construtos são representados) e o modelo estrutural (como os construtos se relacionam entre si). Dessa forma, o pesquisador deve usar um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados, para determinar a aceitabilidade de um modelo SEM. Um modelo que apresenta o valor do χ^2 normado (CMIN/DF ou NC, onde CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação) demonstra possuir informação suficiente para sua avaliação (Hair *et al.*, 2009).

A verificação do ajuste global de um modelo à amostra pesquisada pode, portanto, ser realizada por meio de um indicador de ajuste absoluto que utiliza a estatística de teste qui-quadrado (NC) e a estatística RMSEA, que também pressupõe uma má qualidade do ajuste (valores maiores indicam ajustes pobres), e que representa melhor a forma como um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação (Kline, 2011). Por fim, um indicador de ajuste incremental, como o CFI, encontra-se entre os índices mais utilizados, por ser mais insensível à complexidade dos modelos (Hair *et al.*, 2009).

Kline (2011) estabelece os valores satisfatórios para um modelo estrutural: NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; CFI igual ou superior a 0,90; e RMSEA inferior a 0,05 ou até 0,10. Tendo apresentado essas informações, a validação confirmatória de cada um dos modelos será apresentada nos próximos subtópicos.

4.5.1 Evidências de validade confirmatória do modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas

A estrutura final da EPPRH abrangeu 29 itens, mantendo-se a solução fatorial de seis fatores da estrutura original da escala, validada no Brasil e nos Estados Unidos (Demo *et al.*, 2014), com a exclusão de três itens, uma vez que a validação brasileira compreendeu 40 itens e a americana 32 itens. Os itens PPGP14, PPGP20 e PPGP29 foram retirados, porquanto apresentaram carga fatorial inferior a 0,5, o que contribuiu para um mau ajuste do modelo (Hair *et al.*, 2009). Os dados possibilitam afirmar que a estrutura multifatorial

possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011), conforme demonstra a Tabela 39.

Tabela 39

Índices de ajuste da análise confirmatória da EPPRH

Parâmetros	Referência (Kline, 2011)	EPPRH
NC (χ^2/DF)	<3,0	2,08
CFI	$\geq 0,90$	0,90
RMSEA	<0,08	0,06

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Ademais, três correlações entre erros foram acrescentadas, conforme sugestões dos índices de modificação do *software* AMOS: E5 e E6, E7 e E8, e E12 e E13. Verifica-se que a principal justificativa para essas correlações reside na aproximação teórica, uma vez que as correlações entre os termos de erro encontram-se nos mesmo fatores.

A correlação entre os erros E5 e E6, referentes a PPGP05 (a Câmara dos Deputados divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo) e PPGP06 (a Câmara dos Deputados comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo) aparenta ser bastante clara, pois refere-se à necessidade de transparência no processo seletivo, que contribui para fortalecer a política de recrutamento e seleção, especialmente no contexto da realização de concursos públicos no âmbito da administração pública (Ramos, 1998).

A correlação entre os erros E7 e E8, referentes a PPGP07 (a Câmara dos Deputados se preocupa com meu bem-estar) e PPGP08 (a Câmara dos Deputados me trata com respeito e atenção) também apresenta relação clara e direta, uma vez que abrange importantes práticas de envolvimento referentes ao bem-estar físico e psicológico do servidor e sua qualidade de vida no trabalho (Tolfo *et al.*, 2009).

Por fim, a correlação entre os erros E12 e E13, referentes a PPGP12 (na Câmara dos Deputados os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções) e PPGP13 (na Câmara dos Deputados há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores) demonstra a proximidade entre duas importantes práticas de envolvimento que propiciam o aprimoramento do clima organizacional (Bispo, 2006).

O modelo final de mensuração da EPPRH obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros, encontra-se ilustrado por meio da Figura 34.

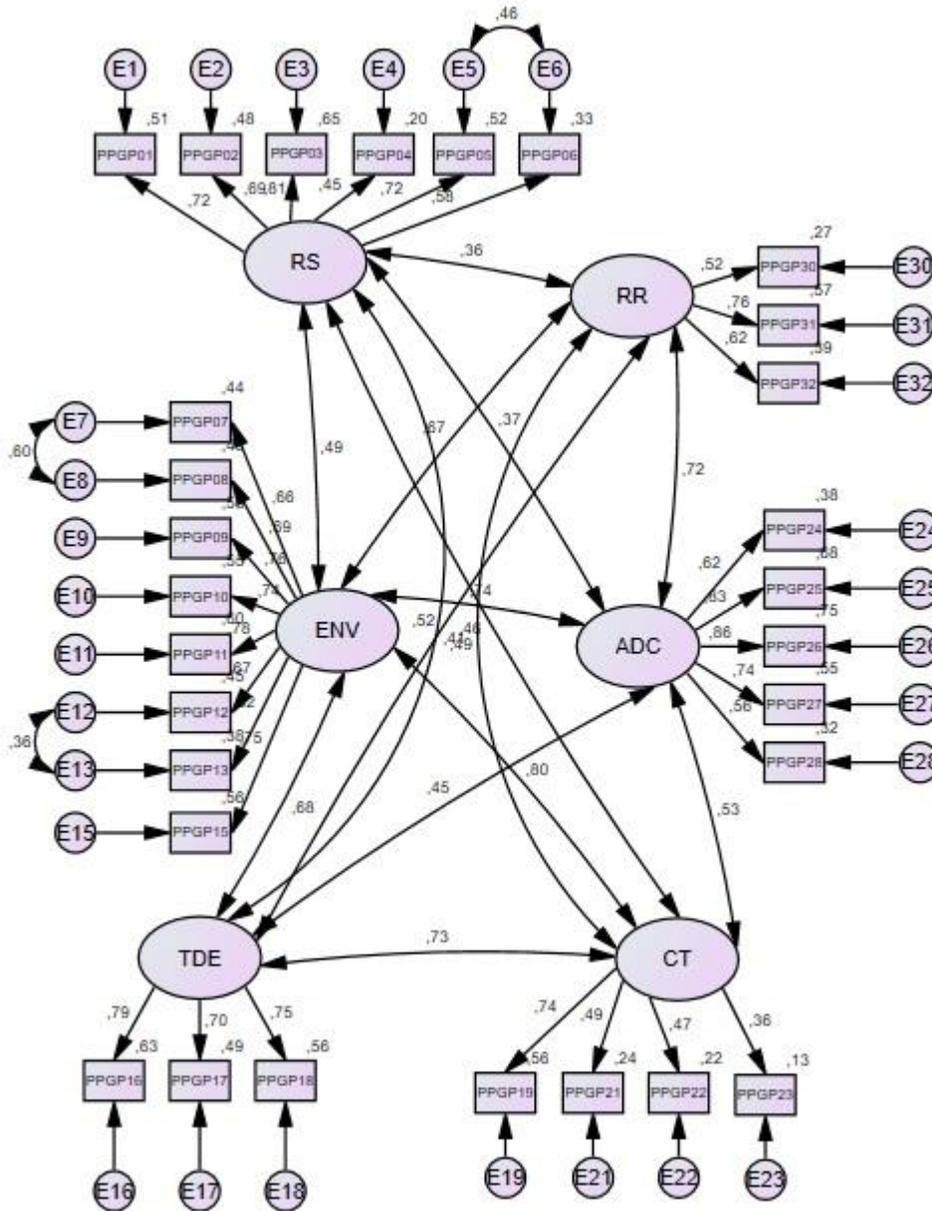


Figura 34. Modelo de análise confirmatória da EPPRH. Nota: $\chi^2(293)=747,96$; $p<0,001$; $NC=2,08$; $CFI=0,90$; $RMSEA=0,06$. Fonte: elaborada pelo autor.

O rho de Jöreskog foi utilizado para analisar a confiabilidade dos seis fatores de PPGP, por se tratar de medida de confiabilidade mais precisa que o Alfa de Cronbach para modelagem por equações estruturais, pois se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). O fator Recrutamento e Seleção obteve $\rho=0,83$; Envolvimento $\rho=0,89$; Treinamento, Desenvolvimento & Educação $\rho=0,79$; Condições de Trabalho $\rho=0,60$; Avaliação de Desempenho e Competências $\rho=0,85$; Remuneração e Recompensas $\rho=0,80$. Esses valores podem ser considerados

bastante satisfatórios, tendo em vista que os índices de Jöreskog devem ser superiores a 0,7 (Chin, 1998).

Os resultados demonstram, portanto, que a EPPRH apresenta indícios de confiabilidade, validade interna e externa, haja vista que esta estrutura de seis fatores foi testada pela quarta vez, com amostras diferentes, em contextos e culturas diferentes: Demo *et al.* (2012); Demo e Rozzett (2012); Costa, Demo e Paschoal (2017); além da validação realizada na presente pesquisa. Assim, parecer ser possível afirmar que a EPPRH, constitui uma medida operacional fidedigna para uso em diagnósticos organizacionais e estudos relacionais.

4.5.2 Evidências de validade confirmatória do modelo de identidade organizacional

Considerando que a análise fatorial confirmatória busca testar a medida na qual determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão, revelando o ajuste do modelo e da amostra pesquisada (Figueiredo & Silva, 2010), não houve itens que apresentaram baixas cargas (<0,5). Dessa forma, a estrutura final da Escala de Identidade Organizacional abrangeu 6 itens, mantendo-se a solução unifatorial da estrutura original da escala.

A análise dos índices permite afirmar que a escala possui um bom ajuste, pois todos os parâmetros estão de acordo com as recomendações de Kline (2011), conforme apresenta a Tabela 40.

Tabela 40

Índices de ajuste da análise confirmatória da Escala de Identidade Organizacional

Parâmetros	Referência (Kline, 2011)	Escala de Identidade Organizacional
NC (χ^2/DF)	<3,0	2,94
CFI	$\geq 0,90$	0,98
RMSEA	<0,08	0,08

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

As cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória variaram entre 0,62 e 0,89, revelando boa qualidade e validade da escala (Hair *et al.*, 2009). Além disso, no intuito de melhorar o ajuste obtido, os índices de modificação (I.M.) também foram analisados, conforme Kline (2011). Os I.M. entre as variáveis IO01 (Quando alguém critica a CD é como se estivesse me criticando pessoalmente) e IO04 (Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando) foram altos e significativos. Dessa forma, uma seta dupla foi introduzida entre os erros das variáveis IO01 e IO04, indicando correlação positiva

entre os itens, que efetivamente se relacionam, pois, embora abordem conceitos opostos (crítica e elogio), ambas as afirmações se referem a opiniões externas referentes à organização e a intensidade de sua influência sobre a individualidade do servidor (Machado, 2005; Ésther *et al.*, 2010).

Dessa forma, o modelo final de mensuração da Escala de Identidade Organizacional, obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros, encontra-se ilustrado por meio da Figura 35.

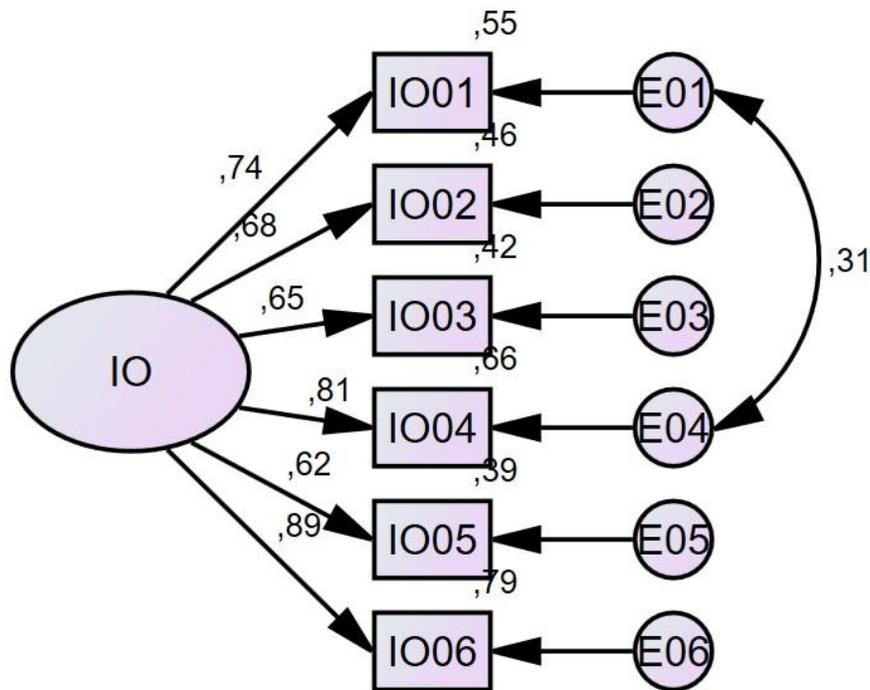


Figura 35. Modelo de análise confirmatória da Escala de Identidade Organizacional. Nota: $\chi^2(8)=23,545$; $p<0,001$; $NC=2,94$; $CFI=0,98$; $RMSEA=0,08$. Fonte: elaborada pelo autor.

A confiabilidade da estrutura unifatorial da Escala de Identidade Organizacional também foi analisada pelo rho de Jöreskog, que apresentou $\rho=0,88$, indicando um índice bastante satisfatório (Chin, 1998). Pode-se concluir, portanto, a partir dos resultados coletados, que a Escala de Identidade Organizacional possui validade e confiabilidade, podendo ser usada em estudos científicos e gerenciais, como diagnóstico.

4.6 Modelo estrutural de predição entre políticas e práticas de GP e IO

Por fim, o sexto objetivo específico proposto nesta pesquisa foi testar o modelo estrutural de predição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade

organizacional. Procedeu-se à análise de regressão, por meio da modelagem por equações estruturais, utilizando-se a estimação da máxima verossimilhança. Prefere-se a análise de regressão à análise de caminhos quando se testam diversas variáveis independentes como predictoras de uma única variável dependente (Hoyle, 1995). O resultado da análise de regressão para o modelo proposto encontra-se ilustrado por meio da Figura 36.

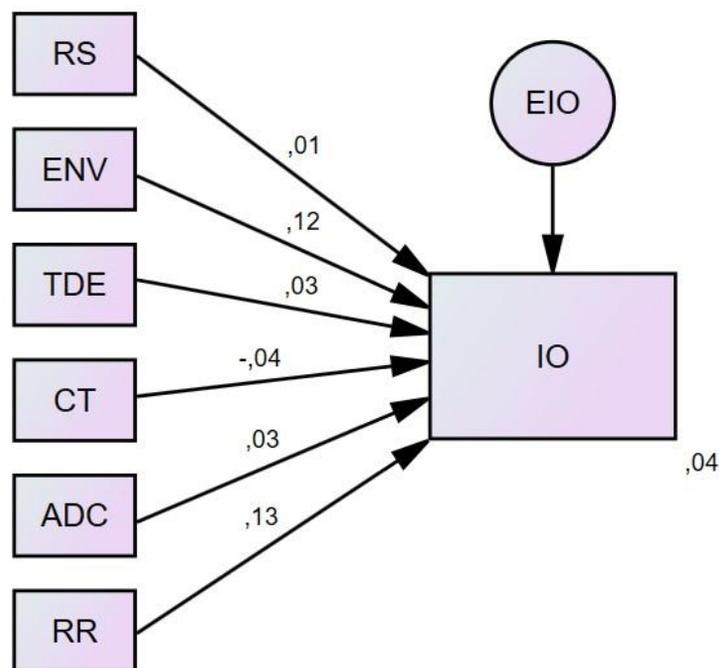


Figura 36. Resultado da análise de regressão

Os índices de regressão obtidos na análise das informações pesquisadas encontram-se apresentados na Tabela 41, com destaque, em negrito, para as políticas que apresentaram $p < 0,05$, ou seja, as que foram efetivamente predictoras no modelo proposto.

Tabela 41

Índices de regressão

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IO <--- ENV	0,149	0,070	2,125	0,034	par_1
IO <--- TDE	0,038	0,068	0,563	0,574	par_2
IO <--- RR	0,167	0,075	2,224	0,026	par_3
IO <--- ADC	0,034	0,063	0,533	0,594	par_4
IO <--- RS	0,014	0,075	-0,746	0,456	par_5
IO <--- CT	-0,062	0,083	-0,746	0,456	par_6

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Dessa forma, conclui-se que os únicos preditores da identidade organizacional foram os fatores envolvimento e remuneração/recompensas ($p < 0,05$). A análise isolada das políticas de envolvimento e de remuneração/recompensas revela, entretanto, que

envolvimento exerce influência mais forte sobre a identidade organizacional, mantendo-se a correlação com remuneração/recompensas, conforme demonstra a figura 37.

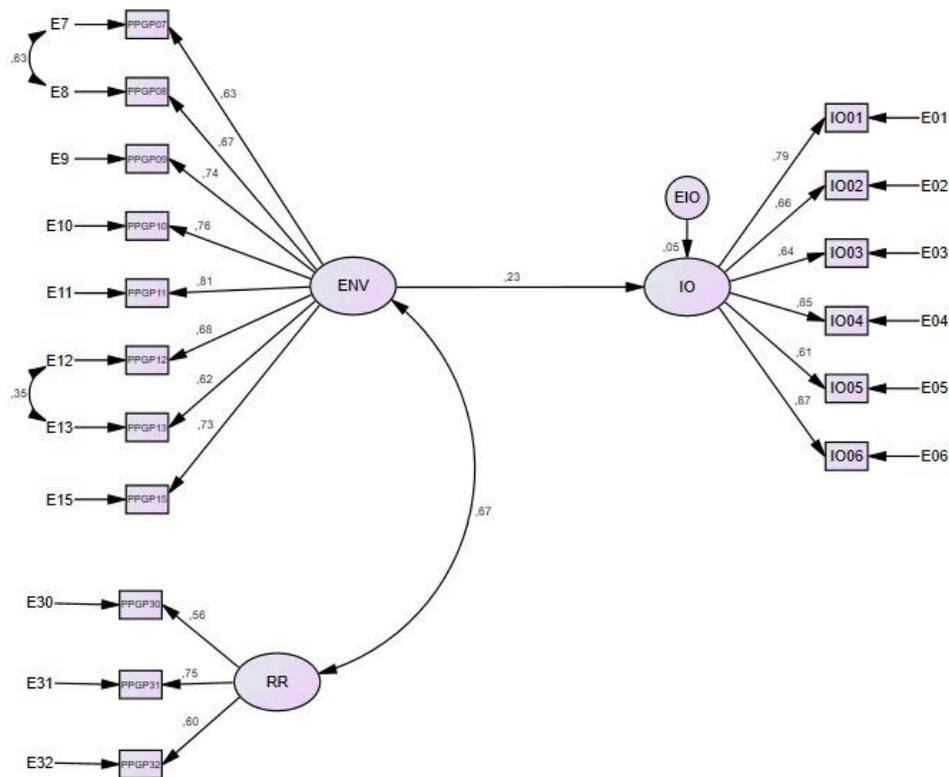


Figura 37. Modelo de análise confirmatória dos fatores envolvimento e remuneração/recompensas sobre IO. Nota: $\chi^2(8)=234,468$; $p<0,001$; $NC=2,039$; $CFI=0,95$; $RMSEA=0,06$. Fonte: elaborada pelo autor.

A figura 38 sintetiza os resultados da análise de regressão, revelando a quantidade da variância da variável dependente (identidade organizacional), que é explicada pela variável independente envolvimento ($R^2=5,5\%$). O resultado encontrado pode ser considerado um pequeno efeito, pois $R^2<13\%$ (Cohen, 1992).

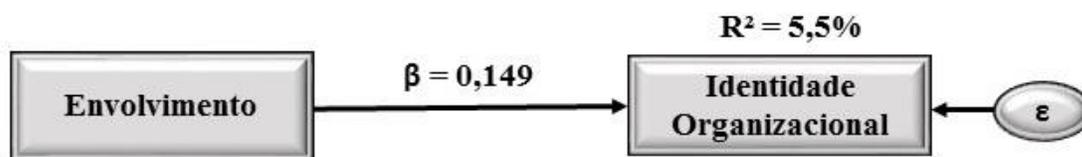


Figura 38. Síntese do modelo de predição

Observa-se que o preditor possui associação positiva com a variável dependente, desvelando que quanto mais os servidores perceberem a política de envolvimento, maior será sua identidade organizacional.

Políticas de gestão de pessoas efetivamente antecedem atitudes em uma organização, conforme se pode verificar na literatura, nos seguintes exemplos de variáveis-critério: comprometimento organizacional (Bastos, 1994; Demo *et al.*, 2013; Dias & Morais, 1994); bem-estar no trabalho (Horta *et al.*, 2012; Jesus & Rowe, 2015; Martins & Demo, 2014); e confiança na organização (Horta *et al.*, 2012). Também pode-se mencionar importantes resultados organizacionais, como o desempenho (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Freitas & Borges-Andrade, 2004); a satisfação no trabalho (Demo *et al.*, 2013; Nannetti *et al.*, 2015); menor rotatividade organizacional (Sheehan, 2013); e efetividade organizacional (Guest & Conway, 2011).

Além disso, a política de envolvimento apresenta destaque na predição de diversas atitudes e comportamentos, conforme se pode verificar na Figura 39, que ilustra estudos empíricos que pesquisaram os consequentes da política de envolvimento.

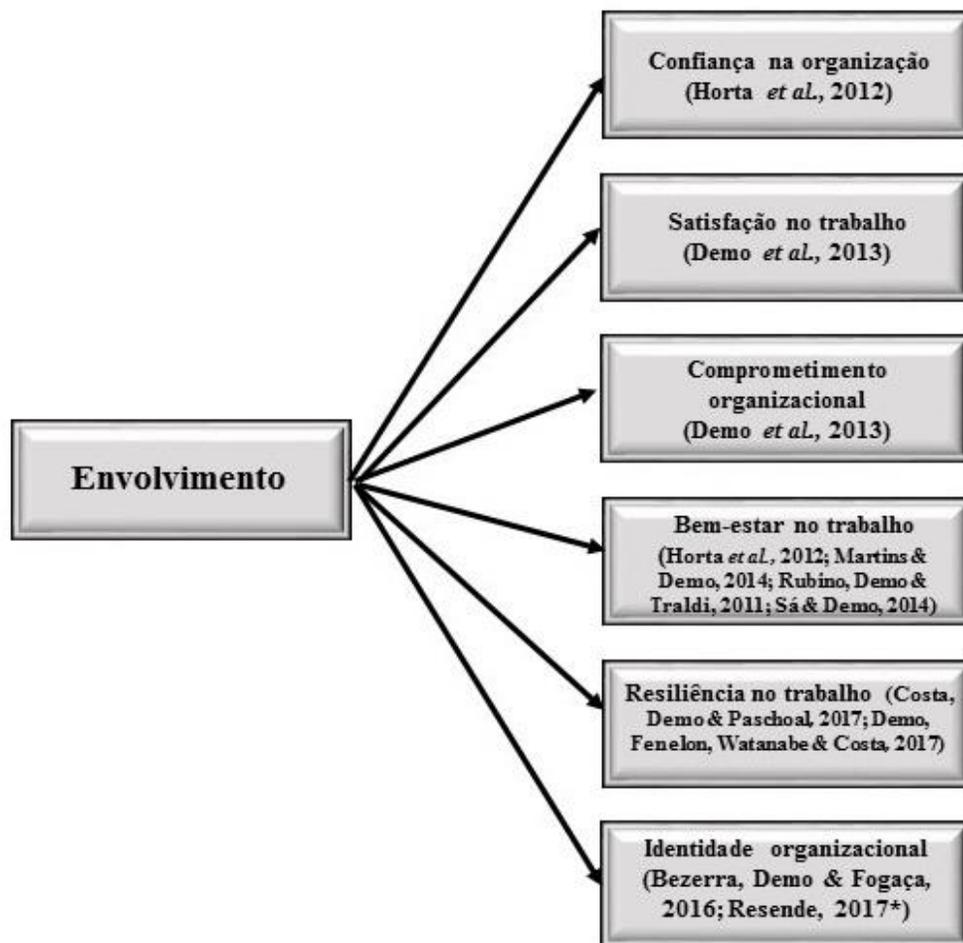


Figura 39. Estudos que abordaram consequentes de envolvimento. Nota: * refere-se à presente pesquisa.

Tendo em vista os resultados apontados, a política de envolvimento está relacionada à identidade organizacional, entre os demais fatores que compõem as políticas e práticas de gestão de pessoas. Pode-se deduzir que as práticas de envolvimento tenham mais flexibilidade, maior possibilidade de aplicação no setor público, provendo, portanto, maior margem de atuação e de influência sobre os servidores da organização.

Dessa forma, conforme apontam os resultados da presente pesquisa, as práticas relativas à política de envolvimento constituem antecedentes da identidade organizacional. Depreende-se que gestores organizacionais, no afã de fomentar a identidade organizacional de seus colaboradores, devem dar atenção especial ao planejamento e implementação dessas práticas, quer seja ao estimular a participação ou intensificar a comunicação; praticar o reconhecimento e feedback contínuos; prover um tratamento respeitoso, preocupando-se com o bem-estar de seus colaboradores; manter um clima de compreensão e confiança entre subordinados e entre colegas; integrar os colaboradores; adaptar os colaboradores aos seus cargos; dar autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões; manter coerência entre o discurso e a prática gerencial; ou ainda, enfatizar a construção de relacionamentos interpessoais que se traduzam em um melhor clima organizacional (Bohlander & Snell, 2010; Dessler, 2003; Siqueira, 2008; Ulrich *et al.*, 1991).

A seguir, a conclusão do estudo, que sumariza os principais resultados, destaca as principais contribuições acadêmicas, metodológicas, gerenciais e sociais, e apresenta limitações e recomendações para estudos futuros.

5 Conclusão

O presente estudo possibilitou o alcance dos objetivos específicos estabelecidos, garantindo, dessa forma, a consecução do objetivo geral, além de abordar importantes aspectos relacionados à literatura de gestão de pessoas, bem como sobre a possível relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e identidade organizacional. Nesse sentido, este capítulo final apresenta a síntese dos resultados da pesquisa e suas contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

5.1 Síntese dos principais resultados

O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar e descrever a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Como resultado, descobriu-se que a política de envolvimento é preditora da identidade organizacional, revelando pequena, mas significativa explicação para esse construto.

O objetivo específico I buscou identificar a percepção em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados, por meio da análise dos fatores que compõem as políticas e práticas, das quais recrutamento e seleção foi a mais bem avaliada na opinião dos respondentes (média de 3,84 e desvio-padrão de 0,74). Já o fator pior avaliado foi avaliação de desempenho e competências (média de 2,71 e desvio-padrão de 0,81).

Tendo em vista a avaliação dos itens, ou seja, as práticas de gestão de pessoas, os itens que obtiveram boa avaliação (média ou moda 4 acima) foram: item PPGP20 (A Câmara dos Deputados me oferece benefícios básicos – exemplos: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.), item PPGP29 (A Câmara dos Deputados me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade), item PPGP02 (Os processos seletivos da Câmara dos Deputados são disputados, atraindo pessoas competentes) e item PPGP05 (A Câmara dos Deputados divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo), constituindo os pontos fortes na avaliação dos servidores no que tange às práticas de GP implementadas na organização.

Por outro lado, os itens com pior avaliação (abaixo de 3) foram: PPGP32 (Na CD minha remuneração é influenciada pelos meus resultados), PPGP26 (Na Câmara dos

Deputados a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores), PPGP25 (Na Câmara dos Deputados a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário), PPGP31 (Na definição de seu sistema de recompensas, a Câmara dos Deputados considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores), PPGP27 (Na Câmara dos Deputados os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores), PPGP15 (Na Câmara dos Deputados há coerência entre discurso e prática gerenciais), PPGP09 (A Câmara dos Deputados procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais), PPGP10 (A Câmara dos Deputados estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas), PPGP11 (A Câmara dos Deputados reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento – exemplos: elogios, matérias em jornais internos, etc.) e PPGP28 (Na CD os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores), compondo o quadro de pontos críticos a serem repensados pelos gestores organizacionais.

O objetivo específico II, por sua vez, visava identificar a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação a sua identidade organizacional, variável que obteve média geral de 2,97, com desvio-padrão de 0,89.

O item mais bem avaliado foi o IO02 (Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a Câmara dos Deputados), ao passo que o item com pior avaliação foi o IO01 (Quando alguém critica a Câmara dos Deputados é como se estivesse me criticando pessoalmente). De maneira geral, os servidores não apresentaram forte identificação com a Câmara dos Deputados, haja vista que metade dos itens obtiveram avaliação inferior a 3 (ponto neutro da escala), e a outra metade obteve avaliação apenas um pouco superior.

Em seguida, o objetivo específico III buscou verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas. Os resultados apontaram que a variável idade apresenta diferenças de percepção em relação ao fator envolvimento; a variável escolaridade apresenta diferenças de percepção em relação ao fator remuneração/recompensas; a variável tempo de serviço apresenta diferenças de percepção em relação aos fatores envolvimento e avaliação de desempenho e competências; e a

variável função de chefia apresenta diferenças de percepção em relação ao fator remuneração/recompensas.

Na mesma verve, o objetivo específico IV consistiu em verificar se aspectos demográfico-funcionais influenciam a percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em relação a sua identidade organizacional. Os resultados apontam que a variável idade apresenta diferenças de percepção em relação ao item IO05 (Quando um a matéria na mídia faz crítica à CD, eu me sinto constrangido); a variável escolaridade apresenta diferenças de percepção em relação aos itens IO03 (Quando me refiro à CD, normalmente falo nós, ao invés de eles), IO04 (Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando) e IO05 (Quando um a matéria na mídia faz crítica à CD, eu me sinto constrangido); e a variável função de chefia apresenta diferença de percepção em relação aos fatores IO03 (Quando me refiro à CD, normalmente falo nós, ao invés de eles), IO04 (Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando) e IO06 (O sucesso da CD é como se fosse o meu sucesso pessoal). Além disso, verificou-se que as variáveis escolaridade e função de chefia apresentam diferenças de percepção em relação ao fator identidade organizacional, avaliado como um todo.

Na sequência, o objetivo específico IV propôs o teste dos modelos de mensuração das variáveis do estudo, fazendo sua validação confirmatória, na qual a estrutura final da EPPRH manteve os 6 fatores, mas eliminou 3 itens, restando 29 ao todo, com a introdução de três setas duplas, enquanto a Escala de Identidade Organizacional, estruturada com um fator, manteve seus 6 itens, com a introdução de uma seta dupla entre as variáveis IO01 (Quando alguém critica a CD é como se estivesse me criticando pessoalmente) e IO04 (Quando alguém elogia a CD é como se estivesse me elogiando).

Na sequência, o objetivo específico VI engendrou o teste do modelo estrutural de predição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a identidade organizacional, que resultou na política de envolvimento como preditora, com efeito pequeno de 5,5% (Cohen, 1992).

Tendo apresentado todas essas informações, verifica-se o cumprimento do objetivo geral, respondendo à problemática da pesquisa, por meio da conclusão de que as práticas de envolvimento predizem a identidade organizacional.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Este estudo, por intermédio de sua revisão teórica, aplicação de questionários, sistematização e análise dos resultados, contribuiu para o avanço do conhecimento nas áreas de gestão de pessoas e do (micro) comportamento organizacional, preenchendo uma importante lacuna identificada na literatura, uma vez que não foram encontrados estudos que explorem a relação entre a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e a identidade organizacional em instituições da administração pública brasileira. Além disso, foram abordados temas importantes para a gestão empresarial, contribuindo com a literatura ainda incipiente nessa temática, especialmente no caso da identidade organizacional.

Outra contribuição acadêmica do presente estudo consistiu na validação confirmatória de dois instrumentos de pesquisa, que obtiveram bons índices psicométricos: a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Demo *et al.*, 2014) e a Escala de Identidade Organizacional (Nascimento, 2014), o que viabiliza a realização de estudos relacionais a partir de medidas confiáveis e com validade interna e externa.

Técnicas avançadas de estatística, como a análise fatorial confirmatória e a modelagem por equações estruturais foram utilizadas no intuito de alcançar os objetivos desse estudo. Dessa forma, tendo em vista que um dos principais objetivos de técnicas multivariadas é expandir a habilidade explanatória do pesquisador e a eficiência estatística (Hair *et al.*, 2009), verifica-se que o presente trabalho também apresenta uma contribuição metodológica.

Tendo em vista o aspecto gerencial, este estudo apresentou um diagnóstico para os gestores da instituição, ao identificar a percepção das atuais políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como a autoavaliação da identidade organizacional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados.

A identidade organizacional consiste em uma consequente da percepção da política de envolvimento, conforme sugerem as informações desta pesquisa. Nesse sentido, essa consideração reflete a necessidade de um conjunto de práticas de envolvimento bem elaboradas, tendo em vista que influenciam a formação da identidade organizacional dos trabalhadores.

Deve-se ressaltar que este estudo foi realizado em uma instituição do setor público, mais especificamente do Poder Legislativo em nível federal, revestindo-se, portanto, de

caráter inovador, tendo em vista a prevalência de estudos relacionados na área privada, tanto para políticas e práticas de gestão de pessoas quanto para a identidade organizacional.

Por fim, deve-se destacar que a temática abordada pelo presente trabalho se reveste de relevância e atualidade, tendo em vista a necessidade de eficiência na prestação dos serviços públicos (Gomes & Guimarães, 2013), a grande importância da atividade legislativa para toda a sociedade brasileira (Camargos *et al.*, 2017), bem como a necessidade de melhoria da imagem institucional da Câmara dos Deputados (Cunha, 2006). Nesse sentido, o aprimoramento da gestão estratégica da instituição (Guimarães *et al.*, 2012), com especial foco nas políticas e práticas de gestão de pessoas, possibilita o alcance de patamares superiores de desempenho, por meio do fortalecimento da identidade organizacional de seus servidores (Machado, 2005), configurando, em última análise, uma contribuição social desta pesquisa aos cidadãos brasileiros de forma geral, os quais constituem os “clientes” dos serviços e projetos prestados pela instituição.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

Tendo em vista as limitações e recomendações para futuras pesquisas, esse estudo representa um passo inicial na proposição e investigação de novas relações entre variáveis, contribuindo, ainda que limitadamente, para pesquisas na área do comportamento organizacional, ao mesclar variáveis da área de administração (políticas e práticas de GP) e do comportamento organizacional (identidade organizacional). Nesse sentido, por se tratar de um estudo exploratório, mais pesquisas são necessárias para corroborar, ou não, o que foi aqui encontrado. Estudos multimétodo, incorporando análises qualitativas, podem ser realizados, no intuito de aprofundar a compreensão da relação entre os construtos, pois propiciam triangulação metodológica, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno. Esse aprofundamento do conhecimento reveste-se de especial importância, especialmente para fenômenos que estão sendo estudados há pouco tempo no Brasil, caso da identidade organizacional.

A coleta das informações em um único período também consiste em uma limitação do presente estudo. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros utilizem dados longitudinais, além de amostras de diferentes organizações públicas, em distintas esferas governamentais e poderes públicos. Outros estudos em organizações privadas e do terceiro setor também são bem-vindas, por apresentarem especificidades. Outra sugestão viável

refere-se à realização de estudos comparativos com outras instituições públicas, a fim de se verificar se os resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados nesse trabalho se confirmam para outra amostra de natureza semelhante, em que pode haver a necessidade de inclusão ou exclusão de itens. Por fim, deve-se considerar que, por ter sido conduzida em uma única instituição, esta pesquisa pode ter sido influenciada por fatores relacionados à cultura organizacional, que geram vieses de interpretação a respeito dos itens das escalas utilizadas.

Considerando que esse estudo propôs a validação confirmatória de dois instrumentos de pesquisa com bons índices psicométricos (EPPRH e EIO), fica aberto o convite para que a validade desses instrumentos seja confirmada em novas pesquisas, com o objetivo de se aprimorar ainda mais os índices de ajuste obtidos, provendo às escalas maiores indícios de validade externa.

Tendo em vista os resultados da revisão bibliométrica de políticas e práticas de gestão de pessoas realizada neste trabalho, sugere-se a realização de pesquisas que identifiquem variáveis que influenciam ou são influenciadas pelas políticas de GP, uma vez que seu papel estratégico é reconhecido nas organizações.

Em relação à identidade organizacional, também com base na revisão bibliométrica realizada, observou-se absoluta maioria de trabalhos teórico-empíricos, motivo pelo qual se verifica a necessidade de ensaios teóricos que discutam pressupostos, modelos e medidas desenvolvidos. Também se verifica a importância de se realizar mais pesquisas em organizações do terceiro setor, que talvez, por princípio, possuem identidade organizacional fortalecida desde o momento em que são criadas.

Também se espera que este estudo promova a difusão da análise fatorial confirmatória como técnica de mensuração na área de gestão estratégica de pessoas, bem como a expansão da modelagem por equações estruturais, pois medidas confiáveis e válidas, aliadas a técnicas avançadas de tratamento e análise estatística de dados constituem elementos fundamentais para o avanço do conhecimento científico.

Em resumo, apesar das limitações apresentadas, o principal objetivo desse estudo foi alcançado, revelando a influência da política de envolvimento sobre a formação da identidade organizacional. Dessa forma, quanto mais os servidores perceberem esforços da gestão em envolvê-los, mais eles tenderão a ter sua identidade organizacional fortalecida, ou seja, mais importância a organização terá para sua identidade pessoal. Futuros estudos

sobre antecedentes da identidade organizacional poderão contribuir, portanto, para o aprimoramento do bem-estar dos servidores, trazendo melhores resultados para a organização e, em última análise, para os cidadãos, uma vez que a Câmara dos Deputados é considerada a “Casa do Povo”, que deve representar seus direitos e interesses, a qual poderia ser palco para uma efetiva **gestão com pessoas**.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, H. (2010). Delineating and charting the systematic approach of HRD process. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 11-22.
- Acosta-Prado, J. C., & Costa-Somoza, M. (2013). Sensemaking process of organizational identity and technological capabilities: an empirical study in new-technology-based firms. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 115-129.
- Agarwal, U. A., & Jha, S. (2015). Human resource practices in Indian small and medium size enterprises – an exploratory study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 680-695.
- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: the mediating role of job involvement. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 41-55.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (orgs.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M. & Tamek, A. (2016). Multinational companies' human resources management practices' and their organizational culture impact on employees loyalty: case of Japanese multinational company in Morocco. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 204-211.
- Alleyne, P., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *Hospitality Management*, 25, 623-646.
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structuring equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia*, 16(31), 51-70.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. ed.). London: Kogan Page.
- Ashfort, B. E., & Mael F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1).
- Ashfort, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Azizollah, A., Hajipour, R., & Mahdi, S. S. (2014). The correlation between justice and organizational citizenship behavior and organizational identity among nurses. *Global Journal of Health Science*, 6(6), 252-260.

- Balassiano, M., Seabra, A. A., & Lemos, A. H. (2005). Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 31-52.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102.
- Barreto, L. M. T. S., Silva, M. P., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. A. C. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 215-232.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.
- Bastedo, M. N., Samuels, E., & Kleinman, M. (2014). Do charismatic presidents influence college applications and alumni donations? Organizational identity and performance in US higher education. *Higher Education*, 68, 397-415.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), 73-90.
- Batra, S., & Sharma, S. (2016). Stronger may not be better: organizational identity strength and performance of Indian SMEs. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 1-21.
- Bellusci, S. M., & Fischer, F. M. (1999). Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. *Revista de Saúde Pública*, 33(6), 602-609.
- Beyda, T. T., & Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2010). Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(4), 400-414.
- Bezerra, M. E. A., Demo, G., & Fogaça, N. (2016, novembro). O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional. *Anais do Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil, 19.
- Bingöl, D., Şenerb, İ., & Çevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: evidence from a pharmaceutical company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229.
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 156-171.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2010). *Administração de recursos humanos* (14. ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(número especial), 37-50.
- Boudreau, J., & Lawler, E., III (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.

- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Breit, E. (2014). Discursive practices of remedial organizational identity work: a study of the Norwegian Labor and Welfare Administration. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 231-241.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-756.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Brown, A. D., Humphreys, M., & Gurney, P. M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 312-326.
- Buboltz, W. C., Miller, M., & Williams, D. J. (1999). Content analysis of research in the Journal of Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 46(4), 496-503.
- Bueno, E., Longo-Somoza, M., García-Revilla, R., & Leon, R. D. (2015). Management challenges in the identification of organizational identity and corporate reputation as intangible assets. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3), 173-185.
- Bunchaft, A. F., & Gondim, S. M. G. (2004). Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. *Revista Estudos de Psicologia*, 21(2), 63-77.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1997). Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 6-17.
- Câmara dos Deputados (2017a). *Missão, Visão e Valores*. Brasília: Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/gestao-estrategica-na-camara-dos-deputados>.
- Câmara dos Deputados (2017b). *A História da Câmara dos Deputados*. Brasília: Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia>.
- Câmara dos Deputados (2017c). *O Papel do Poder Legislativo*. Brasília: Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www.camara.leg.br/a-camara/conheca/o-papel-do-poder-legislativo>.
- Câmara dos Deputados (2017d). *Papel e História da Câmara*. Brasília: Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www.camara.leg.br/a-camara/conheca/quantos-sao-e-de-que-forma-e-definido-o-numero-de-deputados>.
- Câmara dos Deputados (2017e). *Recursos Humanos*. Brasília: Câmara dos Deputados.

Recuperado de <http://www.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos>.

- Câmara dos Deputados (2017f). *Programa de Pós-Graduação*. Brasília: Câmara dos Deputados. Recuperado de <http://www.camara.leg.br/a-camara/cursos/posgraduacao>.
- Camargo, E. J. B., Pereira, A. S., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B. (2016). Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995-2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1), 63-87.
- Camargos, N. M., Santos, C. P., & Vilarinho, A. C. B. (2017). Desafios da administração gerencial: estudo de caso sobre a política de treinamento e educação continuada na Câmara dos Deputados. *E-legis*, 23(2), 67-85.
- Cardoso, L. R. (2006). Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 13-23.
- Cardoso, M. A. F., Kanashiro, D. M. M., & Barros, D. L. P. (2016). Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(2), 351-376.
- Carlos, S. A., Jacques, M. G. C., Larratúa, S. V., & Heredia, O. C. (1999). Identidade, aposentadoria e terceira idade. *Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento*, 1, 77-89.
- 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*, 41(2), 75-90.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carrieri, A. P., Paula, A. P. P., & Davel, E. (2008). Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? *Organização & Sociedade*, 15(45), 127-144.
- Cavazotte, F., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(1), 70-83.
- Cavedon, N. R., & Stefanowski, F. L. (2008). O riso que integra, o riso que separa: identidade organizacional em um sebo de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 137-152.
- Cech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6-9.
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404.
- Cherman, A., & Rocha-Pinto, S. R. (2016). A valoração do conhecimento nas organizações: as concepções dos indivíduos no contexto do trabalho. *Organizações & Sociedade*, 23(77), 307-328.
- Cherman, A., & Rocha-Pinto, S. R. (2012). Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 53(2),

142-155.

- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organisational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research. Methodology for business and management*. (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: an integrative and multidisciplinary review for corporative image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: an International Journal*, 19(2), 182-199.
- Ciuchta, M. P., & O'Toole, J. (2016). Buy local? Organizational identity in the localism movement. *Business & Society*, 1-17.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.
- Costa, D. F., Sousa, D., & Cappelle, M. C. A. (2014, outubro). As relações entre os conceitos de identidade organizacional, identidade individual e imagem organizacional. *Anais do Seminários em Administração FEA-USP*, São Paulo, SP, Brasil, 17.
- Costa, M. T. P., Borges, L. O., & Barros, S. C. (2015). Condições de trabalho e saúde psíquica: um estudo em dois hospitais universitários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 43-58.
- Cunha, A. M. (2006). Patronagem, clientelismo e redes clientelares: a aparente duração alargada de um mesmo conceito na história política brasileira. *História (São Paulo)*, 25(1), 226-247.
- Dalvi, M. R., & Janati, S. (2014). The study effect of green organizational on green innovation. *Advances in Environmental Biology*, 8(25), 450-458.
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2009). Revisiting the research-practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 19, 144-153.

- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Demo, G. (2016). Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (orgs.), *Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e Prática*. São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015, novembro). Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador-BA, Brasil, 5.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Demo, G., Martins, P. R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*. 9(4), 395-420.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de Recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Nunes, I., Fogaça, N., Barcelos, B., & Roure, P. (2012). 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.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N. M. D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto*, 7, 57-84.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: exploratory and confirmatory validation in the USA. *Revista Paidéia*, 26(63), 35-43.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.
- Deslandes, G. (2015). The Dynamics of organizational identity from a ricœurian perspective. *Journal for Communication and Culture*, 4(1), 4-25.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos* (2ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Diallo, M. F. (2011). Les déterminants du choix des marques de distributeur: application à

- um marche émergent, Le Brésil. Tese de Doutorado em Ciências da Gestão. Universidade Aix-Marseille.
- Dias, J. M. G., & Moraes, L. F. R. (1994). Preditores do comprometimento organizacional na EMATER. *Temas em Psicologia*, 2(1), 91-102.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(1), 200-221.
- Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity and organizationality: the communicative constitution of Anonymus. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005-1035.
- Duarte, E. B., & Duarte, L. P. A. (2015). Política de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús-CE. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 6(3), 2261-2282.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Strength of evidence in Systematic Reviews in software engineering. Proceedings of the Second ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement. *Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM'08)*, 178-187.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Ésther, A. B. (2014). A construção da cultura e da identidade organizacionais na empresa familiar de pequeno porte: o papel do empreendedor fundador. *Organizações em Contexto*, 10(20), 205-243.
- Ésther, A. B., Silva, F. T., & Melo, B. A. (2010). A identidade gerencial de chefes de departamento de universidades federais de Minas Gerais. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(2), 213-222.
- Evans, S. K. (2015). Defining distinctiveness: the connections between organizational identity, competition, and strategy in public radio organizations. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 42-67.
- Faveiro, M. H. (2003). A identidade e a imagem das organizações. *Lusíada. Economia e Empresa*, II série, 2/3, 72-88.
- Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das

- identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55-72.
- Fernandes, M. E. R., Marques, A. L., & Carrieri, A. P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(4), 687-703.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fieseler, C., Meckel, M., & Ranzini, G. (2015). Professional personae: how organizational identification shapes online identity in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20, 153-170.
- Figueiredo, D. B., Filho, & Silva, J. A., Jr. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury, M. (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fombrum, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.
- Fontenelle, I. A. (2007). Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's. *Revista de Administração de Empresas*, 47(1), 60-70.
- Freire, D. A. L., & Muritiba, P. M. (2013). Identidade organizacional: análise bibliométrica da produção brasileira de 2000 a 2011. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 8, 1-17.
- Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-56.
- Fuks, M., & Fialho, F. M. (2009). Mudança institucional e atitudes políticas: a imagem pública da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (1993-2006). *Opinião Pública*, 15(1), 82-106.
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- Gerstroem, A. (2015). Identity after death: how legacy organizational identity and death form each other. *Management Research Review*, 38(1), 89-123.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, 27, 240-251.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

- Gilad, S. (2015). Political pressures, organizational identity and attention to tasks: illustrations from pre-crisis financial regulation. *Public Administration*, 93(3), 593-608.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gizir, S. (2014). A qualitative case study on organizational identity of faculty members. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(4), 1309-1324.
- Gollant, B. B., Sillince, J. A. A., Harvey, C., & Maclean, M. (2015). Rhetoric of stability and change: the organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, 68(4), 607-631.
- Gomes, A. O., & Guimarães, T. A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379-401.
- Gonzalez-Miranda, D. R., Gentilin, M., & Ocampo-Salazar, C. A. (2014). Organizational identity: what is the conversation currently dealing with? Paradigms, perspectives and discussions. *Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 7(2), 129-146.
- Gould-Williams, J. (2003). 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.
- Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N., & Callan, V. J. (2006). "We do it, but they don't": multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research*, 34(4), 331-348.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. (1989). Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. In: Storey, J. (Org.). *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organisational Behaviour*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). 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.
- Guimarães, A. S., Schwartz, F. P., Souza, J. W., Melo, M. R. M., & Teixeira, R. V. (2012). Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. *Revista do Serviço Público*, 63(1), 25-42.

- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relation between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- He, H., & Baruch, Y. (2009) Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 575-599.
- He, H., & Baruch, Y. (2010) Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: tales of two UK building societies. *British Journal of Management*, 21, 44-62.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, 38, 3-35.
- Heinrich, C. (2010). Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público. In: Peters, G., Pierre, J. (Org.). *Administração pública: coletânea*. São Paulo: Editora Unesp.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hoon, C. & Jacobs, C. D. (2014). Beyond belief: strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, 12(4), 244-273.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Huang-Horowitz, N. C., & Freberg, K. (2016). Bridging organizational identity and reputation messages online: a conceptual model. *Corporate communications: an international journal*, 21(2), 196-212.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iannoni, F. (2016). Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sensemaking nel museo Salvatore Ferragamo. *Il Capitale Culturale*, 12, 525-553.
- Isfahani, A. N., & Dehkordi, T. A. (2014). A study of the relationship between organizational identity and organizational silence among employees of the University of Isfahan. *Journal of Applied Sociology*, 52(4), 31-34.
- Jäger, U. P., & Schröer, A. (2013). Integrated organizational identity: a definition of hybrid organizations and a research agenda. *Voluntas*, 25, 1281-1306.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218.
- Jonczyk, J. A. (2015). The impact of human resource management on the innovativeness of public hospitals in Poland. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 213, 1000-1007.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Knippenberg, D., & Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 36-46.
- Kozica, A. M. F., Gebhardt, C., Müller-Seitz, G., & Kaiser, S. (2015). Organizational identity and paradox: an analysis of the "stable state of instability" of Wikipedia's identity. *Journal of Management Inquiry*, 24(2), 186-203.
- Lee, J., Park, N. K., & Kim, H. (2014). The effect of change in organizational identity on knowledge creation by mobile R&D workers in M&As. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 41-58.
- Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. In: Storey, J. (Org.). *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rethorics and realities*. London:

Macmillan.

- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 327-342.
- Lengnick-Hall, M. I., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67.
- Lu, C., Chen, S., Huan, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68, 857-861.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Bohes, S. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Machado, H. V. (2003). Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 51-73.
- Machado, H. V. (2005). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração de Empresas*, 4(1), 1-17.
- Machado-da-Silva, C. L., & Nogueira, E. E. S. (2001). Identidade organizacional: um caso de continuidade, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, Edição Especial, 35-58.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maia, A. A. R. M., & Mancebo, D. (2010). Juventude, trabalho e projetos de vida: ninguém pode ficar parado. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(2), 376-389.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Manhotoma, M. G., & Mahachi, D. (2014). A comparative analysis of human resource policies and practices on employee performance and sustainability of hotel organizations in Botswana. *European Scientific Journal*, special edition.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2, 58-59.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25, 176-187.
- Marco-Lajara, B., & Úbeda-Garcia, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: an introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347.
- Marconi, N. (2003). A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*,

54(1), 09-45.

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: Report Number.
- Marques, A. L., Borges, R. S. G., & Almada, L. (2016). Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(1), 8-24.
- Marra, A. V., Fonseca, J.A., & Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 49-72.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martínez, P., Pérez, A., & Bosque, I. R. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: a case from the Spanish tourism industry. *Business Media*, 124, 47-66.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3605-3632.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 35-45.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13. ed.). Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.
- Matoso, J. O., Coraiola, D. M., & Roglio, K. D. (2016). Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no governo estadual de Mato Grosso. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 34-51.
- Meneses, P. P. M., Coelho Jr., F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110-134.
- Miranda, A. V., & Carvalho, J. L. F. (2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão*, 23, 186-196.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 383-395.
- Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). *Corporate and organizational identities, integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London and New York: Routledge.
- Mönkkönen, K., & Puusa, A. (2015). From disunited to joint action: dialogue reflecting the construction of organizational identity after a merger. *SAGE Open*, 1-13.
- Monti, A., & Salvemini, S. (2014). The “Barolo brothers”: organizational identity and social relationships as strategic decision-making drivers. *Management Decision*, 52(9), 1750-1781.

- Morettin, L. G. (2010). *Estatística básica: probabilidade e inferência*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In Wilkinson, A., Bacon, N., Redman T., & Snell, S. (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.
- Moufahim, M., Reedy, P., & Humphreys, M. (2015). The Vlaams Belang: the rhetoric of organizational identity. *Organizational Studies*, 36(1), 91-111.
- Munley, P. H. (1974). A content analysis of the Journal of Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 21(4), 305-310.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 50(1), 56-72.
- Nascimento, T. G. (2014). *Desempenho Profissional: Relações com Valores, Práticas e Identidade no Serviço Policial*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília.
- Nascimento, T. G., Torres, C. V., & Adaid-Castro, B. G. (2015). Escala de identidade profissional policial militar (EIPPM): evidências de validade fatorial e preditiva. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(2), 142-166.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (2010). Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Orgs.). *Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (orgs. da edição brasileira). Handbook de Estudos Organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas.
- Nishii L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of 11 HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61.
- Nogueira, E. E. S. (2007). Símbolo e identidade organizacional – função da figura ou imagem conceitual. *Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica*, 1(2), 81-96.
- Novôa, N. F., & Silva, H. A. (2015). A identidade organizacional à luz da pesquisa etnográfica. *Vianna Sapiens*, 6(1), 178-205.
- Nunes, F., Reto, L., Martins, L., & Tinoco, A. (2014). Os significados da lealdade em Hirschman: o papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(3), 48-61.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Odelius, C. C., & Santos, A. R. (2008). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, 15(2), 226-242.
- Oliva, E. J. D., & Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123.

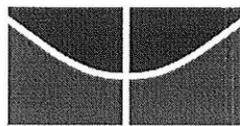
- Oliveira, A. F. (2008). Identificação organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk convincing conversations: utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 56, 435-445.
- Onuma, F. M. S., Zwick, E., & Brito, M. J. (2015). Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 106-120.
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 156, 223-226.
- Pasaoglu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: findings from the banking industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 315-324.
- Pasquali, L. (2008). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (2a ed.). Brasília: LabPAM-IBAPP.
- Paula, A. V., Pinto, L. B., Lobato, C. B. P., & Mafra, F. L. N. (2014). Desenho é coisa séria – desvelando o “funcionário padrão” da sociedade capitalista moderna no desenho animado Bob Esponja Calça Quadrada. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 45-71.
- Pepe, A. I. (2011). Identidad y imagen organizacional: un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit*, 14, 18-27.
- Persic, M., Ursic, D., & Veselinovic, D. (2014). The impact of the implementation of a learning organization on the formation of a positive organizational identity. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 3(2), 165-180.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). The beauty of and barriers to organizational theories of identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 141-143.
- Prati, L. M., McMillan-Capehart, A., Karriker, J. H. (2009). Affecting organizational identity: a manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 404-415.
- Ravasi, D. (2016). Organizational identity, culture, and image. In: Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 112-135.
- Reis, C. Z. T., Freitas, A. M. R., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2015). Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8(2), 28-49.
- Resende, F. G., & Paula, A. V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re) construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de

- tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(3), 124-138.
- Riantoputra, C. D. (2010). Know thyself: examining factors that influence the activation of organizational identity concepts in top managers' minds. *Group & Organization Management*, 35(1), 8-38.
- Ribeiro, I., Capponi, M. B. B., Carvalho, A. O., & Serra, F. A. R. (2015). Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 1-22.
- Ribeiro, I., Roglio, K. D., & Pécora Jr., J. E. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(22), 1-24.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Ramos, M. M. (1998). Fundamentos para uma política de carreiras no contexto da reforma gerencial. *Revista do Serviço Público*, 49(3), 29-57.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rynes, S., L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Sá, P., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3581-3604.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, 138-148.
- Sato, H. (2014). How do we understand organizational identity effect? *Annals of Business Administrative Science*, 13, 271-281.
- Scharf, E. R. (2016). Paradoxos na identificação organizacional com uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 9 (2), 192-215.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Scott, T., & Lane, L. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Senado Federal (2017). *Sobre o Senado*. Brasília: Senado Federal. Recuperado de

- <https://www12.senado.leg.br/institucional/documentos/sobre-o-senado>.
- Serafini, G. O., & Szamosi, L. T. (2015). Five star hotels of a multinational enterprise in countries of the transitional periphery: a case study in human resources management. *International Business Review*, 24, 972-983.
- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Sillince, J. A. A., & Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: the rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62, 1829-1856.
- Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.
- Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Smith, E. B. (2011). Identities as lenses: How organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 56, 61-94.
- Smith P., Cunha, J., Giangreco, A., Vasilaki, A., & Carugati, A. (2013). The threat of dis-identification for HR practices: an ethnographic study of a merger. *European Management Journal*, 31, 308-321.
- Souza, J., Bertolini, G. R. F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22.
- Souza, M. M. P., Carrieri, A. P., & Faria, A. A. M. (2008). The construction of organizational identity: discourses on a Brazilian private railroad. *Brazilian Administration Review*, 5(3), 177-192.
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *The International Journal of Higher Education Research*, 69(1), 103-115.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lucaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. In: Storey, J. (Org.). *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed). Boston: Pearson.

- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tamayo, A. (2008). Valores Organizacionais. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Tataw, D. (2012). Toward human resource management in inter-professional health practice: linking organizational culture, group identity and individual autonomy. *The International Journal of Health Planning and Management*, 27, 130-149.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: a identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Tolfo, S. R., Silva, N., & Luna, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 4(1), 6-11.
- Trindade, L. H., Trindade, C. G., & Nogueira, E. C. O. R. (2015). Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 169-183.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 25, 315-326.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991) Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Valle, I. R. (2002). Da “identidade vocacional” à “identidade profissional”: a constituição de um corpo docente unificado. *Perspectiva*, 20, 209-230.
- Vandenbergh, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(4), 200-210.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.
- Vasconcelos, I. F. G., & Vasconcelos, F. C. (2001). Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 45-57.
- Vasconcelos, I. F. G., & Vasconcelos, F. C. (2003). Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações & Sociedade*, 10(27), 41-59.

- Vieira, M. A., Silva Junior, A., & Silva, P. O. M. (2014). Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. *Production*, 24(1), 200-211.
- Vieira, P. R. C., Freitas, J. A. S. B., & Dalto, E. J. (2014). O nexo causal entre a identidade organizacional e a imagem corporativa: estudo empírico sobre uma empresa terceirizada. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 13(24), 57-79.
- Vieru, D., & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: a case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34, 381-386.
- Wang, Z., Pan, S. L., Ouyang, T. H., & Chou, T. (2014). Achieving IT-enabled enterprise agility in China: an IT organizational identity perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 182-195.
- Watson, A., Dada, O., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. *Journal of Business Research*, 69, 5934-5945.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014). Organizational identity and family business. In: Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (orgs.). *The SAGE Handbook of Family Business*. London: SAGE.
- Zoogah, B. D. (2016). Tribal diversity, human resource management practices, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33, 182-196.

APÊNDICE A – Aceite Institucional

Universidade de Brasília – UnB
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

ACEITE INSTITUCIONAL

Eu, Rogério Ventura Teixeira, Diretor de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, estou de acordo com a realização da pesquisa “Construção da Identidade Organizacional a partir de Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público: Desafios e Possibilidades”, de responsabilidade do pesquisador Rommel Gomes Resende, Analista Legislativo/Técnica Legislativa, aluno de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, realizado sob orientação da Profa. Dra. Gisela Demo, após revisão e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília – CEP/IH.

O estudo envolve a aplicação de questionário impresso com servidores efetivos da Câmara dos Deputados. A pesquisa terá a duração de 3 (três) meses, com previsão de início em abril/2017 e término em junho/2017.

Brasília, 30 de março de 2017.

ROGÉRIO VENTURA TEIXEIRA
Diretor de Recursos Humanos
Câmara dos Deputados

Rogério Ventura Teixeira
Diretor de Recursos Humanos

APÊNDICE B – Questionário



Universidade de Brasília – UnB Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

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 Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília, e pelo mestrando em Administração Rommel Gomes Resende sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Identidade Organizacional.

Você só estará apto(a) a participar da pesquisa se for servidor efetivo da Câmara dos Deputados.

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

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Além disso, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente. 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 (exemplos: não concordo nem discordo / não se aplica).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em nos contatar:

rommelresende@hotmail.com

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao rubricar o campo abaixo, estou afirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar dela.

_____ Brasília-DF, de _____ de 2017
(Rubrica)

PARTE I: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das 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 gestão de pessoas da Câmara dos Deputados.

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 Câmara dos Deputados são amplamente divulgados.	
2	Os processos seletivos da Câmara dos Deputados são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3	Os testes de seleção da Câmara dos Deputados são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4	A Câmara dos Deputados utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	
5	A Câmara dos Deputados divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6	A Câmara dos Deputados comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
7	A Câmara dos Deputados se preocupa com meu bem-estar.	
8	A Câmara dos Deputados me trata com respeito e atenção.	
9	A Câmara dos Deputados procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
10	A Câmara dos Deputados estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
11	A Câmara dos Deputados reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
12	Na Câmara dos Deputados os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
13	Na Câmara dos Deputados há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
14	Na Câmara dos Deputados há um clima de confiança e cooperação entre colegas de trabalho.	
15	Na Câmara dos Deputados há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
16	A Câmara dos Deputados 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 Câmara dos Deputados estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
19	A Câmara dos Deputados preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
20	A Câmara dos Deputados me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
21	Na Câmara dos Deputados existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22	A Câmara dos Deputados preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas aos edifícios.	
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24	A Câmara dos Deputados realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25	Na Câmara dos Deputados a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26	Na Câmara dos Deputados a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27	Na Câmara dos Deputados os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28	Na Câmara dos Deputados os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
29	A Câmara dos Deputados me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30	Na Câmara dos Deputados recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a Câmara dos Deputados considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32	Na Câmara dos Deputados 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.

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

33	Quando alguém critica a Câmara dos Deputados é como se estivesse me criticando pessoalmente.	
34	Tenho muito interesse no que os outros pensam sobre a Câmara dos Deputados.	
35	Quando me refiro à Câmara dos Deputados, normalmente falo nós, ao invés de eles.	
36	Quando alguém elogia a Câmara dos Deputados é como se estivesse me elogiando.	
37	Quando uma matéria na mídia faz crítica à Câmara dos Deputados, eu me sinto constrangido.	
38	O sucesso da Câmara dos Deputados é como se fosse o meu sucesso pessoal.	

PARTE III: Dados Demográfico-Funcionais

39. Qual a sua idade? _____

40. Gênero:

() Feminino () Masculino

41. Cargo:

() Analista Legislativo () Técnico Legislativo

42. Qual o seu nível de escolaridade? Indique a opção já concluída.

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Ensino Superior

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

43. Há quanto tempo você trabalha na Câmara dos Deputados (em anos)? _____

44. Você ocupa função de chefia (gestor)?

() Sim () Não

**ANEXO A – Lista de periódicos com classificação *Qualis* igual ou superior a B2 –
Administração**

A2			
1	BAR. Brazilian Administration Review	6	RAE. Revista de Administração de Empresas
2	BBR. Brazilian Business Review	7	RAP. Revista de Administração Pública
3	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	8	RAUSP – Revista de Administração (São Paulo. Online)
4	Organizações & Sociedade (Online)	9	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)
5	RAC. Revista de Administração Contemporânea		
B1			
10	Administração: Ensino e Pesquisa	19	READ. Revista Eletrônica de Administração
11	Administração Pública e Gestão Social	20	RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
12	Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	21	REGE. Revista de Gestão USP
13	Contabilidade, Gestão e Governança	22	REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
14	Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão	23	REMark. Revista Brasileira de Marketing
15	Gestão & Produção	24	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional
16	RAI: Revista de Administração e Inovação	25	Revista de Ciências da Administração
17	RAM. Revista de Administração Mackenzie	26	Revista de Negócios
18	REA. Revista de Administração da UFSM	27	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro)
B2			
28	Cadernos Gestão Pública e Cidadania	43	Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)
29	E&G – Revista Economia & Gestão	44	Revista de Administração da Unimep
30	Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online)	45	Revista de Gestão e Secretariado
31	GEP Revista de Gestão e Projetos	46	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade
32	Gestão & Planejamento	47	Revista Desenvolvimento em Questão
33	Gestão & Regionalidade	48	Revista do Serviço Público
34	Gestão & Sociedade	49	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios
35	Gestão.org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	50	Revista Gestão & Tecnologia
36	Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	51	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
37	Organizações em Contexto (Eletrônica)	52	RGO. Revista de Gestão Organizacional (UNOCHAPECÓ. Impresso)
38	Pretexto (Belo Horizonte)	53	Revista Iberoamericana de Estratégia
39	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	54	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)
40	Revista Adm.Made	55	Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)
41	Revista Alcance (Online)	56	Tecnologias de Administração e Contabilidade
42	Revista Ciências Administrativas	57	Teoria e Prática em Administração

**ANEXO B – Lista de periódicos com classificação *Qualis* igual ou superior a B1 –
Psicologia**

A1	
1 Estudos de Psicologia (Natal. Online)	4 Psicologia em Estudo (Online)
2 Estudos de Psicologia (PUCCAMP. Impresso)	5 Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)
3 Paidéia (USP. Online)	6 Psicologia: Teoria e Pesquisa (Brasília. Online)
A2	
7 Ágora (PPGTP/UFRJ)	21 Psicologia Escolar e Educacional (Impresso)
8 Arquivos Brasileiros de Psicologia (Online)	22 Psicologia USP (Online)
9 Arquivos de Neuro-Psiquiatria (Impresso)	23 Psicologia e Sociedade (Impresso)
10 Avaliação Psicológica (Impresso)	24 Psicologia: Ciência e Profissão (Online)
11 Brazilian Journal of Medical and Biological Research	25 Psicologia: Teoria e Prática (Impresso)
12 Cadernos de Saúde Pública (ENSP. Impresso)	26 Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano
13 Cadernos de Saúde Pública (Online)	27 Revista Brasileira de Orientação Profissional
14 Ciência & Saúde Coletiva (Online)	28 Revista Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional
15 Estudos e Pesquisas em Psicologia (Online)	29 Revista Latinoamericana de Psicologia
16 Estudos e Pesquisas em Psicologia (UERJ. Impresso)	30 Revista Psicologia Escolar e Educacional
17 Psico (PUC-RS. Online)	31 Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
18 Psico-USF (Impresso)	32 Revista de Psicologia : Teoria e Prática (Online)
19 Psicologia & Sociedade (Online)	33 Temas em Psicologia (Ribeirão Preto)
20 Psicologia Clínica (PUC-RJ. Impresso)	
B1	
34 Ambiente & Sociedade (Online)	43 Psicologia em Pesquisa (UFJF)
35 Avaliação (UNICAMP)	44 Psicologia em Revista (Online)
36 Boletim de Psicologia	45 Psicologia, Educação e Cultura
37 Ciências & Cognição (UFRJ)	46 Psicologia, Saúde & Doenças
38 Ensaio (Fundação Cesgranrio. Impresso)	47 Psicopedagogia On Line
39 Fractal: Revista de Psicologia História, Ciências, Saúde-Manguinhos (Impresso)	48 Saúde e Sociedade (Online)
40 Interação em Psicologia (Online)	49 Scientiae Studia (USP)
41 Interface (Botucatu. Impresso)	50 Textos & Contextos (Porto Alegre)
42 Psicologia da Educação (Online)	51 Vínculo (São Paulo. Impresso)