

PRESTÍGIO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EM VENDAS: UMA MEDIAÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Organizational prestige and sales performance: a mediation of organizational identification and professional identification

Flavia Miecowski¹

 0000-0002-2947-6593

 frmiecowski@uem.br

Valter Vieira¹

 0000-0002-4129-3343

 vavieira@uem.br

¹ Universidade Estadual de Maringá - UEM

RESUMO

O prestígio organizacional é definido como a percepção dos funcionários de linha de frente sobre como as pessoas de fora da empresa se sentem em relação à organização. Embora pesquisadores e profissionais reconheçam que o prestígio organizacional é um driver do desempenho de vendas, a literatura de vendas tem negligenciado os mecanismos que medeiam o sentimento do prestígio. Para preencher esta lacuna, neste ensaio teórico os autores propõem dois mecanismos mediadores para explicar como é o prestígio organizacional – identificação profissional e identificação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Prestígio organizacional, identificação organizacional, identificação profissional, desempenho em vendas.

ABSTRACT

Organizational prestige is the employees' perception of how people outside the company feel about the organization. Although researchers and practitioners recognize that organizational prestige is a driver of sales performance, the sales literature has neglected the mediation mechanisms from the feeling of support. To fill this gap in this theoretical paper, the authors propose two mediating mechanisms to explain what organizational prestige, such as – professional identification and organizational identification.

KEYWORDS: Organizational prestige, organizational identification, professional identification, sales performance.

1 Introdução

A Teoria da Identidade Social sugere que os indivíduos se identificam com grupos que apresentam comportamentos similares (Tajfel & Turner, 2004). A identificação social é a percepção de pertencer a algum grupo de colegas (Ashforth & Mael, 1989). No entanto, as pessoas ao longo de jornadas de trabalho e diferentes tipos de emprego passam por grupos distintos (por vezes simultaneamente). Esse processo de múltiplos grupos gera distintas identificações sociais ao mesmo tempo (Pratt & Foreman, 2000), sendo essas não conflituosas ou rivais, mas sim complementares.

Um fator que influencia a identificação do indivíduo com a organização é o prestígio que esta última possui. O **prestígio organizacional** é definido como a percepção dos funcionários de linha de frente sobre como as pessoas de fora da empresa se sentem em relação à organização. A imagem de prestígio transmitida pela organização é um fator significativo de influência na identificação organizacional (Smidts et al., 2001) porque refere-se à noção de que uma pessoa pertencente a organização valoriza as opiniões e crenças que sujeitos possuem sobre a mesma, uma vez que esses últimos creem que a organização é admirada, bem considerada e respeitada (Bergami & Bagozzi, 2000). Utilizando a Teoria da Identidade Social, os autores posicionam dois consequentes do prestígio organizacional, sendo identificação organizacional e identificação profissional.

Como os indivíduos se identificam com os grupos ao qual fazem parte (*in-group*), identificar-se com o grupo ao qual trabalha é um subtipo da identificação social. Assim, a **identificação organizacional** é definida como a identificação com o grupo do emprego em que o indivíduo se define (isto é: auto-conceito, ver Baumhammer et al., 2018) nos termos de sua sensação de pertencer a esse grupo (Ashforth & Mael, 1989). Um exemplo da identificação organizacional é quando o empregado que sente orgulho de trabalhar na empresa, se sente ofendido quando alguém critica a organização que ela/ele trabalha, e/ou sente que os sucessos da firma são também seus.

Além da identificação organizacional há a **identificação profissional** compreendida como a forma como o indivíduo assume a identidade da profissão como reflexo de si mesmo (Ashforth et al., 2013). Neste trabalho, os autores abordam a identificação profissional do vendedor com sua profissão, visto que é uma profissão consolidada socialmente. Ademais, identificação profissional do vendedor faz com que o sujeito possua estereótipos particulares (Ahearne et al., 2007) como esportividade, resiliência, empatia, entre outros, além dos conhecimentos para prestar serviço ao cliente e a capacidade de persuasão (Morden, 1989).

Após realizar uma revisão da Teoria da Identidade Social, este ensaio teórico discute os conceitos de prestígio organizacional, identificação organizacional e identificação profissional entre os vendedores do segmento de varejo. Adiante, propõe-se um modelo conceitual para compreender o efeito mediador da identificação organizacional e da identificação profissional na relação entre prestígio organizacional e desempenho em vendas.

2 Referencial Teórico

2.1 Prestígio Organizacional

O prestígio organizacional reflete a percepção de um empregado membro da firma de que as opiniões dos outros são a respeito da mesma é entendida como valorizada, respeitada, admirada e bem considerada (Bergami & Bagozzi, 2000). O prestígio organizacional baseia-se na avaliação do empregado sobre até que ponto pessoas externas

à organização compreendem a empresa com um 'simbólico' de alta estima ou 'consideração' devido às características positivas e socialmente valorizadas da firma (Fuller et al. 2006). Os indivíduos tendem a identificar-se com organizações que possuem prestígio, visto que este último aumenta a autoestima (Fuller et al., 2006). Se, por exemplo, o cliente leal tem uma boa percepção da organização com alto nível de responsabilidade social (Nogueira et al., 2003), esse cliente compartilhará uma alta consideração (Wolter & Cronin Jr., 2017) e prestígio de forma positiva.

O prestígio organizacional resume as crenças de um funcionário sobre como as pessoas de fora veem a firma. Quando essa imagem é avaliada como 'atraente', os funcionários de linha de frente acreditam que a organização possui atributos que os diferenciam (por reflexo), atributos que são socialmente valorizados e essa imagem fortalece a identificação com a organização (Dutton et al., 1994). Portanto, a imagem externa da organização é um reflexo da opinião da sociedade. O prestígio organizacional pode resultar de diversas fontes de informação, como publicidade, boca a boca, informações externas que a empresa controla e comunicação interna sobre como a empresa é vista por estranhos (Smidts et al., 2001).

O prestígio organizacional é um fator importante que pode influenciar a identificação – social e profissional – dos membros com a organização, podendo aumentar o desempenho organizacional. Se a empresa é vista de forma positiva e respeitada, isso pode refletir na equipe de vendas, fazendo com que os membros sintam orgulho de pertencer a organização. Compreender a percepção de prestígio organizacional é fundamental para formular estratégias de gestão e melhorar a identificação com a empresa.

2.2 Identificação Organizacional

A Teoria da Identidade Social sugere que os indivíduos se identificam com grupos que apresentam comportamentos similares (Tajfel & Turner, 2004). A identificação organizacional pode ser entendida com um subtipo de identificação social, onde o indivíduo define a si próprio baseado nos termos de 'sua sensação' de pertencimento à organização (Ashforth & Mael, 1989). É mais do que simplesmente avaliar a organização de forma positiva (Korschun et al., 2014), pois envolve vínculos emocionais e a internalização do sucesso da organização refletido como sucesso pessoal (Mael & Ashforth, 1992). A identificação organizacional é "a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização" (Mael & Ashforth, 1992, p. 104). A identificação organizacional é uma forma de ligação psicológica, a qual ocorre quando os membros adotam características definidoras da organização para si mesmos (Dutton et al., 1994).

Quanto mais os funcionários de linha de frente incorporam senso de identidade com a organização, mais eles tendem a enxergar o sucesso da empresa como sendo também seu e atuam mais ainda em seu nome (Korschun et al, 2014). A identificação organizacional é um apego psicológico, cognitivo ou emocional que o funcionário tem com uma equipe, uma função, uma organização ou uma outra entidade (Miscenko et al., 2016). Ser membro e trabalhar para uma organização compõe uma parte importante da vida de uma pessoa, e os indivíduos geralmente constroem seus autoconceitos a partir da identidade da organização a que pertencem (Lee et al., 2015).

Portanto, a identificação organizacional é um fenômeno psicológico fundamental para o funcionamento das organizações porque os membros com maiores níveis podem ser mais engajados e comprometidos com suas atividades em benefício da empresa. Além da identificação organizacional, o vendedor pode ainda se identificar com sua profissão --- identificação profissional.

2.3 Identificação Profissional

A identificação profissional trata-se da medida em que um indivíduo internaliza a identidade da profissão como uma definição dele/a mesmo (Ashforth et al., 2013). A identificação profissional é a sensação de unidade com a sua profissão (Hekman et al., 2009). Essa noção de que os indivíduos podem identificar-se com grupos extra organizacionais referentes ao trabalho, como profissões ou ocupações, ainda é pouco estudada (Johnson et al., 2006). Uma profissão é uma ocupação de *status* social que se baseia no conhecimento. A profissão é caracterizada por ter não apenas um conhecimento abstrato e especializado, mas também uma autonomia, autoridade sobre os clientes e grupos ocupacionais subordinados e um certo grau de altruísmo (Hodson & Sullivan, 2012).

Enquanto a identidade social refere-se ao estar em harmonia com um determinado grupo, ver as coisas na perspectiva do grupo e ser como os outros; ter uma identidade profissional significa agir para atender as expectativas do papel que se ocupa, coordenando, negociando e interagindo com os parceiros de função e manipulando o ambiente para controle dos recursos pelos quais a função é responsável (Stets et al., 2000).

3 Proposições

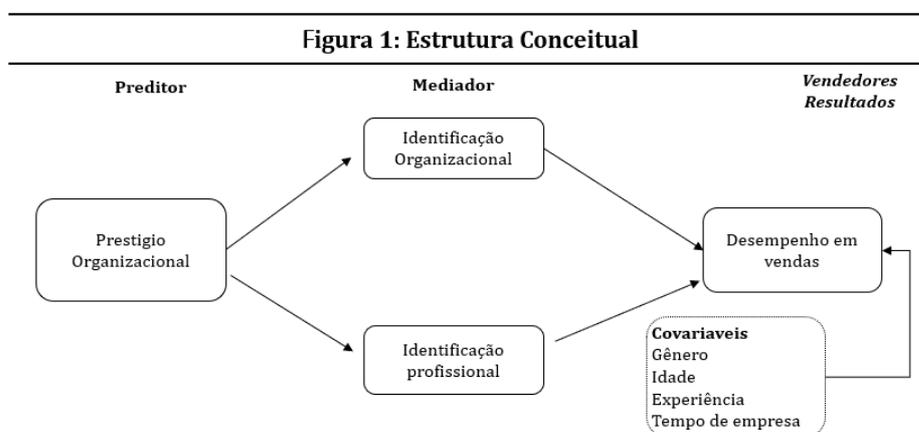
A primeira proposição de pesquisa indica como o prestígio organizacional afeta a identificação organizacional (elemento mediador) do vendedor, que por sua vez irá aumentar o desempenho em vendas. A imagem transmitida pela organização com alto prestígio é um fator significativo de influência na identificação organizacional (Smidts et al., 2001) porque a organização e o funcionário dependem um do outro e por isso a identificação organizacional passa a ser um conseqüente nesse relacionamento. Na literatura vendas é consenso que prestígio organizacional faz com que os funcionários de linha de frente tenham um sentimento de glória/status por meio do seu trabalho (Kraemer et al., 2020; Ashforth & Mael 1989). Ademais, o prestígio organizacional sugere que a organização é bem-sucedida (ou seja, alto prestígio) e atende a necessidade do indivíduo de pertencer a um coletivo valorizado (Ashforth e Mael ,1989), gerando assim a identificação organizacional. A identificação organizacional é uma dimensão importante do relacionamento dos funcionários de linha de frente com sua organização empregadora (Mignonac et al., 2006) e é um antecedente do desempenho (He & Brown, 2013). Como resultado, argumenta-se que a relação entre prestígio organizacional e desempenho em vendas é mediada pela identificação organizacional:

Proposição 1: A identificação organizacional é uma variável mediadora na relação entre prestígio organizacional e seu desempenho em vendas.

A segunda proposição discorre sobre os caminhos pelos quais o prestígio organizacional afeta a identificação profissional dos vendedores, a qual aumenta o desempenho em vendas. O prestígio organizacional tem impacto na identificação dos funcionários de linha de frente (Mignonac et al., 2006) porque esses desempenham um papel importante na construção de relacionamentos lucrativos com os clientes (Singh et al. 2017). O prestígio organizacional pode aumentar a autoestima do vendedor porque tende a melhorar a identificação com a profissão (Hekman et al., 2016), a qual gera maior desempenho em vendas. Dessa forma, propomos que há um efeito positivo e significativo entre prestígio organizacional e desempenho em vendas, e que este efeito é mediado pela identificação do vendedor com sua profissão.

Proposição 2: A identificação profissional do vendedor é uma variável mediadora na relação entre prestígio externo percebido pelo vendedor e seu desempenho em vendas.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto neste ensaio teórico. A proposição demonstra que o prestígio organizacional impacta indiretamente no desempenho de vendas via duas identificações, sendo: identificação profissional e organizacional. Os autores posicionam o desempenho porque é uma métrica amplamente aceita em estudos prévios (Gonçalves Filho et al., 2021; Monteiro 2014, Silva & Silva-Faia, 2015).



4 Discussão

As proposições apresentadas neste ensaio sugerem algumas direções para avançar nos estudos a respeito do prestígio organizacional, identificação organizacional e identificação profissional dos vendedores. O modelo teórico propõe que o prestígio organizacional gera um grande de identificação organizacional e profissional, as quais aumentam o desempenho do vendedor. Essa identificação dual ocorre porque o prestígio organizacional refere-se às percepções entre os funcionários de linha de frente sobre como as pessoas de fora da organização se sentem em relação à organização (Bergami & Bagozzi, 2000). Essa identificação dual considera classificações sociais, as quais permitem que os funcionários de linha de frente se localizem e se definam no ambiente social do trabalho e da profissão. As pessoas que trabalham em uma organização com alto nível de prestígio podem satisfazer suas necessidades de autoaperfeiçoamento, se sentirem orgulhosas (Rathi & Lee, 2015) e melhorar a auto definição social (Mignonac et al., 2006).

A Teoria da Identidade Social (Ashfort & Mael, 1989) indica que a autoestima pode ser alcançada quando a organização é admirada e bem-sucedida, quando a ligação entre o indivíduo e a organização é visível para os outros e quando o sucesso da organização pode ser atribuído pelo menos em partes ao indivíduo. A autoestima é uma forma de fortalecer ambas as identificações, sendo: identificação profissional e organizacional. Os esforços do marketing das organizações para transmitir uma boa imagem contribuem não somente com a percepção externa de sua marca, mas também influencia na seleção de funcionários de linha de frente e nas interações com os clientes que procuram por empresas com alto nível de prestígio organizacional (Galperin, 2017). Dessa forma, recomenda-se aos gerentes de vendas que reforcem a imagem de prestígio da organização.

A identificação com a organização se relaciona de forma positiva com o desempenho do vendedor porque a firma ao ter maiores níveis de status, e reputação pode vender mais (He et al., 2015). Recomenda-se que os funcionários de linha de frente que atuem como representantes da empresa possuam uma alta identificação organizacional (Korschun et al., 2014). O vendedor que possui um alto nível de identificação com a profissão tende a ter maior desempenho porque os atributos da profissão exigem um comportamento profissional (Domingues & Vieira, 2017). As organizações geralmente exigem um comportamento de

seus membros voltado à inovação e criatividade, orientação para o cliente e desempenho (Van Dick & Kerschreiter, 2016). Consequentemente, quando os membros da organização se identificam com sua equipe de trabalho, eles demonstram mais desempenho, inovação e criatividade e orientação para o cliente (Van Dick & Kerschreiter, 2016) e a intenção de continuar na organização.

O prestígio organizacional é o valor social atribuído pelos funcionários de linha de frente a identidade de seu empregador (Mignonac et al., 2006). Uma organização com uma boa imagem externa irá promover o sentimento de pertencimento nos funcionários, a qual tende indiretamente a ajudar no volume de vendas e desempenho (Carmeli, 2005, Smidts et al., 2001; Mignonac et al., 2006). Quanto mais forte é o relacionamento entre uma organização e seus funcionários de linha de frente, maior será a inclinação dos indivíduos à participarem de comportamentos que apoiam o grupo (Fisher & Wakefield, 1998).

5 Considerações Finais

Com base na discussão conduzida nesse ensaio, os autores propõem algumas implicações teóricas e gerenciais e sugestões para estudos futuros. De acordo com a Teoria da Identidade Social (Ashfort & Mael, 1989), o sentimento de pertencer a organizações de prestígio motiva os indivíduos a melhorarem seus resultados. Mesmo essa premissa estando disseminada na literatura de administração, na pesquisa em vendas a mesma fora negligenciada. Com vista a preencher essa lacuna, essa pesquisa apresenta proposições de que o prestígio organizacional funciona como um impulsionador na relação entre a identificação organizacional e desempenho e a identificação profissional e desempenho.

Este trabalho fornece uma nova perspectiva a respeito da identificação organizacional e a profissional. A literatura sobre identificação profissional foi examinada em diferentes aspectos (como em, Heckman et al., 2009; Johnson et al., 2006; Kuhn, 2009; Ashforth et al., 2013), no entanto, esse exame de mediação é reduzido na área de vendas. Portanto, este estudo busca demonstrar que a identificação profissional é um fomentador do desempenho em vendas e pode ser motivada por meio do alto prestígio organizacional.

Nosso modelo teórico também fornece alguns *insights* para a gestão da força de vendas. Primeiro, as organizações devem fortalecer a percepção externa de prestígio junto à força de vendas. Para isso os gestores podem utilizar de medidas como: treinamentos junto aos fornecedores de produtos e *feedback* dos clientes a fim de demonstrar que a empresa tem uma boa reputação e um bom relacionamento externamente. Segundo, os gestores podem ainda obter melhores resultados ao utilizarem o prestígio da organização em programas de desenvolvimento profissional através da socialização com a equipe de vendas para moldar o sentimento de pertencimento a empresa. Isso pois, quando os membros da organização se identificam com a equipe de trabalho, eles/as tendem a gerar maiores níveis de desempenho de aquisição e retenção de clientes, de volume de vendas, de inovação e criatividade e de orientação para o cliente (Van Dick & Kerschreiter, 2016). Estudos futuros podem incluir outros construtos nessa discussão, como a rotatividade que é um problema enfrentado pelos gerentes de vendas (Sunder et al., 2017; Jolson et al., 2015). Analisar como a rotatividade influencia e pode ser influenciada pelas identificações no âmbito de vendas e ainda quando há prestígio organizacional.

Referências

- Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0013-1>
- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37-56.

- Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426-2448 <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Badrinarayanan, V., Gupta, A.; Chaker, N. N. (2021) The pull-to-stay effect: influence of sales managers' leadership worthiness on salesperson turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 39-55, <https://10.1080 / 08853134.2020.1820347>
- Baumhammer, P., Silva, M. G., & Costa, M. F. da. (2018). Aspectos Simbólicos do Smartphone e o Eu Estendido: Um Estudo do Comportamento do Consumidor Português. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(2), 175-190. <https://doi.org/10.4025/rimar.v7i2.34904>
- Bergami, M. Bagozzi, R.P. (2000), Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39: 555-577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/002224299606000108>
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. <https://doi.org/10.1177/002224299305700404>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23-40.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815-846.
- Gonçalves Filho, C., Lima, T. S., Macedo, W., & Chinelato, F. B. (2021). Antecedentes da Continuidade e Desempenho dos Relacionamentos Interorganizacionais Entre Fornecedores e Organizações de Serviços. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 11(2), 196-218.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- He, H., Wang, W., Zhu, W. and Harris, L. (2015), Service workers' job performance: The roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation, *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1751-1776. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0132>
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
- Hekman, D. R., van Knippenberg, D., & Pratt, M. G. (2016). Channeling identification: How perceived regulatory focus moderates the influence of organizational and professional identification on professional employees' diagnosis and treatment behaviors. *Human Relations*, 69(3), 753-780. <https://doi.org/10.1177/0018726715599240>
- Hodson, R., & Sullivan, T. A. (2012). *The social organization of work*. Belmont, C.A: Wadsworth, Cengage Learning.

- Jaworski, Bernard J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences?' *Journal of Marketing* 52 (July): 23-39.
- Johnson M.D., Morgeson F.P., Ilgen D.R., Meyer C.J., Lloyd J.W. (2006). Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*. 91(2), 498-506. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.498>
- Johnston, M. W.;, Varadarajan P. R., Futrell C. M., & Sager J. (1987) The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(3), 29-38,
- Jolson, M. A., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (1987). Correlates and Determinants of Sales Force Tenure: An Exploratory Study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(3), 9-28.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (2001), Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31: 197-222. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00154>
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247
- Monteiro, R. B. (2014). Estudos Sobre o Papel das Equipes de Trabalho no Desempenho Profissional: Uma Análise Sobre a Produção Acadêmica Brasileira na Área de Administração de 2009 a 2013. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 4(2), 18-30.
- Morden, M. J. (1989). The Salesperson: Clerk, Con Man, or Professional? *Business and Professional Ethics Journal*, 8(1), 3-23.
- Nogueira, C. E. de A., & Chauvel, M. A. (2015). Responsabilidade Social: Um Estudo Exploratório Sobre o Processo de Decisão das Instituições Mantidas por Empresas. *Revista Interdisciplinar De Marketing*, 2(2), 4-20. <https://doi.org/10.4025/rimar.v2i2.266>
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Rathi, N., & Lee, K. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige: An HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel Review*, 44(4), 454-469.
- Singh, J., Brady, M., Arnold, T., & Brown, T. (2017). The Emergent Field of Organizational Frontlines. *Journal of Service Research*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/1094670516681513>
- Skiba, J.; Saini, A.; & Friend, S. B., (2016). The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover, *Journal of Business Research*, 69(12), 2016.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Stets, J., & Burke, P. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Silva, J. D., & da Silva Faia, V. (2015). Análise do Impacto da qualidade do site nas intenções comportamentais dos consumidores online. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 5(1), 30-45.
- Swider, B. W., Boswell, W. R., & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), Key readings in social psychology. *Political Psychology* (p. 276–293).
- Van Dick, R., & Kerschreiter, R. (2016). The social identity approach to effective leadership: An overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers in Business Research in China*, 10, 363–384. <https://doi.org/10.3868/s070-005-016-0013-3>
- Wolter, J. S., & Cronin Jr, J. J. (2017). Unique influences of cognitive and affective customer-company identification. *Journal of Business Research*, 78, 172-179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.010>
- Wotruba, T. R., & Tyagi, P. K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling. *Journal of Marketing*, 55(3), 24–35. <https://doi.org/10.1177/002224299105500303>.

Autores

- 1. Flavia Regina Miecowski**, Doutora em Administração pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Professora no Curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM.
- 2. Valter Afonso Vieira**, Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília – UnB. Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Estadual Maringá – UEM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM.

Contribuição dos autores

Contribuição	Flavia Miecowski	Valter Vieira
1. Definição do problema de pesquisa	✓	
2. Desenvolvimento de hipóteses ou questão de pesquisa (no caso de trabalho empírico)		
3. Desenvolvimento de proposição teóricas (no caso de trabalho teórico)	✓	✓
4. Referencial/fundamentos teórico(s) / revisão de literatura	✓	
5. Definição de procedimentos metodológicos	✓	
6. Coleta de dados / trabalho de campo		
7. Análise e interpretação de dados (quando existentes)		
8. Revisão do texto		✓
9. Redação do texto	✓	