

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

FRANCISLAINE ALVES DOS ANJOS DA SILVA

A FORÇA DO RELACIONAMENTO NA IDENTIFICAÇÃO COOPERATIVA

CURITIBA

2020

FRANCISLAINE ALVES DOS ANJOS DA SILVA

A FORÇA DO RELACIONAMENTO NA IDENTIFICAÇÃO COOPERATIVA

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

CURITIBA

2020

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB – 9/1118

S586f 2020	Silva, Francislaine Alves dos Anjos da A força do relacionamento na identificação cooperativa / Francislaine Alves dos Anjos da Silva ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2020. 77 f. : il. ; 30 cm
	Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020 Bibliografia: f. 66-77
	1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas agrícolas. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.
	CDD 20 ed. – 658.047

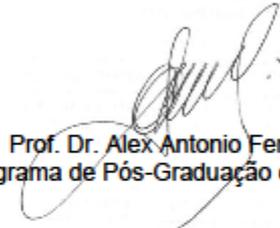
TERMO DE APROVAÇÃO

A FORÇA DO RELACIONAMENTO NA IDENTIFICAÇÃO COOPERATIVA

Por

Francislaine Alves Dos Anjos Da Silva

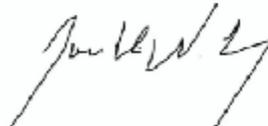
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



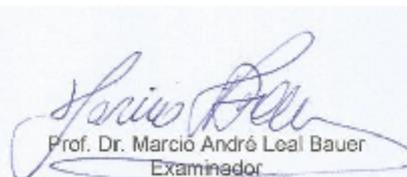
Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador



Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
Examinador



Prof. Dr. Marcio André Leal Bauer
Examinador

Dedico a minha família e amigos que estiveram ao meu lado incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas especiais contribuíram de diferentes formas para construção deste trabalho:

A minha família pelo apoio moral, emocional e paciência em inúmeras ausências.

Ao meu filho, pelo olhar, sorriso e palavras sempre otimistas.

Ao meu orientador, por me acolher, ouvir, compartilhar sua sabedoria e apoiar no desenvolvimento deste trabalho.

A Cooperativa, na pessoa do presidente e do vice-presidente por acreditar, apoiar financeiramente e por autorizar a realização do estudo.

A OCEPAR e ao SESCOOP pelo incentivo financeiro e pelo fomento no desenvolvimento profissional e capacitação das pessoas que atuam nas cooperativas.

Aos amigos, colaboradores e associados pela participação nessa jornada.

Aos professores do mestrado minha gratidão pelos ensinamentos.

RESUMO

Objetivo: Identificar em que medida o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na sua identificação com a cooperativa. Breve contexto: embora o cooperativismo de crédito encontre-se em franca expansão, não foram identificados estudos que tratam sobre a identificação do associado e do gerente de negócios, tampouco que avaliem como o relacionamento entre ambos pode influenciar a identificação organizacional em cooperativas de crédito. Compreender essas interações e seus impactos é essencial para a elaboração de medidas voltadas à perenidade da cooperativa. **Método:** A estratégia de pesquisa é descritiva com coleta de dados por levantamento, que contou com uma amostra final de 251 observações. Utilizou-se a plataforma *Qualtrics* para o envio dos questionários, com uso de amostragem não probabilística por conveniência. Como variáveis de controle utilizaram-se data de associação, idade, gênero e Índice de Solução por Associado (ISA). Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva, análise fatorial e regressão linear múltipla com os softwares, Microsoft Excel, *Statistical Package for Social Sciences*® (SPSS). **Fundamentação Teórica:** Os principais suportes teóricos foram as pesquisas de Asforth e Mael (1992) acerca da Identificação Organizacional; Granovetter (1973) acerca da força dos laços diádicos como referências no estudo do Relacionamento. **Resultados:** Foi possível concluir que o relacionamento e o ISA explicam 25,5% da Identificação Organizacional, e impactam positivamente na identificação organizacional com a cooperativa. Os associados respondentes apresentam ISA médio de 6,9, verificada relação positiva do ISA com a identificação organizacional. O relacionamento explica 19% da identificação, reforçando as teorias referenciadas e abrindo possibilidades de novas ações com foco no relacionamento com o associado, e trazendo implicações gerenciais importantes para as cooperativas. Por outro lado, não foi encontrada relação entre tempo de associação, idade e gênero na identificação organizacional. Tais resultados contribuíram não somente para ratificar as teorias referenciadas no ambiente da cooperativa de crédito, mas também para responder às questões práticas acerca do impacto do relacionamento com o gerente na identificação organizacional com a cooperativa. **Implicações gerenciais:** Os resultados sugerem ações com o objetivo de manter a capacitação e qualificação dos colaboradores, estimular comportamentos gerenciais com foco no associado, estimular os gerentes a ter o máximo comprometimento com as demandas recebidas e tempo de retorno, desenvolver capacitações direcionadas ao tema relacionamento, estimular ações de consultoria financeiras e intensificar ações de visitas aos associados.

Palavras-chave: Identificação Organizacional. Relacionamento. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

Objective: Identify to what extent the relationship between the associate and the manager can influence his identification with the cooperative. Brief context: Although credit cooperatives are in full expansion, no studies have been reported dealing with identifying the associate and the business managers, nor that assess how the relationship between the two can influence organizational identification in credit unions. Understanding these interactions and their impacts are essential for elaborating measures aimed at the cooperative's longevity. **Method:** The research strategy is descriptive with a survey's data collection, which included a final sample of 251 observations. The Qualtrics platform was applied to send the questionnaires, using non-probabilistic sampling for convenience. As control variables, date of association, age, gender, and Solution Index per Member (SIM) were used. The data were analyzed using descriptive statistics, factor analysis, and multiple linear regression with Microsoft Excel software's support, Statistical Package for Social Sciences® (SPSS). **Theoretical Background:** The central theoretical references were Asforth and Mael (1992) on Organizational Identification; Granovetter (1973) about dyadic ties' strength as references in the study of Relationships. **Results:** the conclusion was that the relationship and the SIM explain 25.5% of the Organizational Identification and positively impact the cooperative's organizational identification. Respondent members have an average SIM of 6.9; therefore, a positive relationship between SIM and organizational identification. The relationship explains 19% of the identification, reinforcing the theories referenced and opening up possibilities for new actions focusing on the relationship with the member, and bringing relevant managerial implications for the cooperatives. Nevertheless, no relationship was found between association time, age, and gender in organizational identification. Such results contributed to ratifying the theories referenced in the cooperative credit environment and answering practical questions about the relationship impact with the manager on organizational identification with the cooperative. **Managerial implications:** The results suggest actions to maintain the training and qualification of employees, stimulating managerial behaviors with a focus on associates, encouraging managers to have the full commitment to the demands received and turnaround time, developing training aimed at the relationship theme, encourage financial consultancy actions and intensify visits to members.

Keywords: Organizational identification. Relationship. Credit Cooperative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores utilizados na construção da escala.....	33
Quadro 2 – Indicadores da identificação (variáveis dependentes).....	38
Quadro 3 – Indicadores de relacionamento (variáveis independentes).....	39
Quadro 4 – Variáveis de controle.....	40
Quadro 5 – Questões utilizadas na construção da escala.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes por gênero.....	48
Tabela 2 – Distribuição dos respondentes por tempo de associação.....	49
Tabela 3 – Médias de idade e indicador de soluções por associado (ISA).....	49
Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por profissão.....	50
Tabela 5 – Média das respostas dos entrevistados para os construtos identificação (Q1) e relacionamento (Q2)	51
Tabela 6 – Teste de KMO e Bartlett.....	53
Tabela 7 – Correlação de Pearson.....	53
Tabela 8 – Correlação de Pearson entre as variáveis identificação e relacionamento.....	55
Tabela 9 – Estatísticas de confiabilidade.....	55
Tabela 10 – ANOVA identificação.....	56
Tabela 11 – ANOVA relacionamento.....	56
Tabela 12 – Estatísticas do grupo para diferença de média de identificação.....	57
Tabela 13 – Modelos de regressão linear múltipla.....	59
Tabela 14 – Modelo 3 – coeficientes padronizados beta.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
IO	Identificação Organizacional
ISA	Indicador de Soluções por Associado
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional do Cooperativismo de Crédito
TIS	Teoria da Identidade Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1	Objetivos geral e específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	IDENTIFICAÇÃO	18
2.1.1	Identificação organizacional.....	19
2.2	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL POR IMITAÇÃO	25
2.3	RELACIONAMENTO	27
2.3.1	Conexão Intraorganizacional	28
2.3.2	A Força dos Laços Fracos	29
2.3.3	Confiança.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	37
3.1.1	Perguntas de pesquisa	37
3.1.2	Definição constitutiva e operacional das variáveis	38
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2.1	Finalidade da pesquisa	43
3.2.2	Método de pesquisa	43
3.2.3	Delimitação da pesquisa.....	43
3.2.4	Coleta e tratamento dos dados	44
3.2.4.1	Etapas da coleta de dados	45
3.2.5	Limitadores da pesquisa	46
4	ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	48
4.1.1	Estatística descritiva.....	48
4.1.2	Análise Fatorial Exploratória.....	52
4.2	REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	61
5.1	RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	64

6	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	65
	REFERÊNCIAS	66
	Apêndice A – Questionário Variável Dependente e Independente	71
	Apêndice B – Autorização para Realização do Estudo	74
	Apêndice C – Tabela de Correlação de Pearson.....	75
	Apêndice D – Tabela Teste de Scheffe (Gerentes – Identificação).....	76
	Apêndice E – Tabela Teste de Scheffe (Gerentes – Relacionamento).....	77

1 INTRODUÇÃO

As organizações que atuam no mercado financeiro estão imersas num ambiente altamente competitivo, exercendo forças que condicionam e exigem respostas rápidas daquelas que almejam a sustentabilidade e perenidade do negócio. Numa perspectiva estratégica, tal sustentabilidade dependerá da capacidade de determinadas organizações mobilizarem e alocarem seus recursos de forma mais eficiente que seus concorrentes.

Nesse setor a concorrência ainda é mais acirrada. A competitividade impõe grande responsabilidade aos atores sociais responsáveis pela gestão eficiente dos recursos, além da construção de fidelidade com seus clientes por meio de um equilíbrio entre os interesses individuais (cliente) e organizacionais.

As instituições de crédito concorrem nesse meio, e dentro desse segmento, a ênfase deste trabalho recai sobre as cooperativas de crédito. A premissa da pesquisa se apoia nos princípios cooperativistas e assume que a fidelidade de seus associados (clientes, nos termos mercadológicos) é construída a partir de uma relação de confiança.

A pesquisa se insere nesse viés interdisciplinar a fim de analisar a identificação em organizações cooperativas, um construto que está diretamente relacionado à identidade e seus impactos nas interações. Mais especificamente, a relação de confiança supracitada, e consequentemente de fidelidade do associado com a cooperativa, podem estar relacionadas com a percepção do associado ao se relacionar com sua referência na cooperativa de crédito que, nesse caso, são os gerentes de conta.

Os conceitos de identidade e identificação ganham relevância social e organizacional, por isso são temas de interesse para diversas áreas do conhecimento. Os estudos sobre identidade são focados no processo por meio do qual o indivíduo constrói seus valores, pensamentos, sentimentos, tanto no âmbito societal, quanto organizacional, e atrai pesquisadores de diversas áreas como sociologia, psicologia social, antropologia e psicanálise.

Laurenti e Barros (2000) conceituam identidade como a relação do indivíduo consigo mesmo e com as demais pessoas que o circundam em seu meio social. Como a identidade é construída socialmente, não é possível separar o indivíduo do conjunto humano.

Identidade para Tajfel (1978) tem um sentido individual de autopercepção a depender de como interage e com quem interage. Ao longo da vida um indivíduo relaciona-se com diversos grupos sociais. A identidade resultaria do sentido que o indivíduo confere às suas interações com grupos diversos e com o grau em que essa experiência reforça ou não a autopercepção.

Embora sejam termos relacionados, a identificação difere da identidade uma vez que implica em reconhecimento, ou seja, ter parâmetros e referências. Para Hall (2006) comumente a identificação se apresenta como algo construído a partir do reconhecimento de valores, origens, ideais e características afins. Para a pesquisa adota-se a identidade como ato de identificar, de reconhecer determinada marca, crença ou valor em alguém, algum grupo ou organização.

Para Mael e Ashforth (1992) a identificação organizacional é uma forma específica de identificação, definida como uma unidade percebida, onde o indivíduo se define em termos de sua participação em uma organização particular e a experiência dos sucessos e fracassos da organização são percebidas como do próprio indivíduo.

A identificação organizacional deriva da teoria da identificação social e estuda a identificação do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho. Pretende-se utilizar essa perspectiva adaptando a sua incidência para analisar o fenômeno da identificação de colaboradores e associados de uma cooperativa de crédito.

A escolha de uma cooperativa de crédito como objeto de análise, justifica-se por fazer parte de um ambiente complexo, dinâmico e competitivo. Embora integrem o Sistema Financeiro Nacional, se diferenciam das demais instituições financeiras bancárias pelos seus objetivos, pela sua natureza societária e pelo público que pretendem atingir.

O cooperativismo de crédito é um modelo de negócios existente há séculos que têm por objetivo a formação de poupança e o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde se insere. Teve seu marco inicial no Brasil em 1912 e, nos últimos anos, ganhou destaque por seus atributos: a mutualidade, o compartilhamento, a coletividade, entre outros (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2018).

O cooperativismo de crédito é marcado pela associação de pessoas que se unem em prol de objetivos comuns, orientadas por valores, ideais e princípios cooperativistas. Essas cooperativas são organizações sem fins lucrativos que prestam serviços financeiros para seus associados. Suas atividades são focadas nas pessoas que participam do empreendimento e não no capital envolvido. Os associados aderem a um modelo de negócios moderno, colaborativo e participativo marcado pela gestão democrática, transparente e pelas decisões compartilhadas.

Por sua natureza, a cooperativa concorre com instituições financeiras tradicionais, cuja capilaridade é muito maior, acirrando a concorrência. É comum a existência de convênios entre a entidade patronal e a instituição financeira, compelindo o possível associado a utilizar-se da rede bancária tradicional. Inobstante a isso, a cooperativa não goza de unicidade,

outrossim, numa mesma praça e atendendo ao mesmo público-alvo, atuam outras cooperativas de crédito também em regime de concorrência.

Essa realidade demanda competitividade e dinamismo na prestação de serviços, atração e retenção de associados. A cooperativa precisa prestar serviços diferenciados e de excelência para atrair e manter os associados. Para a sustentabilidade do empreendimento necessita que os associados utilizem, preferencialmente, os serviços financeiros disponibilizados pela cooperativa. Busca assim conter a evasão e fomentar o número de associados essenciais para a perenidade da cooperativa.

A finalidade e os valores intrínsecos à cooperativa divergem das demais instituições financeiras como as bancárias. A atuação pautada em valores colaborativos num cenário competitivo encerra uma dualidade que pode desencadear conflitos de identidade e dissonância cognitiva, impactando na identificação dos associados e colaboradores.

No modelo de negócios cooperativo espera-se diferentes posturas dos indivíduos que, em sua maioria, estão imersos em uma lógica instrumental capitalista, caracterizada pelo individualismo, competitividade, acumulação e assimetria de poder.

Nesta pesquisa a teoria será aplicada em dois grupos de interesse, a saber: colaboradores e associados. A alteração do público-alvo da Teoria da Identificação Organizacional – voltada à análise da identificação nas relações de trabalho - se deve às particularidades da cooperativa. Nesse modelo de negócio há uma sobreposição de papéis. Os associados e colaboradores são proprietários e clientes da cooperativa, exercendo ao mesmo tempo mais de um papel, a saber: o associado é sócio e cliente, eventualmente pode exercer também o cargo de estatutário, sendo, conselheiro ou dirigente. O colaborador por sua vez é empregado, sócio e cliente.

De acordo com Talonen, Jussila, Saarijärvi e Rintamäki (2016), as iniciativas recentes no consumo colaborativo ampliam ainda mais a relevância de uma forma de organização em que os membros têm um duplo papel, agindo tanto como proprietários quanto como clientes. Ainda de acordo com esses autores, a relevância das cooperativas e suas características únicas, que são parcialmente contraditórias no âmbito das empresas de propriedade dos investidores, continua sendo pouco explorada na pesquisa do comportamento do consumidor.

Estudos realizados em organizações utilizando a teoria da identificação apontam que, quando há identificação organizacional, a intenção de saída (*turnover*) é reduzida. Esses estudos avaliaram o impacto da identificação nas relações de trabalho entre o empregado e a organização. Seus resultados indicam que há relação positiva entre a identificação organizacional e a intenção de permanecer na organização (Van Dick, Wagner, Stellmacher,

& Christ, 2004; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009).

Se verificado que a maior identificação organizacional está relacionada à menor intenção de saída, uma estratégia de negócio é estimular a identificação do associado com a cooperativa restando avaliar o canal mais adequado para fazê-lo.

As cooperativas de crédito são um importante instrumento econômico e social. O atual contexto de crise demanda alternativas sustentáveis e as cooperativas segmentadas oferecem essa opção ao voltar atenção individualizada para os interesses de um grupo. Essas vantagens ultrapassam a questão meramente econômica, porém a relação entre cooperado e cooperativa nem sempre é restrita às vantagens. Há outros elementos que interferem no processo de adesão e permanência.

O desafio das cooperativas segmentadas reside no crescimento do número de associados. Analisar o que promove o engajamento do cooperado é crucial, vez que a expansão permanente da cooperativa é condição para a longevidade do empreendimento. É nessa realidade que este estudo se insere.

O objetivo geral da pesquisa é identificar em que medida o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na sua identificação com a cooperativa. Este estudo se adequa à linha de pesquisa voltada para a gestão estratégica de cooperativas com enfoque no comportamento organizacional. Foi desenvolvido por meio do método de estratégia de pesquisa *survey*. A técnica de pesquisa é quantitativa, utilizaram-se dados primários e secundários.

A identificação é tratada no segundo capítulo. Seu conceito deriva da psicologia e será aplicado aos colaboradores e associados de uma cooperativa de crédito segmentada de Curitiba. Para tanto foi aplicado questionário estruturado composto por questões customizadas para cooperativa. As questões foram adaptadas do questionário de Identificação Organizacional de Ashforth e Mael (1989).

O relacionamento foi tratado a partir da teoria da força dos laços fracos, de Granovetter (1973). O conceito é derivado da psicologia e foi aplicado para mensurar o relacionamento interpessoal entre o gerente de negócios e o associado no contexto da cooperativa. Para mensurar a força do relacionamento foi aplicado questionário estruturado, incluindo nesse construto dimensões customizadas para cooperativa (ideologia, princípios e valores). Para a construção dessas questões utilizou-se como base o trabalho de M. Silva, R. Silva, Souza, Melo e Andrade (2018).

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, analisa-se o seguinte problema:

Em que medida o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na sua identificação com a cooperativa?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivos geral e específicos

Objetivo geral:

Identificar em que medida o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na sua identificação com a cooperativa.

Objetivos específicos:

- a) Identificar o grau de identificação do gerente de negócios com a cooperativa;
- b) Identificar o grau de identificação do associado com a cooperativa;
- c) Analisar se a identificação organizacional do gerente de negócios com a cooperativa influencia a identificação do associado com a cooperativa;
- d) Identificar a força do relacionamento do associado com o gerente de negócios;
- e) Analisar se o relacionamento do associado com o gerente influencia a identificação do associado com a cooperativa.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Embora o cooperativismo de crédito encontre-se em franca expansão, não foram localizados estudos que tratam o tema identificação do associado e do gerente de negócios, especificamente em cooperativas de crédito, ou que avaliem como o relacionamento entre o associado e o gerente pode influenciar a identificação organizacional em cooperativas de crédito. No contexto teórico busca-se estabelecer uma relação entre os temas estudados, explorando de forma mais aprofundada, o conceito de identificação organizacional.

No contexto de aplicação serão mapeadas as práticas e definidas as políticas. Os

resultados encontrados permitirão compreender a relação do associado com a cooperativa, e se o gerente enquanto moderador dessa relação tem influência na identificação do associado com a cooperativa. Uma vez mapeadas as melhores práticas, será possível implantar capacitações que permitam fortalecer o relacionamento do associado e sua identificação com a cooperativa.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis partes. Na primeira seção foi apresentada a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teóricas e práticas, bem como a estrutura da pesquisa.

Na segunda seção são apresentados os elementos conceituais da pesquisa que sustentam a demarcação teórica do trabalho. São apresentados os conceitos sobre a identificação e o relacionamento que fundamentam este estudo.

A terceira seção destaca os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. São apresentadas as questões de pesquisa, delimitação do campo de pesquisa, as variáveis, as definições constitutivas e operacionais. São apresentados também o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

A quarta seção apresenta a análise dos dados e resultados. Na quinta seção estão apresentadas as considerações finais e as recomendações para pesquisas futuras. Na sexta seção são apresentadas as implicações gerenciais. A dissertação encerra-se com a apresentação das referências teóricas utilizadas e com os apêndices, os quais serviram de apoio para análise deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão teórica está pautada na literatura que trata o fenômeno da identificação, mais especificamente a identificação do indivíduo com a organização e na teoria da força dos laços fracos, que analisa a força dos laços diádicos.

O quadro de referência apresenta o recorte teórico usado no estudo. Ao longo da seção a hipótese da pesquisa é apresentada e os indicadores são conceituados.

Foi realizada a escolha das palavras chaves para as variáveis teóricas, filtro inicial para seleção dos artigos de interesse. A escolha do nome da variável “identificação” + “cooperativa de crédito” ou “*identification*” + “*credit cooperative*”, revelou-se inadequada, resultou em um número ínfimo de artigos para as bases/periódicos escolhidos. Adaptou-se, então, a palavra-chave para “identificação” ou “*identification*” o que também restou inadequada pois o termo é muito abrangente. O termo “identificação organizacional”, o termo “identificação organizacional” + “cooperativa de crédito” ou “instituição financeira” ou “*credit cooperative*” ou “*bank*” também se revelaram inadequados. Buscou-se as palavras “A força dos laços fracos” + “cooperativa de crédito”, “*Strength Of Weak Ties*” + “*credit cooperative*”, “*Strength Of Weak Ties*” + “*bank*”. Por fim utilizou-se o termo “identificação organizacional” e “força dos laços fracos”.

Não foram identificados estudos relacionando a identificação organizacional e cooperativas de crédito, ou identificação organizacional e instituições financeiras. Também não foram localizados estudos relacionando a força dos laços fracos e cooperativas de crédito e a força dos laços fracos e instituições financeiras. As palavras chaves foram pesquisadas no campo título, resumo ou conjunto de *Keywords*.

2.1 IDENTIFICAÇÃO

A identificação é tema que tem merecido destaque no estudo das organizações. A identificação não se confunde com a identidade. São conceitos diferentes, mas relacionados.

A identidade é algo próprio, é como o indivíduo se define, é um rótulo, enquanto a identificação é algo diverso e mais abrangente. A identificação envolve valores e permite que a identidade de um indivíduo se relacione com a identidade de uma empresa selando uma relação economicamente proveitosa.

O ambiente social divide e categoriza os grupos. A identidade social é produto dessa divisão e classificação, segundo Tajfel (1981). Em decorrência dessa divisão as pessoas se

organizam e rotulam a si mesmas e as demais em categorias que podem ser religiosas, políticas, entre outras (Tajfel & Turner, 1986).

Essas classificações ordenam e dividem o ambiente social e habilitam o indivíduo a se posicionar e se definir em meio a esse contexto dividido. Dessa habilidade de se definir, de se situar nesse meio é que decorre a identificação social, entendida como a percepção de pertencer a um determinado grupo (Ashforth & Mael, 1989).

Dos trabalhos sobre o tema é possível extrair duas correntes distintas. A corrente objetiva analisa a identidade corporativa e a identidade da organização. A corrente subjetiva se volta à identificação do sujeito com a organização e à identidade social (Caldas, 1999; Hatch, Schultz, 2000 como citado em Bauer & Mesquita, 2007). A pesquisa se fundamenta nesse segundo viés.

2.1.1 Identificação organizacional

A identificação organizacional é um tema popular na literatura desde os anos 60. No âmbito do estudo surgem alguns conceitos associados às organizações e identidades (individual, grupal, organizacional e societal) com o objetivo de explicar as relações entre os fatores organizacionais.

A organização possui uma identidade por meio da qual expressa os aspectos organizacionais que as distinguem das demais. Esses aspectos definem quem é a organização e estão diretamente ligados ao processo complexo de identificação organizacional (Albert & Whetten, 1985).

O estudo sobre identificação organizacional tem origem na identidade social e oferece uma perspectiva sociopsicológica que foi desenvolvida principalmente por Tajfel a partir de 1978 e por Turner a partir de 1975, (Ashforth & Mael, 1989).

Define-se então identificação organizacional como processo pelo qual as crenças pessoais sobre uma organização se tornam um auto referencial, Pratt (1998), situação em que os autoconceitos contêm os mesmos atributos da identidade organizacional (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

A identificação traduz desse modo, a afinidade pessoal para com a identidade organizacional e essa afinidade forma a base e contribui para a manutenção da identidade corporativa (Balmer, 1997).

Na pesquisa foi utilizada a corrente ligada à identificação do indivíduo com a organização. Intuitivamente a palavra identificação remete ao ato de identificar, que significa

reconhecer determinada marca, crença, valor em alguém ou em alguma organização (Bauer & Mesquita, 2007). Para Hall (2006) a linguagem do senso comum apresenta a identificação como sendo construída a partir do reconhecimento de ideais comuns, origem ou características.

A teoria sustenta que os indivíduos definem uma classe de acordo às características prototípicas atribuídas ou abstraídas dos membros. Sob esta perspectiva, a identificação organizacional é uma forma específica de identificação onde o indivíduo se define em termos de sua participação em uma organização particular (Mael & Ashforth, 1992).

A literatura organizacional mostra-se mais interessada nos relacionamentos internos entre empregados e sua organização, ou seja, no comprometimento e na identificação (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Hatch & Schultz, 1997).

Os autores consideram a identificação volátil. Para eles o que havia sido produzido até então não tinha bases teóricas coerentes. Havia uma confusão entre os acadêmicos sobre os conceitos de identidade organizacional com os construtos relacionados, quais sejam, comprometimento organizacional e cidadania organizacional (Mael & Ashforth, 1992).

Para corrigir o que denominaram de confusão, os autores consideraram a identificação um construto crítico que, apesar de ser importante para organização, ainda não havia sido operacionalizado. Para tanto propuseram uma reconceituação fundada na teoria da identidade social que resultou na definição da identificação organizacional (OI) como “a percepção da unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da (s) organização (ões) da qual ele é membro” (Ashforth & Mael, 1989, p. 103).

O estudo foi aplicado em uma faculdade onde os membros compartilham uma identidade comum. Foram propostos quatro (4) aspectos críticos da concepção de identificação organizacional:

1. A identificação é vista como uma construção cognitiva perceptiva que não está necessariamente associada a algum comportamento ou estado afetivo (Gould, 1975; Turner, 1982 como citado em Mael & Ashforth, 1992). Importante destacar que a construção teórica dos autores tem maior relação com a identidade social enquanto pertencimento a um determinado grupo do que a identificação em si. Os autores consideram os componentes afetivos como antecedentes individuais em seu modelo.

2. A identificação é relacional e comparativa define o indivíduo em relação aos indivíduos em outras categorias. A categoria do masculino torna-se significativa apenas em relação à categoria do feminino (Tajfel & Turner, 1985, p. 16, como citado em Mael & Ashforth, 1992).

3. Dada essa natureza relacional e comparativa, a teoria da identidade social define que os indivíduos identificam-se em parte para aumentar a autoestima (Abrams & Hogg, 1988; Tajfel & Turner, 1985, p. 16, como citado em Mael & Ashforth, 1992). Assim, tendem a investir mais do seu autoconceito em personas valorizadas e tendem a ver suas identidades positivas (Burke & Franzoi, 1988; Tajfel & Turner, 1985, p. 16, como citado em Mael & Ashforth, 1992).

No entanto, a identificação pode ser dolorosa e mesmo debilitante se o grupo falhar ou fracassar (Turner, 1981, como citado em Mael & Ashforth, 1992). Enquanto a classificação tende a ser categórica, a intensidade de uma identificação sentida com uma classificação é uma questão de grau.

4. A identificação é definida como uma construção perceptiva e cognitiva. Para identificar-se, o indivíduo precisa apenas ver a si mesmo como psicologicamente entrelaçado com o destino do grupo; comportamento e afeto são vistos apenas como potenciais antecedentes e consequências (Foote, 1951; Gould, 1975; no entanto, ver Tajfel, 1978, para uma perspectiva divergente, como citado em Mael & Ashforth, 1992).

Por meio dos quatro passos se apresenta a Avaliação do Grau de Identificação Organizacional. Estudo que conceituou a identificação organizacional como a união percebida de um indivíduo com uma organização (Mael & Ashforth, 1992), concretizada quando as suas crenças sobre sua organização se tornam uma auto referência (Pratt, 1998). Para Mael e Ashforth (1992), a fusão ou aquisição pode influenciar a identificação organizacional. Em suas palavras:

Os resultados esclarecem como a recente onda de aquisições corporativas, fusões e reestruturações pode ter reduzido parcialmente a lealdade dos membros. Parece provável que os principais antecedentes da identificação organizacional sejam adversamente afetados por essas atividades: aquisições e fusões, muitas vezes fomentam a competição intraorganizacional entre organizações parceiros sociais e minam a distinção entre parceiros "júnior" (como através da perda de símbolos como nome e logotipo da empresa) e possivelmente o seu prestígio, bem como a reestruturação muitas vezes corta relações com os mentores e reduz o tempo médio de permanência na organização e satisfação com a organização (Mael & Ashforth, 1992, p. 117).

Trazer essa afirmação à realidade das cooperativas segmentadas, nos faz refletir acerca do atual cenário do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), onde é expressivo o número de incorporações de cooperativas nos últimos anos (Banco Central do Brasil [BACEN], 2018). Nesse contexto o associado de uma cooperativa incorporada perde

seu vínculo associativo de origem, podendo ter reflexos em sua identificação e lealdade. Uma vez que pode não se sentir parte da incorporadora.

A relação entre o tempo na empresa e a identificação foram analisados por Hall e Schneider (1972) que demonstraram em seu estudo que a quantidade de tempo em que uma pessoa está ativamente envolvida na organização está positivamente associada à identificação, embora a inclinação da associação deve diminuir gradualmente ao longo do tempo.

Maciel e Camargo (2015) chamam a atenção para vários estudos (Fombelle, Jarvis, Ward, & Ostron, 2012, p. 351) que evidenciam que “a identificação é preditora significativa de variáveis organizacionais importantes como aprendizagem, desempenho de tarefas, intenção de saída e produtividade”.

DeConinck (2011) relacionou positivamente a ética ao sucesso de longo prazo das organizações e verificou que o clima de trabalho ético influencia a identificação organizacional. Os resultados revelaram que um ambiente de trabalho ético está relacionado diretamente a confiança da supervisão e à identificação organizacional. Um clima de trabalho ético e normas éticas estavam diretamente relacionados à rotatividade. O autor faz uma referência aos gerentes que estão na primeira linha, em contato com os clientes.

Ao adaptarmos essas constatações ao ambiente da cooperativa, a figura do gerente assume o papel de moderador da interação do associado com a cooperativa. O sucesso de longo prazo da cooperativa pode relacionar-se às percepções éticas que os associados têm a respeito da conduta observada do gerente.

O estudo de Lee, Park e Koo (2015) afirma que a identificação organizacional é uma base para atitudes e comportamentos na organização e que a identificação organizacional possui valor ímpar para a explicação de atitudes individuais e comportamentos nas organizações.

Ciente das teorias que se voltam para analisar os fenômenos da identidade e identificação organizacional, a teoria da identidade social contribuiu com a adição de duas dimensões de identificação organizacional: a identificação organizacional por afinidade e a identificação organizacional por imitação (Pratt, 1998).

A identificação organizacional por afinidade acontece quando o indivíduo se sente atraído por uma organização em razão de avaliar que aquela instituição é portadora de valores e crenças similares às suas próprias crenças e valores. Na identificação por afinidade o indivíduo não pertence à organização que se identifica, ele espera que a sua organização, de alguma forma apresente o mesmo comportamento que a instituição com a qual ele se identifica (Pratt, 1998).

A identificação organizacional por imitação ocorre quando um membro de uma organização se sente parte da organização por entender que ele é parte daquela organização e do grupo de pessoas que a constituem, o indivíduo se sente identificado com a própria organização que já integra (Pratt, 1998).

O crescente interesse dos teóricos organizacionais sobre esse conceito visa enfatizar a importância das relações do indivíduo com o ambiente em que se insere, e como este se define com base nas mesmas relações, utilizando para tal, um dos referenciais teóricos mais proeminentes no estudo da identificação organizacional: a Teoria da Identidade Social (TIS), Tajfel e Turner (1979). Identidade Social é o sentimento de uma pessoa sobre quem ela é baseada nos membros de um grupo.

De acordo a teoria da identidade social, o autoconceito de uma pessoa é composto por uma identidade pessoal que engloba características do próprio, tais como interesses e competências, e por uma identidade social formada a partir das classificações de grupos que se destacam (Tajfel & Turner, 1985, como citado por Mael & Ashforth, 1992).

A proposição base dessa teoria centra-se no argumento de que a identificação social com um grupo envolve a incorporação no autoconceito dos indivíduos, das normas e valores desse mesmo grupo, ou seja, trata-se de um sistema de classificação social que fornece aos indivíduos uma forma de se definirem por meio da percepção de pertença ou sentimento de unidade com um grupo específico (afetivo).

Assim sendo, quanto mais uma pessoa se identificar com um grupo específico, mais se aplica os atributos e características do mesmo ao seu *self*, e mais os resultados para o grupo são experienciados como sendo resultado para o próprio (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987).

Quando os indivíduos se identificam com um grupo, vinculam-se psicologicamente a ele e suas práticas, passando a partilhar as suas vivências positivas e negativas, as suas experiências, os seus fracassos e o seu destino (Marra, Fonseca, & Marques, 2014).

Partindo desta perspectiva, Ashforth e Mael (1989) e Mael e Ashforth (1992), foram os primeiros teóricos a aplicarem as contribuições de Tajfel e Turner à teoria organizacional, argumentando que a identificação organizacional pode ser entendida como um subtipo de identificação social em que o indivíduo define a si próprio em termos da sua associação e pertença à organização onde trabalha (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Dutton *et al.*, 1994).

Diversos autores defendem que a pertença a grupos de trabalho (em última instância à organização no seu todo) é uma das principais afiliações que uma pessoa pode ter,

provavelmente mais importante que qualquer associação a outras categorias sociais, como sexo, a idade ou a etnia (Bergami & Bagozzi, 2000 como citado em Van Dick, 2001; Hogg & Terry, 2000, como citado em Van Dick, 2001; Van Dick *et al.*, 2004).

Outros autores estabelecem definições muito parecidas, como é o caso de Pratt (1998) que compreende a identificação do indivíduo com a organização onde trabalha, como o processo que acontece quando as crenças do próprio sobre a organização se tornam uma referência e definição para si (*self-referential e self-defining*).

Nesta sequência torna-se passível de compreender que os conceitos de identidade e identificação, embora distintos, se aproximam, sendo que o primeiro se refere ao conjunto de crenças e significados que respondem à pergunta “Quem sou eu?” (Pratt, 1998; Mead, 1967, como citado em Marra *et al.*, 2014), e o segundo se centra em quem o indivíduo é relativamente aos outros (Pratt, 1998). É por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como membros de uma organização, estando esse sentimento de pertença intimamente ligado à percepção dos limites do grupo, de diferenciação e de distintividade (Fernandes, Marques, & Carrieri, 2009).

Todos estes desenvolvimentos levam à premissa de que o estudo da identificação organizacional é essencial para as práticas administrativas, uma vez que diversas pesquisas demonstram que a identificação social em contexto laboral é um conceito poderoso para explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos, e as suas intenções de abandonar a organização (intenção de *turnover*) (Van Dick *et al.*, 2004).

Por conseguinte, os indivíduos que mais se identificam com a organização onde trabalham, são aqueles que mais facilmente permanecem nela (e.g. Van Dick *et al.*, 2004; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009), que mais provavelmente despenderão esforços para a apoiar (e.g. Mael & Ashforth, 1992; Tavares *et al.*, 2007), que terão comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores da empresa (Ashforth & Mael, 1989), e que estarão mais satisfeitos com o trabalho em geral (e.g. Efraty & Wolfe, 1988, como citado em Tinoco, 2008; Johnson *et al.*, 2006, como citado em Tinoco, 2008).

Em suma, apesar do construto de identificação organizacional ser complexo e englobar uma série de outras especificidades e conceitos, ligados ao seu foco, dimensões e patologias (e.g. Van Dick, 2001; Van Dick *et al.*, 2004; Tinoco, 2008; Marra *et al.*, 2014), destaca-se que a identificação organizacional pode ter consequências nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, como é o caso da satisfação organizacional e da intenção de *turnover*, devendo constituir uma preocupação permanente entre líderes, gestores e teóricos organizacionais

(Riketta, 2005).

A identificação de um indivíduo com a organização onde trabalha existe quando o colaborador integra as crenças, normas e valores da organização na sua própria identidade, sendo a identificação organizacional um conceito poderoso para explicar atitudes e comportamentos das pessoas em contexto organizacional. Uma maior identificação com o grupo (organização), implica comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores do mesmo (Ashforth & Mael, 1989), o que explica a importância deste construto para gestão estratégica da cooperativa.

O conceito de identificação organizacional é construto fundamental para compreensão da identidade dos indivíduos e para explicação de suas atitudes e comportamentos no contexto do trabalho (Tavares, 2001). Nessa pesquisa tal conceito será aplicado não apenas no contexto do trabalho (relação existente entre o gerente de negócios e a cooperativa), também será aplicado aos associados.

A relação entre os membros e a cooperativa é complexa, reside em vários papéis quais sejam: o indivíduo tem o papel de Associado: membro da sociedade cooperativa, participa das tomadas de decisões aprovações de contas e destinações de resultados; Cliente e usuário: consome preferencialmente os serviços financeiros disponibilizados pela cooperativa; Estatutário: membro do conselho de administração ou fiscal, exerce funções administrativas e de supervisão.

Verifica-se uma dualidade de papéis, pois o associado é simultaneamente: “dono” e “cliente” da cooperativa, alguns estatutários também. Cabe destacar que o mesmo se aplica ao gerente, que ao mesmo tempo é “empregado”, “dono” e “cliente”.

A cooperativa é uma organização complexa, espera-se que o estudo contribua para a compreender melhor as relações existentes.

2.2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL POR IMITAÇÃO

A identificação organizacional é utilizada por estudiosos como forma de compreender o comportamento do indivíduo. Os estudos sobre a relação de identificação entre funcionário e organização, demonstram que a identificação organizacional positiva está relacionada ao sentimento de pertença, comunhão de valores e crenças, que uma vez que o indivíduo se identifica com a organização, este sentimento de pertencimento fará com que a intenção de saída (*turnover*) seja reduzida.

A identificação organizacional envolve sentimentos de pertencimento em relação a uma organização. Essa identificação deriva da teoria da identidade social que sustenta que as pessoas se distinguem das demais ao se dividir em categorias, para tanto se identificam com grupos que melhoram sua autoestima e atendem às suas necessidades.

No contexto organizacional a identificação gera um vínculo cognitivo e emocional entre os *stakeholders* e a organização, no qual aqueles absorvem características organizacionais (Zavyalova, Pfarrer, Reger, & Hubbard, 2016). O vínculo cognitivo se refere a auto definição. Esse vínculo se soma ao que o indivíduo valoriza e o que o afeta e estão envolvidos na percepção de unidade ou pertencimento.

Para que o indivíduo pertença, deve-se analisar o que ele é, o que sente e o que valoriza. Nesse sentido Tajfel (1978, p. 63) define identidade social como “aquela parte do autoconceito de um indivíduo que deriva de seu conhecimento de pertencer a um grupo social (ou grupos) em conjunto com o valor e o significado emocional associados a essa afiliação”.

Há linhas de análise que focam nas percepções do empregado em relação a empresa e os reflexos na identificação atual e futura, porém esse não é o viés dessa pesquisa. Para Gavin e colaboradores (2015) tradicionalmente a identificação organizacional é descrita como uma sobreposição de identidades em seus aspectos benéficos. Em contraposição os autores desenvolveram uma teoria onde a identificação organizacional tem um aspecto negativo, nela a sobreposição de identidades assume uma forma autocentrada que denominaram de identificação organizacional narcisista. Nesse viés a identidade pessoal pode ser suprimida, seu bem-estar e valores morais podem sucumbir em nome da organização.

A identificação organizacional por imitação é uma dimensão atribuída pela teoria da identidade social. A identificação organizacional por imitação ocorre quando um integrante de uma organização se sente parte da mesma por entender que ele é parte daquela organização e do grupo de pessoas que a integram. Portanto, o indivíduo se sente identificado com a própria organização que integra (Pratt, 1998). Esse conceito se mostra adequado uma vez que os gerentes de negócios e associados são membros da cooperativa.

A relação entre os atores sociais em estudo é teoricamente complexa, para analisá-la foi aplicado a teoria de identificação organizacional em dois grupos de interesses para verificar o grau de identificação com a cooperativa: 1) gerentes de negócios que possuem uma relação de trabalho com a cooperativa e são também associados e clientes; e 2) associados, que são ao mesmo tempo sócios e clientes. Percebe-se que as relações são complexas e necessitam de estudos para contribuir para melhor compreensão das relações existentes.

A identificação por imitação é um conceito relevante, pois se volta à análise da

identificação entre aqueles que integram uma organização. Essa integração representa uma relação repleta de interações. Para compreender essas interações, dada a sua relevância, doravante abordaremos o relacionamento entre os atores sociais.

2.3 RELACIONAMENTO

As cooperativas de crédito participam do sistema financeiro nacional e disponibilizam aos seus associados o acesso a soluções financeiras como conta corrente, cartão, seguros, créditos e investimentos. Essas soluções podem ser consideradas *comodities* pois não há diferença significativa entre a oferta delas pela cooperativa ou por uma agência bancária tradicional. Por exemplo, o seguro oferecido pela cooperativa é oferecido por outras instituições bancárias.

O preço dos produtos disponibilizados pela cooperativa é justo, por vezes inferior ou similar aos oferecidos pelas redes bancárias e demais instituições como outras cooperativas e *fintechs*. Apesar disso, em meio a ofertas semelhantes, a distinção recai sobre o relacionamento. Daí o interesse em analisar o relacionamento entre o associado, suas interações, experiências e percepções da cooperativa.

Sendo os produtos os mesmos, o que motiva o associado utilizar as soluções financeiras da cooperativa pode estar relacionado à sua percepção, ou seja, a forma como percebe seu relacionamento com a cooperativa por meio das interações com seu gerente de negócios, elo entre o associado e a cooperativa.

Os relacionamentos são complexos e multifacetados porque exigem não apenas a seleção de recursos e parceiros, mas também a formação de confiança e comprometimento por interações frequentes e qualificadas, bem como o nível de cooperação e a existência ou surgimento de valores compatíveis (Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006; Morgan & Hunt, 1994; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

Há pressupostos teóricos que sugerem uma conexão entre relacionamento e a identificação. Considerando isso o recorte teórico escolhido se apoia nos conceitos de conexão intraorganizacional e envolve interações que constituem elemento da variável independente (relacionamento) deste estudo.

2.3.1 Conexão Intraorganizacional

A conexão social intraorganizacional revela a medida em que o ator focal avalia que os contatos diretos com os quais tem interação mais frequente se comportam de modo a fazê-lo se sentir incluído na organização.

O conceito consta da obra de Maciel (2014) e foi inspirado na noção de conexão social apresentada em estudos de campo da psicologia social e na literatura de redes sociais. Para Maciel e Camargo (2015) a conexão intraorganizacional implica na percepção de que reiteradas interações fazem com que o ator organizacional se sinta incluído na rede intraorganizacional, essa inclusão satisfaz uma necessidade humana de associação a grupos sociais. Diferencia-se da conexão social trabalhada na psicologia por se referir a um conteúdo específico das relações sociais (avaliação do papel dos contatos na inclusão do ator focal); por ser restrita ao domínio das organizações de trabalho; por considerar tal conteúdo apenas por parte dos contatos de interações mais frequentes do ator focal.

Para a presente pesquisa o papel de ator focal caberia ao associado, pois a forma como ele percebe a qualidade das interações com o gerente de negócios pode influenciar sua percepção de se sentir incluído na organização.

O grau de conexão intraorganizacional atua como mecanismo de qualificação das relações com os atores sociais. Maciel e Camargo (2015) avaliaram o elo entre o funcionário e a empresa e seu papel precursor da identificação. Segundo os autores, a construção do sentido de unicidade entre o empregado e a organização demanda compreender as organizações como uma multiplicidade de laços sociais, que os autores denominam constelações, com conteúdo diverso por vezes divergente, por vezes convergentes.

O fenômeno da identificação é complexo e não está relacionado apenas a atributos organizacionais (Cooper & Thatcher, 2010) decorre também de atributos relacionais (Jones & Volpe, 2011, Knippenberg & Schie, 2000; Shaubroeck, Peng, & Hannah, 2013; Vuuren, Bellen, & Jong, 2010; Wieseke, Kraus, Ahearne, & Mikolon 2012 como citado em Maciel & Camargo, 2015).

Além das interações e elementos organizacionais há elementos relacionais envolvidos na identificação. Sobre o papel relacional na identificação Jones e Volpe (2011) apontam as interações e relacionamentos entre os atores organizacionais e o que denomina arquitetura relacional do trabalho (realização de tarefas e interações com os atores focais). Essa estrutura ultrapassa os limites imediatos dessa relação e interfere na percepção de unicidade entre o

indivíduo e a organização, contempla centralmente as interações e relacionamentos dos atores organizacionais (Grant, 2007).

Sluss e Asforth (2008) esclarecem que a associação entre relacionamentos no trabalho e a identificação organizacional é estruturada por meio de mecanismos sociais, onde a qualidade do relacionamento com a organização pode afetar a identificação e os relacionamentos intraorganizacionais podem ser estendidos a organização, fazendo com que a qualidade do relacionamento com a própria organização afete a identificação.

A literatura que trata do peso das interações (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Frenkel & Yu, 2011) o peso das relações entre colegas e contatos de trabalho sobre a identificação do indivíduo com a organização não pode ser desconsiderado.

Esse conceito reforça a importância de se avaliar o relacionamento entre o associado e o gerente de negócios, a partir da percepção do associado em vez do enfoque na relação laboral.

Na escala de relacionamento com o gerente utilizada na pesquisa considerou-se o contato de maior interação, aquele indicado pelo associado no questionário.

2.3.2 A Força dos Laços Fracos

A força das relações entre pessoas é denominada laço e classificada em diversas intensidades por Granovetter (1973) que analisa essa força. O presente estudo fez uso desses conceitos abordando a pertinência das teses de sociologia de Granovetter sobre uma função das relações sociais de “laços fortes” e “laços fracos”, no ambiente de uma cooperativa de crédito.

Granovetter, pretendia entender como acontece a difusão de informações e focou na relação entre as pessoas (força dos laços) com interferência da propagação das mensagens.

Quanto maior a intensidade emocional do vínculo entre dois indivíduos, confiança mútua, a reciprocidade, maior é a força do laço. Para Granovetter, os laços fracos têm maior importância na dinâmica das redes do que os demais.

A teoria dos laços fracos proposta por Granovetter (1973), permanece válida até os dias atuais. A análise de redes sociais é uma ferramenta sugerida para ligar os níveis macro e micro da teoria sociológica, implicações macro de pequenas interações: a força dos laços diádicos, ou seja, a força dos laços entre duas pessoas.

Para o autor uma fraqueza da teoria sociológica consistia em não relacionar interações micro nível com padrões macro. A análise de processos interpessoais fornece ponte micro

macro mais frutífera. “É por meio dessa rede que a interação em pequena escala se traduz em padrões de grande escala e que, estes por sua vez alimentam o grupo” (Granovetter, 1973, p. 1360).

A força de um vínculo interpessoal é definida em quatro elementos. “A força de laço é uma combinação da: quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua), e serviços recíprocos que caracterizam o empate” (Granovetter, 1973, p. 1361).

Para Granovetter esses elementos são independentes entre si, embora altamente correlacionados. O autor não contempla em sua teoria os pesos e medidas dos elementos. Considerou suficiente em seu estudo concordar quanto a força do laço: Forte, Fraco ou Ausente (Granovetter, 1973).

Os laços fortes são marcados por multiplicidade, por interações recíprocas e reiteradas, pela existência de uma relação de confiança. Os laços ausentes resultam da inexistência de qualquer relacionamento ou vínculo, as interações são insignificantes. Nos laços fracos não existe uma relação de confiança, mas sim uma difusão maior de informações. Para o autor os laços fracos criam mais pontes e caminhos mais curtos. A palavra ponte assume sentido de rota pela qual a informação trafega. Todas as pontes são laços fracos, um laço forte pode ser uma ponte somente se nenhuma das partes tiver quaisquer outros vínculos fortes. Qualquer laço dado pode hipoteticamente ser removido da rede (Granovetter, 1973, p. 1366).

Se analisarmos a força do laço a partir da confiança como critério, temos que o laço havido entre o associado e o gerente é forte quanto mais confiança houver entre eles. O laço será mais forte e significativo para fechar negócios e aceitar consultorias financeiras.

Usando apenas o número de interações como critério de classificação, a relação estimada entre associado e gerente se pressupõe ser de laço fraco vez que o gerente não é pessoa do convívio tão próximo que instigue confiança. Portanto, quando o laço é fraco, o associado recebe maiores informações sobre os serviços disponíveis que resulta num associado melhor informado, enquanto um laço mais forte está baseado em relações mais próximas, baseadas na confiança, com menor difusão de informações.

A fraqueza do laço não implica em demérito. Para o autor “isso significa que o que for difundido pode alcançar um número maior de pessoas, e percorrer maior distância social (ou seja, percurso maior), quando passou por laços fracos em vez de fortes” (Granovetter, 1973, p. 1366).

Ilustrando essa realidade o autor analisa a difusão de um boato nos dois tipos de laço. Entre laços fortes a notícia fica circunscrita em um grupo pequeno, restrito a pessoas próximas que desfrutam da confiança. Muitos ouviram mais de uma vez o mesmo boato

porque laços fortes tendem a se compartilhar com amigos. O mesmo não ocorre num laço fraco cuja característica é o maior número de contatos com pessoas diferentes. Nele há maior capilaridade e o boato se alastra facilmente. A diferença na difusão do mesmo fato foi denominada de “velocidade de transmissão” (Granovetter, 1973, p. 1367).

“Os indivíduos com muitos laços fracos, são os melhores classificados para difundir uma inovação difícil, já que alguns desses laços serão pontes locais” (Granovetter, 1973, p. 1368). Esses indivíduos são chamados na análise organizacional de “pessoas de ligação”. Ligação entre duas redes setoriais: somente ocorrem se todos os seus laços em um ou ambos são fracos.

Tal reflexão faz sentido ao pensar que a cooperativa necessita se valer de diversos canais para difundir informações, não sendo o gerente de negócios o canal com maior alcance para difusão.

Em uma amostra aleatória, Granovetter indagou quem dos entrevistados conseguiu novo emprego por meio de contatos, quantas vezes eles viram o contato, em torno do tempo que ele passou informação do trabalho. Usou como uma medida de empate força, laço forte. Uma ideia natural seria que os laços fortes estão mais motivados a ajudar, isso não se verificou. Informações diferentes são provavelmente recebidas de laços fracos. Aqueles que somos ligados por laços fracos, nos proporcionaram informações diferentes daquelas que são compartilhadas em nossos grupos de convívio próximo (Granovetter, 1973, p. 1370).

O autor utilizou categorias para medir a frequência do contato: Geralmente = em pelo menos duas vezes por semana; Ocasionalmente = mais de uma vez por ano, mas menos de duas vezes em uma semana; Raramente = uma vez por ano ou menos” (Granovetter, 1973, p. 1370).

Considerando os dados secundários da cooperativa que é objeto do estudo, verificou-se que as interações havidas entre gerente e associado são classificadas, pelo critério de frequência de contato, como ocasionais, uma vez que ocorrem mais de uma vez ao ano e menos de duas vezes por semana.

Nas redes de laços fortes há uma identidade comum e lá procuramos referências para tomada de decisão (relações com credibilidade e influência); as redes de laços fracos são importantes porque nos conectam com vários grupos. Sob essa ótica, a tomada de decisão, ocorre nos laços fortes enquanto uma maior difusão de informações ocorre nos laços fracos.

Mantemos contatos frequentes com pessoas próximas, “amigos” representam laços fortes pois estão em contato frequente, no entanto pessoas “conhecidas”, laços fracos, são pontes cruciais para os outros grupos densos de amigos íntimos. Quanto mais fracos os laços

que temos, mais estamos em contato com novas e diferentes informações.

Por estarem distantes, os laços fracos são capazes de levar sua mensagem “compartilhada” a outras pessoas, de outros círculos. Assim a propagação da mensagem continua cria conexões, diferente do que acontece com uma informação compartilhada com os laços fortes.

Para o autor, os laços fracos criam novas conexões, então se a interação do gerente com maior número de associados, faz com que a informação tenha uma maior probabilidade de ser compartilhada com as pessoas que o associado tem relacionamento, se o associado julgar a informação pertinente, vantajosa, uma condição diferenciada, se o associado perceber a cooperativa como uma alternativa melhor que outras instituições financeiras seja por sua identificação com o modelo de negócios, ou seja, por oferecer qualidade e preço justos ele compartilhará essa informação com seus contatos. A mensagem enviada por meio do contato do gerente terá maior difusão, e será compartilhada na rede de relacionamentos do associado.

Portanto, a maior interação, frequência de contatos, entre o gerente e o associado pode contribuir para difusão de informações, conforme a teoria exposta, se o laço for fraco, há maior divulgação da cooperativa perante o círculo de influência do associado podendo contribuir para adesão de novos associados oriundas da divulgação e compartilhamento de informações.

No sentido atribuído pelo o autor é possível fazer algumas reflexões sobre o processo de associação, que pode se demonstrar mais efetivo quando há um laço forte entre quem se associa e quem indicou o serviço ou a cooperativa. A confiança se sobrepõe à prospecção ativa, (laço fraco) ou espontânea, que é aquela em que o gestor tem a iniciativa no contato. Essa reflexão se alinha às considerações de Granovetter onde a tomada de decisão ou a mudança são percebidas em laços fortes, onde há confiança e proximidade.

O autor não constrói um instrumento para operacionalizar sua teoria, alguns trabalhos como Silva *et al.* (2018) e Maciel (2012) avançaram no estudo de dimensões e fatores para compor uma escala para mensuração da força do laço de relacionamento.

Segundo Silva *et al.* (2018) há uma lacuna teórica pois não foram encontrados instrumentos para mensurar a força dos laços de relacionamento. Os autores propõem suprir essa lacuna ao avaliar empiricamente uma escala criada para mensurar a força dos laços das redes de relacionamento retomando a proposta inicial de Granovetter (1973), resgatando a proposta de empregabilidade quanto ao fluxo de informações.

A escala possui 14 itens e 05 dimensões: Frequência de tempo, Intimidade, Intimidade Emocional (confiança e segurança), Reciprocidade (fidelidade, posso contar), Similaridade

(compartilhar valores), acrescenta a proposta de Granovetter (1973) a dimensão similaridade. Os autores levaram em consideração os argumentos de Granovetter que apontam o quanto a força dos laços também comporta semelhanças dos indivíduos, apoiou-se no argumento quanto mais as pessoas convivem umas com as outras (frequência de tempo), mais elas se tornam semelhantes.

A frequência de tempo e similaridade foram compiladas conforme prevê a literatura. Indicando que se pode esperar que quanto maior a frequência e similaridade mais fortes sejam os laços atuando na empregabilidade dos indivíduos. As autoras afirmam que apesar da importância em mensurar a força dos laços de redes de relacionamentos, sua mensuração ainda é incipiente. O estudo contribui para literatura ao revelar que a mensuração dos laços pode ajudar no melhor conhecimento dos indivíduos em ambientes grupais

Essa escala é construída e encontra-se no estágio quatro de um total de oito passos para validação, atualmente em construção. Dadas as etapas concluídas e a ausência de ferramentas utilizaremos na pesquisa a escala proposta por Silva *et al.* (2018) como base para elaboração da escala de relacionamento com o gerente, adaptados ao contexto das cooperativas de crédito.

A dimensão similaridade, compartilhamento de crenças e valores reforça atributos trabalhados na teoria da identificação.

O trabalho de Maciel (2012), traz uma abordagem qualitativa, ao trabalho de Granovetter, a autora estudou duas organizações sem fins lucrativos, utilizou 15 questões abertas em sua pesquisa e concluiu que as pessoas que são beneficiadas pelas ações da organização apresentam laços fortes. Esse trabalho inspirou a construção da escala de mensuração de relacionamento. Indicadores utilizados no trabalho de Maciel (2012), de acordo com o Quadro 1.

Indicador: Tempo (quantidade de tempo)	Deseja-se saber o tempo de contato entre os atores pertencentes ao laço.
Indicador: Intensidade (intensidade emocional)	Deseja-se saber aqui a intensidade entre os atores, determinada pela frequência do contato do laço.
Indicador: Intimidade (confiança mútua)	Deseja-se saber aqui a intimidade entre os atores, determinada pela proximidade emocional. • Qual o nível de relacionamento pessoal entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos? • Até que ponto as relações são resolvidas na base da confiança? Se ela está

	presente, qual o papel dela na relação? • Confidências são trocadas entre vocês? • Há um envolvimento emocional? • Vocês se identificam mutuamente com os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos?
Indicador: Reciprocidade (serviços recíprocos)	Deseja-se saber aqui a reciprocidade entre os atores, determinada pela troca de recurso, informação ou afeição entre os atores.

Quadro 1. Indicadores utilizados na construção da escala

Fonte: Maciel, 2012.

Neste trabalho não se objetiva compreender ou aprofundar o estudo de redes, ou verificar a força do laço relacional. Pretende-se apoiar na teoria dos Laços fracos de Granovetter, e utilizar os trabalhos de Silva *et al.* (2018) e Maciel (2012), para subsidiar a construção da escala de relacionamento, a fim de quantificar o relacionamento entre o gerente e o associado.

A escala de relacionamento construída apoia-se em dimensões de Similaridade; Confiança; Segurança. Para a presente pesquisa, os critérios intensidade de tempo e reciprocidade foram suprimidos no questionário uma vez que a cooperativa detém informações objetivas, optou-se por utilizar os dados secundários, como variáveis de controle.

A confiança foi apontada como um dos pilares para um laço forte. A próxima seção destina-se a compreensão do seu significado associado ao relacionamento.

2.3.3 Confiança

Em estudos que buscam compreender o relacionamento, a confiança é tida como preditora de relacionamentos duradouros. Para Salomon (2002) a confiança pode ser um dos valores primordiais para que existam relacionamentos duradouros. Considera essa ser chave para compromissos assumidos e honrados.

A confiança dentro das organizações diz respeito a forma como as pessoas se relacionam no âmbito intraorganizacional, quando são estabelecidas de forma eficiente, os trâmites formais embora necessários, são menos relevantes para o desempenho organizacional (Zanini, 2007).

A confiança é considerada nos estudos organizacionais sob dois aspectos o intraorganizacional e o interorganizações, será utilizado o primeiro aspecto. A confiança é

considerada por estudiosos um dos principais ativos dentro das organizações (Neri, 2005; Maxwell, 2008; Zanini, 2007).

A confiança entre indivíduos, ou entre indivíduos e organizações pode ser entendida como: expectativa de uma pessoa, grupo, ou firma de comportamentos eticamente justificáveis – isto é, ações ou decisões moralmente corretas, baseadas em princípios da análise ética – da parte da outra pessoa, grupo ou firma em esforço conjunto ou troca econômica (Hosmer, 1995, p. 399 como citado em Novelli, 2005, p. 62).

Busca-se um empenho comum ou uma troca econômica, aumentando os interesses das pessoas e a disposição para a cooperação. Nesse sentido tanto expectativas futuras quanto histórico de interações passadas somam-se numa relação de interdependência entre os envolvidos no relacionamento. Confiança pode ser considerada o grau de interdependência entre confiante e confiado (Novelli, 2005).

Segundo Salomon (2002) as crenças do confiante sobre o futuro podem ser indicadores de envolvimento em uma relação de confiança. Esses indicadores refletem o grau de otimismo ou pessimismo dos envolvidos, quanto ao futuro da organização e quanto ao modo de comportamento do confiado.

Covey (2008) sustenta que a confiança dentro das organizações afeta a qualidade dos relacionamentos, que cada esforço no qual procura estar empenhado significa ter certeza que as pessoas são sinceras, as relações de confiança nas organizações são influenciadas por normas técnicas e padrões sociais de comportamento no trabalho.

Pode-se compreender com base nos autores supracitados que a confiança é considerada um laço social, proveniente das interações e da relação percebida. Ela pode ser considerada um ativo intangível que contribuirá não apenas para o fortalecimento do relacionamento entre o gerente e associado, mas também para a longevidade das relações com a cooperativa. Sveiby (1998) atribui às pessoas o papel de agente das organizações, acredita que os ativos advêm de suas ações e interações, em especial ativos intangíveis, que isso agrega valor as organizações, no entanto são de difícil mensuração.

Bittencourt (2010), esclarece que apesar da centralidade nas relações, a confiança tem inúmeras dificuldades de ser avaliada e medida, embora de difícil mensuração a confiança é um ativo intangível para as organizações e fundamental para o desenvolvimento organizacional.

A cooperativa é uma organização pautada em valores. Os princípios que regem o cooperativismo constituem-se como linhas norteadoras que levam à prática dos valores

preconizados nessa filosofia (Pinho, 2004). Esses valores permeiam a relação e os comportamentos dos envolvidos e fortalecem a confiança.

Percebe-se que a confiança é indiscutivelmente presente na construção de relacionamentos sólidos e duradouros, que seus benefícios são reconhecidos, e que o desafio reside na sua mensuração.

Pretende-se propor um construto denominado relacionamento, para avaliar as percepções do associado, incluído características ímpares da organização em estudo, onde a base do relacionamento pressupõe confiança, e o comportamento pressupõe alinhamento aos valores e crenças cooperativistas.

Portanto, não se trata de avaliar a satisfação do associado quanto à qualidade de determinado produto, mas sim de compreender como é percebido o relacionamento com o gerente de negócios, se o associado percebe esses diferenciais distintivos (valores e crenças) nas interações, bem como percebe a qualificação e as interações. Nessa perspectiva quantificar o relacionamento possibilitará identificar se o relacionamento com o gerente influencia a identificação organizacional do associado com a cooperativa.

Pretende-se avaliar como o associado percebe seu relacionamento com o seu gerente de negócios, se percebe a presença de comportamentos éticos e alinhados aos valores da organização, do cooperativismo; se percebe que seu gerente compartilha as crenças e valores organizacionais; se seu gerente interage com respeito e cordialidade; se seu gerente conhece a história da cooperativa, vive a cooperativa e o contagia com entusiasmo.

Entendemos que a confiança é a base das relações na cooperativa, então foi questionado aos associados primeiramente se ele confia no seu gerente de negócios, posteriormente perguntou-se se essa confiança está apoiada no papel que o gerente representa na cooperativa (elo, moderador da interação, ponto focal, entre o associado e a cooperativa). Verificou-se também a percepção do associado quanto as competências técnicas e comportamentais do seu gerente, conhecimento de suas necessidades, oferta de melhores e adequadas soluções financeiras, por fim, se por ter certeza de que recebe as ofertas adequadas o associado não deixaria a cooperativa apenas por vantagens financeiras.

O questionário foi construído para mensurar a percepção do associado, referente às interações com o seu gerente de negócios. O objetivo é avaliar a forma como o associado percebe o relacionamento com gerente, influencia a sua identificação organizacional com a cooperativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das constatações da base teórico-empírica fundamentada pela literatura especializada sobre os conceitos de identificação e o relacionamento diádico, segue a metodologia desenvolvida, notadamente a partir de dois elementos principais: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) delineamento da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa apresenta as perguntas que direcionam o trabalho de campo, e o delineamento pauta-se no detalhamento da estrutura de investigação deste trabalho.

A pesquisa se caracteriza como quantitativa, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretações, possibilita uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado em estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como em estudos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (Richardson, 2008).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o seguinte problema:

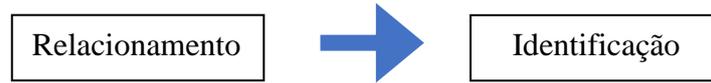
Em que medida o relacionamento com o gerente de negócios influencia a identificação do associado com a cooperativa?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser ilustrado da seguinte maneira:

- a) Qual o grau de identificação dos gerentes de negócios com a cooperativa?
- b) Qual é o grau de identificação do associado com a cooperativa?
- c) Qual é a relação entre a identificação do gerente de negócios com a cooperativa, e a identificação do associado com a cooperativa?
- d) Qual é a força de relacionamento do associado com o gerente de negócios?
- e) Qual é a relação entre o relacionamento e a identificação do associado com a cooperativa?

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser ilustrado da seguinte maneira:



Hipótese: O relacionamento tem influência positiva na identificação organizacional

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As definições constitutivas e definições operacionais formam um elemento importante e esclarecedor para a avaliação do rigor na pesquisa. A definição constitutiva refere-se aos conceitos dos termos e variáveis e emerge da fundamentação teórica, a definição operacional representa a operacionalização da definição constitutiva e refere-se ao modo como o termo ou variável podem ser identificados, verificados ou medidos no plano da realidade (Quadros 2, 3 e 4).

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Identificação	<p>Identificação Organizacional é a percepção da unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização da qual ele é membro”</p> <p>Mael e Asforth (1992).</p>	<p>Foi operacionalizado a partir dos elementos constituintes da identificação organização.</p> <p>Escala de Identificação Organizacional - Mael e Asforth (1992).</p> <p>6 indicadores (quatro avaliativos e dois afetivos): Crítica como se fosse insulto pessoal; interesse sobre o que os outros pensam, falo nós em vez de eles, seu sucesso é o meu sucesso, elogio como se fosse um cumprimento pessoal, críticas perturbam.</p> <p>Instrumento – Questionário, escala <i>Likert</i> 5 pontos, discordo totalmente a concordo totalmente</p>

Quadro 2. Indicadores da identificação (variável dependente)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Relacionamento	A força de um vínculo interpessoal, laço, é definida segundo Granovetter (1973), pela combinação de quatro elementos: quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos.	<p>Foi operacionalizado a partir dos elementos da teoria dos laços fracos de Granovetter (1973), questionário adaptado para realidade da cooperativa a partir do questionário de Silva <i>et al.</i> (2018).</p> <p>Escala de Relacionamento com o Gerente de Negócios</p> <p>10 itens (Confiança, Similaridade, Segurança): Confio no meu gerente; Não tenho intenção de me desligar porque tenho certeza que meu gerente me oferece melhor opção; Minha confiança no gerente se apoia no papel que representa na cooperativa; Meu gerente conhece minhas necessidades e isso me dá segurança; Ética gerente valor compartilhado, Meu gerente compartilha crenças e valores, conduta alinhada e adequada ao valores; Meu gerente tem competências técnicas e comportamentais; Interage com respeito e cordialidade, conhece a nossa história e interage com entusiasmo.</p> <p>Instrumento – Questionário estruturado, escala <i>Likert</i> 5 pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente.</p>

Quadro 3. Indicadores de relacionamento (variável independente)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
ISA	Quantidade de Soluções da cooperativa utilizadas no mês pelo associado.	Índice sistêmico
GENERO	Masculino e Feminino	1-Masculino e 0- Feminino
IDADE	Idade do associado expressa em anos	
DATA	Tempo de Associação - relacionamento	Data de admissão na cooperativa, formato data.

Quadro 4. Variáveis de controle

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Outros termos relevantes

Identificação Organizacional: operacionalmente a identificação resultou da avaliação, em escala *likert* de 5 pontos, dos indicadores no questionário de Identificação Organizacional (Apêndice A). Os seis itens estão classificados como cognitivos e afetivos.

Relacionamento: operacionalmente o relacionamento resultou da avaliação, em escala *likert* de 5 pontos, demonstradas no Apêndice A, os 10 indicadores estão classificados como Intimidade Emocional: confiança e segurança e Similaridade.

Confiança (3 indicadores): eu confio no meu gerente de negócios; não tenho intenção de me desligar da cooperativa por vantagens financeiras porque tenho certeza que meu gerente de negócios sempre vai me oferecer a melhor opção disponível na cooperativa; minha confiança se apoia no papel que o gerente representa na cooperativa.

Segurança (2 indicadores): O meu gerente de negócios conhece minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para tomar decisões de investimentos; o meu gerente de negócios tem competências técnicas e comportamentais para executar seu trabalho com excelência.

Similaridade (5 indicadores): a ética do meu gerente de negócios é um valor que compartilho; a conduta do meu gerente de negócios é adequada e alinhada aos valores da cooperativa; meu gerente de negócios interage com respeito e cordialidade; meu gerente de negócios conhece nossa história, vive a cooperativa e contagia com seu entusiasmo; meu gerente de negócios compartilha crenças e valores organizacionais;

Com as dimensões buscou-se avaliar como o associado percebe o relacionamento com o seu gerente, por meio de comportamentos e condutas alinhadas a elementos preditores da

identificação organizacional (comunhão de crenças e valores) como são percebidas as condutas (éticas, respeito e cordialidade) nos comportamentos gerenciais cotidianos.

Na cooperativa tanto os associados, quanto os colaboradores são sócios e clientes no empreendimento. Pressupõe-se que a identificação organizacional do associado com a cooperativa ocorre por intermédio do gerente de negócios que é moderador da relação entre o associado e a cooperativa.

Empiricamente constata-se que: normalmente os associados buscam os gerentes de sua confiança para finalizar negociações importantes ou de valores significativos, recorrendo a gestores que possuem relacionamento estabelecido (mais longínquo) em detrimento do gestor atual, isso ocorre quando há alteração de gestores em decorrência da reorganização do encarteiramento, termo utilizado para indicar a segregação dos associados, sob gestão dos gerentes de negócios.

Por essa razão foi aplicado um questionário estruturado aos gerentes de negócios com o objetivo de avaliar o seu grau de identificação organizacional com a cooperativa e verificar se há diferença na identificação entre os gerentes e se há diferença de identificação entre os grupos de associados. Com a finalidade de constatar se o associado que possui maior identificação organizacional interage com o gerente que possui maior identificação organizacional a última questão do questionário permite preenchimento para que o associado informe quem é o seu gerente, indicando seu nome, ou informe o nome da pessoa que o atende na cooperativa (maior relacionamento). Em suma, relacionamento diz respeito a forma como as pessoas se relacionam, avaliou-se a interação entre os contatos de maior interação, ou seja, associado e seu gerente.

O construto relacionamento foi trabalhado em 10 (dez) indicadores. Baseado na Teoria das Forças dos Laços Fracos, foi construído o questionário apoiado no trabalho de Silva *et al.* (2018), que propõe em uma escala de mensuração da força dos laços, as autoras utilizaram escala de concordância *likert* de 11 pontos, sendo discordo totalmente (zero) e concordo totalmente 10 (dez). Essa escala foi validada até etapa 4 (purificação de medidas), do modelo de oito passos de Gilbert Churchill (1979), que indica: etapas, coeficiente e técnicas a serem utilizados na construção e validação de escalas (Quadro 5). Tal pesquisa permanece em desenvolvimento, Silva *et al.* (2018). A escala foi construída baseada nas questões: Sobre a pessoa que me informou sobre meu emprego mais relevante.

Questão: Sobre a pessoa que informou sobre meu emprego

Dimensão	Código	Item
Frequência de tempo	V1	Convivo frequentemente
	V2	Busco estar próximo
	V3	Dedico meu tempo
Intimidade	V4	Tenho intimidade
	V5	Compartilho minha privacidade
	V6	Confidencio meus segredos
Intimidade Emocional	V7	Tenho proximidade emocional
	V8	Sinto-me seguro
	V9	Confio
Reciprocidade	V10	Corresponde à minha fidelidade
	V11	Eu posso contar
	V12	Mostra-se comprometida (o) em retribuir favores
Similaridade	V13	Compartilhamos os mesmos valores
	V14	Temos estilos de vida parecidos

Quadro 5. Questões utilizadas na construção da escala

Fonte: Silva *et al.*, 2018.

O Quadro 5, apresenta as questões do trabalho de Silva *et al.* (2018). Essas questões foram adaptadas para a realidade da cooperativa.

Adaptou-se a questão: Sobre a pessoa que informou sobre meu emprego, para questão: Sobre o relacionamento com o gerente de negócios e foram elaborados 10 indicadores baseados nas dimensões de Intimidade Emocional: confiança (V9 confio) e segurança (V8 sinto-me seguro); e Similaridade. Essas alterações visaram adequar os indicadores à realidade da cooperativa.

A frequência de tempo ou quantidade do contato, quanto à categoria enquadra-se como ocasionalmente, eis que ocorre mais de uma vez por ano, mas menos de duas vezes em uma semana, conforme categoria definida por Granovetter (1973). Esse enquadramento foi constatado a partir de relatórios internos, são dados objetivos, e por isso, o critério não integra o questionário.

A reciprocidade foi verificada através da variável de controle de Índice de Solução por Associado (ISA), originada de dados secundários e relatórios internos.

Buscou-se avaliar a relação entre os atores focais: gerentes e associado, com foco na percepção da presença de valores e ideologias intrínsecas a cooperativa, presentes e percebidas no comportamento dos gerentes de negócios.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, que está estruturada da seguinte maneira: (i) finalidade da pesquisa; (ii) método de pesquisa; (iii) delimitação e (iv) coleta e tratamento dos dados.

3.2.1 Finalidade da pesquisa

Diante do exposto, a finalidade principal da presente investigação é identificar como o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na identificação do associado com a cooperativa.

3.2.2 Método de pesquisa

O presente estudo é caracterizado como descritivo de natureza quantitativa, com o objetivo de descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre construtos, por meio de uma pesquisa quantitativa e de levantamento (Cooper & Schindler, 2011).

3.2.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi aplicada em uma cooperativa de crédito segmentada de Curitiba. A população é constituída por 1506 em dezembro de 2018. Desses 1.216 são associados Pessoa Física e 290 são associados Pessoa Jurídica, 1.164 são associados ativos (935 associados PF e 229 associados PJ), Analyser (2018). Consideram-se associados ativos aqueles que possuem movimentação financeira com a cooperativa e associados inativos aqueles que não possuem movimentação financeira em prazo igual ou superior a 180 dias. A pesquisa foi aplicada aos 800 associados ativos e com e-mail cadastrados e inclui gerentes, colaboradores e dirigentes da cooperativa em 2020.

Amostra: Todos os gerentes de negócios, totalizam 5 (cinco), sendo 3 gerentes pessoa física e 2 gerentes de negócios pessoa jurídica, associados ativos (dentre os associados estão colaboradores, conselheiros e dirigentes). Os participantes responderam voluntariamente a pesquisa.

Estrutura de amostragem: Relação de associados ativos, com e-mail cadastrado. Nesse

sentido, o nível de análise é organizacional e a unidade de análise foi cada indivíduo integrante da pesquisa.

3.2.4 Coleta e tratamento dos dados

Foram utilizados dados primários oriundos de levantamento e dados secundários provenientes de documentos, relatórios gerenciais sistêmicos disponibilizados pela cooperativa: pesquisa de negócios, base de relatórios. Desses relatórios foram extraídos os dados completos: data de associação, gênero, idade e ISA, utilizados para variáveis de controle; e dados para constatação de intensidade de tempo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionário, utilizou-se a plataforma *Qualtrics* para construção e distribuição dos instrumentos de coleta de dados, o envio foi feito por e-mail. Essa plataforma possibilitou o acompanhamento e gerenciamento em tempo real de retorno dos respondentes, bem como geração de relatórios e análises iniciais.

Foi utilizado um questionário contemplando os indicadores das duas variáveis: identificação e relacionamento. O construto de Identificação Organizacional Cooperativa foi adaptado do trabalho de Ashforth e Mael (1992), sua validade científica foi testada e reconhecida.

Para verificar o grau de identificação utilizou-se a Escala de Identificação Organizacional, composta 6 (seis) dimensões da Escala original de Mael e Ashforth (1992). Cada uma das afirmações avaliam o grau com que as pessoas se identificam com a organização. Foi substituído a palavra organização por cooperativa. Os participantes devem responder as respostas numa escala tipo *likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Para verificar o relacionamento do associado com o gerente, utilizou-se o questionário de relacionamento elaborado pela autora, composto de 10 (dez) itens com base na literatura da força dos laços fracos. Cada uma das afirmações avalia o relacionamento entre o associado e o gerente de negócios. Os participantes devem responder as respostas numa escala tipo *likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

A última questão do questionário lista o nome dos gerentes, e o associado deve indicar o nome do seu gerente, ou pessoa que o atende na cooperativa, o campo outros aceita preenchimento, caso o associado indique pessoa diferente dos gerentes listados (quando o associado considere pessoa de atendimento, diferente do gerente, exemplo: assistente de

negócios, ou outros).

Foi enviada uma versão de teste, para alguns associados, para o orientador e dirigentes da cooperativa para validação do questionário, coleta de contribuições sobre tempo de resposta e clareza do questionário. Obtido o retorno com o tempo médio de preenchimento de 3 minutos e sugestão de revisão da última questão, que estava confusa. Ajustou-se a última questão do construto de relacionamento e foi realizado o envio a todos os associados ativos e com e-mail informado no cadastro, que totalizaram 800 convites para participação na pesquisa.

A ferramenta *Qualtrics* possui algumas funcionalidades, entre elas o envio de lembrete aos participantes que ainda não haviam respondido o questionário. Utilizou-se o lembrete, essa estratégia resultou no retorno de poucos respondentes.

Iniciou-se o contato telefônico com os associados que estavam na lista de distribuição e não tinham respondido o questionário, informando que a cooperativa havia autorizado a realização de uma pesquisa, que o link para acesso ao questionário foi enviado por e-mail, que o tempo estimado para resposta era de aproximadamente 3 minutos e a participação do associado era fundamental.

Essa ação de contato telefônico durou cinco dias e teve um efeito significativo, foram reenviados e-mails aos associados que informaram novos endereços (cadastro e-mail desatualizado). Verificou-se que muitos associados estavam com receio de acessar o *link* do questionário, por pensarem se tratar de um vírus, *trojan* e por essa razão não acessaram o *link* para responder ao questionário. Após os esclarecimentos a adesão melhorou significativamente. Ao atingir 281 respondentes o questionário foi fechado, não sendo possível receber novas respostas.

Os instrumentos de coleta de dados primários consideraram os referenciais teóricos apontados na pesquisa e a realidade da cooperativa e objetivam: 1. Verificar o grau de identificação organizacional do gerente de negócios com a cooperativa; 2. Verificar o grau de identificação organizacional do associado com a cooperativa; 3. Verificar o relacionamento do associado com o gerente de negócio.

Para análise estatística dos dados utilizou-se o *software SPSS e Microsoft Excel*.

A seguir são indicadas as etapas da coleta de dados.

3.2.4.1 Etapas da coleta de dados

1. Levantamento público-alvo da pesquisa

2. Coleta de dados primários – *survey*
3. Tratamento dos dados primários e secundários
4. Análise dos dados
5. Resultados

3.2.5 Limitadores da pesquisa

Essa pesquisa foi limitada a uma cooperativa de crédito segmentada de Curitiba. Participaram apenas os associados ativos e com e-mails cadastrados, participaram todos os gerentes de negócios integrantes do quadro de colaboradores.

Uma limitação importante do estudo está no fato da pesquisa não contemplar a identificação dos associados com os valores cooperativistas.

Não há suporte teórico para afirmar que em organizações de cooperativismo de crédito há maior identificação com valores por parte dos colaboradores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresentará a análise dos dados coletados. Nesse tópico é apresentada a análise concisa, a análise detalhada é apresentada nos subitens dessa seção.

Foram utilizadas duas escalas, a escala de identificação organizacional e a escala de relacionamento com o gerente de negócios, dois construtos com diferentes pontos, 6 (seis) indicadores para identificação e 10 (dez) indicadores para relacionamento. Obtivemos 281 respondentes, a base foi tratada, resultando em 251 respostas validas, excluídas as respostas duplicadas.

Após o tratamento da base, foram realizados os testes estatísticos para responder as perguntas da pesquisa e buscar a comprovação da hipótese. O modelo geral se baseou em testes de diferenças de médias e o método utilizado foi regressão linear múltipla.

Tem-se como variável dependente, que necessita de explicação, a identificação, e variável independente da hipótese, o relacionamento. Utilizaram-se como variáveis de controle o ISA, o tempo de associação, a idade e o gênero.

Verificada a normalidade dos dados, constatou-se que a distribuição se aproxima da normal, e deu-se prosseguimento à análise estatística. Antes da regressão foram checados alguns pressupostos: a validade e confiabilidade da amostra.

A validade da amostra foi verificada por meio do teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida *KMO* (Identificação 0,833; Relacionamento 0,934), ambos se mostraram adequados, possibilitando a continuidade da análise. Não foi encontrada nenhuma correlação que fosse fora do comum, ou seja, muito alta entre os construtos, entre pontos, entre as diferentes variáveis da escala.

Verificou-se a confiabilidade das escalas dos construtos identificação e relacionamento, sendo o *Alfa de Cronbach* para identificação 80,5% e para o relacionamento 93,5%. Complementarmente ao *Alfa de Cronbach* para o relacionamento, foi realizada uma análise fatorial exploratória.

A análise fatorial exploratória tinha o objetivo de verificar se a escala estava adequada, conferido os componentes, as 10 (dez) variáveis de relacionamento ficaram agrupadas em um fator com variância total explicada em 1 (um) componente de 64,63% (>50%), verificou-se que a escala estava adequada.

Proseguiu-se com os testes, foram calculadas as médias das variáveis identificação e relacionamento, resultando em duas novas variáveis: média de identificação e média de relacionamento.

Foi realizada uma regressão linear múltipla com objetivo de compreender o impacto do relacionamento na identificação. Verificou-se que o relacionamento tem um peso de 0,455 (coeficiente beta padronizado) e o poder de explicação do modelo é de 25,5% (R²).

Foi realizado o teste ANOVA, teste de diferença de médias, para verificar se havia diferença na identificação entre os grupos de associados relacionados a gerentes específicos. ANOVA indicou que não há diferença.

Para verificar se existe diferença no grau de identificação organizacional foi realizado o teste t de diferença de médias a fim de comparar as médias de identificação dos associados, dos gerentes, dos colaboradores e dos conselheiros. Verificou-se que gerentes, colaboradores e conselheiros apresentam média de identificação maior do que a média de identificação dos associados.

Esse capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados. Para análise dos dados utilizou-se o *software SPSS*, com o apoio do *MS Excel*.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é formada por associados ativos que participaram voluntariamente da pesquisa.

4.1.1 Estatística descritiva

A amostra da coleta de dados obteve 251 respostas – consideradas válidas – o que significa 33,37% do total de associados ativos com e-mail que receberam o convite para participar da pesquisa. Sendo 50,6 % do gênero feminino e 49,6 % do gênero masculino. conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Distribuição dos respondentes por gênero

ID2_GENERO	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
0	127	50,6	50,6	50,6
1	124	49,4	49,4	100
Total	251	100	100	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No que se refere ao tempo de associação 59,4 % dos respondentes, possuem mais de 9

anos de associação à cooperativa, desse total, 41% possuem mais de 16 anos de associação, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2

Distribuição dos respondentes por tempo de associação

ID2_Data_de_Associação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Até 2 anos	65	25,9	25,9	25,9
Entre 3 e 8 anos	37	14,7	14,7	40,6
Entre 9 e 15 anos	46	18,3	18,3	58,9
Acima de 16 anos	103	41,1	41,1	100
Total	251	100	100	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os respondentes apresentam idade média de 49 anos e ISA médio de 6,9.

O Índice de Solução por Associado (ISA), indica a quantidade de soluções financeiras efetivamente utilizadas por cada associado. Na Tabela 3, verifica-se que o maior ISA entre os respondentes é de 15 soluções.

O ISA médio da cooperativa é 4,12 (Pessoa Física - PF) e considera a utilização de todos os associados, no mesmo período de referência.

Verifica-se que os respondentes apresentam utilização média de serviços da cooperativa superior à média de utilização de todos os associados da cooperativa.

Tabela 3

Médias de idade e indicador de soluções por associado (ISA)

Estatísticas Descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ID2_IDADE	251	0	80	49,12	13,288
ID2_ISA	249	0	15	6,9	2,724

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na Tabela 4, verifica-se que 54 % dos respondes são médicos, 18% Outras – na nomenclatura outras estão agrupadas as profissões que tiveram frequência igual a 1, 6% são fisioterapeutas e 5,6% são profissionais que executam atividades administrativas, em serviços administrativos foram agrupadas atividades similares, como auxiliar administrativo e assistente administrativo.

Tabela 4
Distribuição dos respondentes por profissão

ID2_Profissão	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Médico	136	54,2	54,2	54,2
Outras	18	7,2	7,2	61,4
Fisioterapeuta	15	6,0	6,0	67,3
Serviços administrativos	14	5,6	5,6	72,9
Gerente	13	5,2	5,2	78,1
Dentista	13	5,2	5,2	83,3
Estudante	8	3,2	3,2	86,5
Técnico enfermagem	5	2,0	2,0	88,4
Psicólogo	5	2,0	2,0	90,4
Professor	5	2,0	2,0	92,4
Advogado	5	2,0	2,0	94,4
Administrador	4	1,6	1,6	96,0
Serviços comercial	3	1,2	1,2	97,2
Aposentado	3	1,2	1,2	98,4
Psicanalista	2	0,8	0,8	99,2
Contador	2	0,8	0,8	100
	251	100	100	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A Tabela 5, apresenta a média das respostas dos questionários de Identificação Organizacional (Q1_1 a Q1_6) e Relacionamento com o gerente (Q2_1 a Q2_10). Utilizou-se a escala *likert* de 5 pontos, 0 = discordo totalmente e 5=concordo totalmente.

No primeiro construto denominado Identificação a menor média foi 3,04, no indicador Q1_1 - Quando alguém crítica a cooperativa sinto isso como um insulto pessoal (afetivo), que significa que os respondentes não concordam nem discordam, e a maior média 4,00, foi atribuída no indicador Q1_4 - O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso (avaliativo), o que significa que os respondentes concordam que o sucesso da cooperativa é o seu sucesso. Dos seis indicadores de identificação cinco estão entre não concordo nem discordo, destes dois estão mais próximos do concordo do que não concordo.

A menor média de identificação no indicador crítica como insulto pessoal, pode estar associado a percepção do associado de pertencimento à cooperativa. É possível que se tenha comparado a prestação de serviço, logo eu não pertencço ao banco, portanto, não sinto como pessoal. De acordo com a teoria de identificação organizacional, essa percepção está vinculada ao sentimento de sentir-se emocionalmente entrelaçado.

Tabela 5

Média das respostas dos entrevistados para os construtos identificação (Q1) e relacionamento (Q2)

	Dimensões	N Estatística	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística
Q1_1	Quando alguém crítica a cooperativa, sinto isso como um insulto pessoal	250	1	5	3,04
Q1_2	Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta cooperativa	244	1	5	3,57
Q1_3	Quando falo desta cooperativa digo mais vezes “nós” do que “eles”	246	1	5	3,51
Q1_4	O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	246	1	5	4
Q1_5	Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal	247	1	5	3,45
Q1_6	Se uma história na comunicação social criticasse a cooperativa me sentiria embaraçado	246	1	5	3,42
Q2_1	Eu confio no meu gerente de negócios	251	1	5	4,22
Q2_2	A ética do meu gerente de negócios, é um valor que compartilho	251	1	5	4,17
Q2_3	A conduta do meu gerente de negócios é adequada e alinhada aos valores da cooperativa.	251	2	5	4,26
Q2_4	Meu gerente de negócios interage com respeito e cordialidade.	251	1	5	4,47
Q2_5	Meu gerente de negócios compartilha crenças e valores organizacionais.	251	1	5	4,06
Q2_6	Meu gerente de negócios conhece nossa história, vive a cooperativa e me contagia com seu entusiasmo	251	1	5	3,94
Q2_7	Não tenho intenção de me desligar da cooperativa por vantagens financeiras, porque tenho certeza que meu gerente sempre vai me oferecer a melhor opção disponível na cooperativa.	251	1	5	4,08
Q2_8	O meu gerente conhece as minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para tomar decisões de investimentos	251	1	5	3,87
Q2_9	O meu gerente tem competências técnicas e comportamentais para executar seu trabalho com excelência	251	1	5	4,22
Q2_10	Minha confiança no gerente se apoia no papel que ele representa na cooperativa.	251	1	5	4,08

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

No segundo construto, Relacionamento, a menor média foi 3,87, indicador Q2_8 - O meu gerente conhece as minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para tomar decisões de investimentos, entre não concordo nem discordo e concordo, mais próximo de concordo e a maior média 4,47, indicador Q2_4 - Meu gerente de negócios interage com respeito e cordialidade, entre concordo e concordo totalmente. Dos dez indicadores de relacionamento, oito apresentaram média superior a 4, situando-se entre concordo e concordo totalmente.

Foram utilizados o tempo de associação, a idade, o gênero e o ISA como variáveis de controle.

4.1.2 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória é um procedimento estatístico, um conjunto de técnicas multivariadas que tem por objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas. Ao analisar a estrutura das inter-relações de um determinado número de variáveis observadas esta técnica define o fator que melhor explica a sua covariância (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tathan, 2009).

Utilizou-se a técnica de análise fatorial, com o objetivo de identificar a existência de relações entre os quesitos avaliativos da escala. Avaliou-se a consistência interna da escala de relacionamento com o gerente.

Inicialmente foram validados os pressupostos necessários para aplicação da análise fatorial. Foi aplicado o teste de esfericidade de *Bartlett* e o *KMO* – *Kayser-Meyer-Olkin* Bartell. O teste de esfericidade mede se a análise fatorial é adequada ao problema. Verifica se existe correlação suficiente forte para que a análise possa ser aplicada.

Verificou-se que análise é adequada. Existe correlação, quando valor-p (*sig*) é menor que o nível de significância 0,05, (Hair *et al.*, 2009). Os resultados de (Identificação 0,000 e Relacionamento 0,000) indicaram que existe correlação entre os construtos e a análise fatorial é adequada.

O teste de *KMO*, mede a adequação da utilização da análise fatorial para base de dados. *KMO* com valores baixos significam que o tamanho da amostra é inadequado. O valor obtido nesse teste deve ser $KMO \geq 0,5$, indicando que a análise fatorial é apropriada. O resultado de *KMO* (Identificação 0,833 e Relacionamento 0,934) indica que o tamanho da amostra é adequado para utilização da análise fatorial.

Os resultados demonstrados na Tabela 6 indicam a adequação da amostra e de sua escala de medição, utilizadas na pesquisa.

Tabela 6

Teste de KMO e Bartlett

IDENTIFICAÇÃO		
Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem.		0,833
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-quadrado	411,209
	Gl	15
	<i>Sig.</i>	0,000
RELACIONAMENTO		
Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem.		0,934
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-quadrado	1813,713
	Gl	45
	<i>Sig.</i>	0,000

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Prosseguiu-se com as análises das correlações. Não foi encontrada nenhuma correlação que fosse fora do comum, ou seja, muito alta entre os construtos, entre as diferentes variáveis da escala, conforme Tabela 7.

Tabela 7

Correlação de Pearson

Correlações	ID2_IDADE	ID2_DATA	ID2_ISA	Q1_1	Q1_2	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q1_6	Q2_1	Q2_2	Q2_3	Q2_4	Q2_5	Q2_6	Q2_7	Q2_8	Q2_9	Q2_10
ID2_IDADE	1																		
ID2_DATA	-,630**	1																	
ID2_ISA	0,123	-,237**	1																
Q1_1	0,028	-0,019	,210**	1															
Q1_2	0,029	-0,055	,249**	,365**	1														
Q1_3	,159*	-0,014	,164*	,314**	,350**	1													
Q1_4	0,066	-0,031	,219**	,275**	,364**	,544**	1												
Q1_5	0,089	0,041	,132*	,436**	,470**	,555**	,611**	1											
Q1_6	-0,046	0,056	0,098	,357**	,401**	,342**	,437**	,433**	1										
Q2_1	0,031	-0,021	,262**	,226**	,268**	,277**	,364**	,370**	,210**	1									
Q2_2	0,042	-0,012	,275**	,260**	,303**	,289**	,363**	,403**	,240**	,788**	1								
Q2_3	0,037	0,000	,246**	,224**	,263**	,300**	,359**	,385**	,215**	,689**	,735**	1							
Q2_4	-0,111	0,052	0,094	0,111	0,048	0,037	,139*	0,103	0,095	,512**	,526**	,630**	1						
Q2_5	-,146*	0,093	,191**	,128*	,332**	,159*	,278**	,278**	,279**	,503**	,507**	,577**	,532**	1					
Q2_6	-0,028	0,050	,233**	,245**	,271**	,290**	,352**	,383**	,248**	,682**	,670**	,636**	,530**	,618**	1				
Q2_7	0,039	-0,002	,281**	,281**	,326**	,360**	,424**	,440**	,355**	,642**	,572**	,603**	,434**	,534**	,612**	1			
Q2_8	0,027	-0,010	,261**	,227**	,298**	,288**	,333**	,367**	,219**	,677**	,655**	,631**	,544**	,536**	,724**	,711**	1		
Q2_9	0,027	-0,023	0,117	,192**	,259**	,243**	,293**	,398**	,236**	,602**	,566**	,597**	,520**	,473**	,614**	,600**	,690**	1	
Q2_10	0,062	-0,030	,162*	,247**	,262**	,361**	,373**	,379**	,220**	,643**	,586**	,631**	,481**	,497**	,668**	,631**	,679**	,705**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Para o teste de correlação de Pearson, considera-se correlação estatisticamente significativa aquela com valor-p igual ou inferior a 0,05. As correlações podem ser observadas na Tabela 7. Quanto mais próximo de 1, mais forte é a correlação, se o sinal é

negativo indica que a correlação é inversamente proporcional, se o sinal é positivo indica que a correlação é diretamente proporcional, quanto mais próximo de zero mais fraca será a correlação.

Abaixo estão destacadas as correlações mais fortes:

- 1) Q2_2 - A ética do meu gerente de negócios, é um valor que compartilho está fortemente correlacionado a Q2_1- Eu confio no meu gerente de negócios, (0,788). O aumento da percepção de conduta ética aumenta a confiança, e o aumento da confiança aumenta a percepção de conduta ética.
- 2) Q2_3 – A conduta do meu gerente de negócios é adequada e alinhada aos valores da cooperativa está fortemente correlacionada a Q2_2 - A ética do meu gerente de negócios, é um valor que compartilho (0,735). O aumento na percepção de conduta alinhada aos valores aumenta a percepção de ética do gerente, e a percepção de ética do gerente aumenta a percepção de conduta alinhada aos valores.
- 3) Q2_8 O meu gerente conhece as minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para tomar decisões de investimento está fortemente relacionado a Q2_7 Não tenho interesse de me desligar da cooperativa por vantagens financeiras, porque tenho certeza que meu gerente vai sempre me oferecer a melhor opção disponível. Quanto mais o associado percebe que o gerente conhece suas necessidades, maior será a sua intenção de não sair da cooperativa por vantagens financeiras.

Foram calculadas as duas variáveis Identificação e Relacionamento a partir da média das suas respectivas escalas. Em seguida calculou-se a correlação entre as duas variáveis, para verificar se elas estão minimamente correlacionadas (entre 0,2 e 0,3 a correlação é baixa, $>0,3$). Na Tabela 8, verifica-se que o requisito foi atendido, possibilitando a continuidade da análise estatística, demonstrando a viabilidade de aplicação de regressão linear múltipla, pois se verificou que as variáveis estão minimamente correlacionadas ($0,488 > 0,3$).

Tabela 8
Correlação de Pearson entre as variáveis identificação e relacionamento

Correlações	IDENT	RELAC
IDENT	1	
RELAC	,488**	1

Nota. **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Verificou-se a confiabilidade da consistência interna das escalas de Identificação Organizacional e Relacionamento com o gerente, utilizando o *Alfa de Cronbach*, onde os limites satisfatórios devem ser superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2009). As duas escalas demonstraram consistência satisfatória, conforme Tabela 9.

Tabela 9
Estatísticas de confiabilidade

Identificação	
<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
80,5%	6
Relacionamento	
<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
93,5%	10

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Complementarmente ao *Alfa de Cronbach* de relacionamento, foi feita uma análise fatorial exploratória para verificar se a escala de relacionamento estava adequada. Verificou-se a que variância total explicada foi de 64,63% e ficou agrupada em apenas um fator com 10 indicadores. Sendo aceitável percentual acima de 50% (Hair *et al.*, 2009).

A partir disso, deu-se prosseguimento às análises estatísticas.

Para fins de análise calculou-se a média das variáveis identificação e relacionamento, construiu-se duas novas médias: média de identificação e a média de relacionamento.

Foi realizado o teste de diferença de média ANOVA para verificar a variável identificação em função do gerente (Q3), o resultado não foi significativo, (0,386; > 0,005) para a diferença entre grupos, ou seja, todos os grupos de gerentes tem médias de identificação semelhantes, então é indiferente quem é o gerente do associado, na identificação do associado com a cooperativa (Tabela 10).

Tabela 10
ANOVA identificação

ANOVA					
Identificação					
	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,733	5	0,547	1,054	0,386
Nos grupos	126,478	244	0,518		
Total	129,211	249			

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Foi realizado o teste de diferença ANOVA para verificar a variável relacionamento em função do gerente, não foi significativa (0,590; > 0,005) a diferença entre grupos, ou seja, todos os gerentes possuem média de relacionamento semelhante. O que indica que não há um gerente com relacionamento médio muito melhor ou pior que os demais, na percepção dos associados (Tabela 11).

Tabela 11
ANOVA relacionamento

ANOVA					
Relacionamento					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	1,499	5	0,300	0,746	0,590
Nos grupos	98,541	245	0,402		
Total	100,040	250			

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os resultados indicam que não há diferenças estatisticamente significativa entre os gerentes, tanto para identificação quanto para o relacionamento, as médias são estatisticamente parecidas. Existe semelhança estatística entre as médias nos diferentes grupos, ou seja, um grupo não difere do outro.

O teste considerou a média de identificação dos associados do gerente 1, 2, 3, 5, 6 e 7, comparou-se as médias dos associados do gerente 1 com a média dos associados do gerente 2;

depois do gerente 1 com gerente 3 e assim sucessivamente. Esse processo foi aplicado para variável identificação e para variável relacionamento.

Anteriormente, realizou-se o teste de *Scheffe*, para contraste *posteriori*, com o objetivo de identificar se havia diferença entre os gerentes. Constatou-se que não há diferença significativa de identificação nem de relacionamento entre os gerentes. A tabela do teste de *Scheffe posteriori* pode ser consultada nos Apêndices D e E.

Realizou-se ainda o teste t para amostras, esse teste estatístico serve para avaliar se os grupos diferem entre si de maneira significativa em relação a suas médias para cada variável.

O teste t, foi realizado para comparar se existe diferença nas médias de identificação entre os gerentes e os associados; e se existe diferença nas médias de identificação entre pessoas com cargo na organização colaboradores, dirigentes e conselheiros (com cargo) e associados.

O teste demonstrou que a média de identificação dos gerentes e pessoas com cargo, respectivamente 4,43 e 4,42, é superior à média de identificação dos associados 3,48. A diferença é de um ponto aproximadamente nas médias. Portanto gerentes, colaboradores, conselheiros e dirigentes possuem maior identificação organizacional com a cooperativa, se comparado aos associados. O resultado é alinhado a teoria da identificação organizacional, onde se espera que o vínculo, sentimento de pertencimento e comprometimento contribuam para maior identificação organizacional.

Na Tabela 12, abaixo estão demonstrados os resultados do teste t:

Tabela 12

Estatísticas do grupo para diferença de média de identificação

Teste t - Estatísticas do grupo para diferença de média de identificação

Gerência	N	Média	Desvio Padrão
Não Gerente (0)	245	3,48	0,7132
Gerente (1)	5	4,43	0,40139

Cargo	N	Média	Desvio Padrão
Sem Cargo (0)	226	3,40	0,67566
Com Cargo (1)	24	4,42	0,42381

Teste T significativo para ambos ao nível de 0,01

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Com o teste t, foram respondidos o primeiro e segundo objetivo, específicos de pesquisa.

1. Identificar o grau de identificação do gerente de negócios com a cooperativa;
Identificou-se que o grau de identificação médio dos gerentes de negócios é de 4,43 do total possível de 5,0;
2. Identificar o grau de identificação do associado;
Identificou-se que o grau de identificação médio dos associados é 3,48 do total possível de 5,0.
3. Analisar se a identificação organizacional do gerente de negócios com a cooperativa influencia a identificação do associado com a cooperativa.

Realizada a análise, por meio do teste de *Scheffe* e da ANOVA verificou-se que a identificação organizacional do gerente de negócios com a cooperativa, não influencia a identificação do associado com a cooperativa, a média de identificação dos associados, é semelhante estatisticamente, podemos inferir que a identificação do associado com a cooperativa independe do gerente que o atende, não se verificou que os associados do gerente 1, possuem maior média de identificação que o associados do gerente 2.

4.2 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A partir disso foi realizada regressão linear múltipla, aplicada para teste da hipótese como o objetivo de compreender o impacto do relacionamento com o gerente na identificação organizacional com a cooperativa. Foram desenvolvidos 3(três) modelos para exame da relação das variáveis de controle com a identificação e teste da hipótese.

Foi considerado a identificação a variável dependente e o relacionamento a variável independente, utilizou-se como variáveis de controle: ISA, gênero, idade e data de associação.

A Tabela 13 apresenta os melhores modelos utilizando o R quadrado ajustado.

Tabela 13
Modelos de regressão linear múltipla

Sumarização do modelo		
Modelo	R quadrado	R quadrado ajustado
1	1,3%	0,0%
2	8,0%	6,5%
3	27,0%	25,5%

a Preditores: (Constante), ID2_DATA_DE_ASSOCIACAO, ID2_GENERO, ID2_IDADE

b Preditores: (Constante), ID2_DATA_DE_ASSOCIACAO, ID2_GENERO, ID2_IDADE, ID2_ISA

c Preditores: (Constante), ID2_DATA_DE_ASSOCIACAO, ID2_GENERO, ID2_IDADE, ID2_ISA, RELAC

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O modelo 1, utilizou como preditores a data de associação, gênero e a idade, e obteve baixo poder de explicação da variável identificação, apresentando R quadrado de 1,3%, as variáveis em conjunto são capazes de explicar 1,3% da identificação.

Ao inserir a variável de controle ISA no modelo 2 verifica-se que o poder de explicação do modelo 2, é aumentado de 1,3% para 8%, com R ajustado de 6,5%. O significa dizer que o ISA explica 6,5% da identificação.

No modelo 3 foi adicionada a variável relacionamento as preditoras do modelo 2, verificou-se o aumento considerável no poder de explicação do modelo 3. O modelo de regressão que melhor representou as relações entre as variáveis foi o modelo 3, que apresentou o maior R quadrado ajustado de 25,5% e foi significativo com R quadrado de 27%.

Permite-se afirmar que o modelo 3 explica 25,5% da identificação organizacional cooperativa, sendo 19% explicado pela variável de relacionamento sozinha, e 6,5% explicado pela variável de controle ISA.

Quanto maior o relacionamento maior a identificação, quanto melhor é percebido o relacionamento pelo associado, maior será sua identificação, uma unidade de aumento na percepção de relacionamento resulta em 19% a mais em identificação.

Melhorar a percepção de relacionamento do associado e seu ISA, pode impactar 25,5% em identificação organizacional. Os resultados encontrados foram satisfatórios.

Para conhecer o impacto da variável no modelo, calcula-se o coeficiente padronizado beta, quanto maior o número do coeficiente beta mais importante é a variável e maior o seu impacto no modelo.

Na Tabela 14, os coeficientes betas das variáveis, do modelo 3, podem ser verificados.

Tabela 14

Modelo 3 – coeficientes padronizados beta

Modelo 3	Coeficientes padronizados Beta	T	Sig.
(Constante)		-1,070	0,286
ID2_GENERO	0,058	1,026	0,306
ID2_IDADE	0,113	1,585	0,114
ID2_DATA	0,101	1,388	0,166
ID2_ISA	0,134	2,272	0,024
RELAC	0,455	7,936	0,000

a Variável Dependente: IDENT

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Somente as variáveis relacionamento e ISA foram significativas ($sig < 0,05$). As demais variáveis: gênero, idade, data de associação não são significativas ($sig > 0,05$).

O relacionamento apresenta maior coeficiente beta (0,455), o aumento de uma unidade em relacionamento impacta aproximadamente meia unidade (0,455) na identificação.

A variável ISA apresenta coeficiente beta padronizado de 0,134, o aumento de uma unidade no ISA aumenta 0,134 na identificação, quanto maior o ISA maior será a identificação do associado.

Cabe destacar que a variável data de associação, ao contrário do afirmado por Dutton *et al.* (1994), não se mostrou associada à identificação.

Para discussão dos resultados da hipótese, foi considerado o modelo 3, que contempla todas as variáveis: independente - relacionamento e todas as variáveis de controle.

Esse modelo apresentou um R quadrado ajustado de 25,5. A hipótese de pesquisa, que o relacionamento com o gerente afeta a identificação organizacional, foi comprovada ($\beta = 0,455$, $sig < 0,05$). Verificou-se que o ISA influencia a identificação ($\beta = 0,134$, $Sig < 0,05$). Por outro lado, a relação entre gênero ($\beta = 0,058$, $sig > 0,05$), idade ($\beta = 0,113$, $sig > 0,05$), data de associação ($\beta = 0,101$, $sig > 0,05$) não se mostraram significativas.

Por fim com a regressão linear múltipla, responde-se o objetivo geral de pesquisa: **Identificar em que medida o relacionamento do associado com o gerente pode influenciar na sua identificação com a cooperativa.** O relacionamento do gerente com o associado influencia a identificação organizacional do associado com a cooperativa, essa influência foi medida e verificou-se que 19% é o quanto o relacionamento com o gerente influencia na identificação organizacional do associado com a cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo são apresentadas as considerações finais sobre os resultados da pesquisa, objetivos e hipótese, bem como as contribuições teóricas, implicações gerenciais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Esse estudo analisou dois construtos: a identificação e o relacionamento. A identificação foi estudada a partir da Teoria da Identificação Organizacional e da Teoria da Identidade Social (TIS). O construto relacionamento baseou-se nos conceitos de Conexão Intraorganizacional e em elementos da Teoria da Força dos Laços Fracos. O relacionamento se refere à interação havida entre gerente e associado ao passo que a identificação envolve o associado e o gerente com a cooperativa. Ambos os construtos avaliaram as interações entre os atores focais, quais sejam associados e gerentes.

Para mensurar as interações e a percepção do associado utilizou-se técnicas estatísticas que conferem confiabilidade para o estudo. A partir desses testes foi possível quantificar as variáveis, compreender a relação entre as variáveis e seu comportamento em conjunto. Assim, os objetivos específicos foram alcançados, se quantificou o grau de identificação do gerente com a cooperativa, o grau de identificação do associado com a cooperativa, a força do relacionamento percebido ou avaliado pelos associados. Comparou-se os grupos a fim de verificar se havia diferença entre os resultados obtidos para os grupos de gerentes, de associados e de colaboradores.

A literatura que trata da identificação organizacional sugere que para identificar-se o indivíduo precisa ver a si mesmo como psicologicamente entrelaçado com o destino do grupo (Asforth & Mael, 1992). Transpondo o conceito para a cooperativa o associado precisa se enxergar envolvido com o destino da cooperativa.

A identificação foi apresentada como um conceito poderoso que explica comportamentos e atitudes no contexto organizacional. Por meio dela um indivíduo integra as crenças, normas e valores da organização na sua própria identidade (Asforth & Mael, 1989). Esse conceito se mostrou válido no contexto da cooperativa verificou-se que a identificação entre gerentes e conselheiros foi superior à identificação média dos associados.

Os valores manifestos no comportamento de gerentes restaram comprovados no questionário cujo indicador avaliou a percepção do associado acerca dos comportamentos éticos, conduta alinhada a valores organizacionais dos gerentes.

As médias dos respondentes indicaram que a percepção dos associados sobre o comportamento dos gerentes situou-se entre concordo e concordo totalmente. Essa conduta

gerencial percebida pelos associados através do relacionamento e compartilhada por crenças e valores são sustentados pela cooperação, colaboração e participação dos membros.

Esses comportamentos são percebidos no relacionamento e nas interações. Verificaram-se nos dados coletados que os associados percebem em seus gerentes comportamentos e condutas alinhadas a ética, as crenças e valores organizacionais, em uma escala de 1 a 5, a média ficou superior a 4.

Crença: contribuir para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde esta inserida, na cooperativa em estudo, contribuir para o desenvolvimento dos associados e fomentar o crédito e poupança na área da saúde.

Valores: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, respeito a individualidade do associado, valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito as normas oficiais e internas, eficácia e transparência na gestão.

Verificou-se ainda que os colaboradores, gerentes, conselheiros apresentam maior identificação organizacional, num total possível de 5,0 o grau de identificação média desses atores com a cooperativa foi de 4,42 ao passo que o grau de identificação do associado com a cooperativa foi de 3,48. Esse resultado faz sentido, ao pensarmos que vivem a organização no cotidiano, portanto o sentimento de pertencimento, envolvimento é consideravelmente maior.

Por meio da identificação o indivíduo se reconhece como membro de uma organização, estando esse sentimento de pertença, intimamente ligado a percepção dos limites do grupo, de diferenciação e de distintividade (Fernandes, Marques, & Carrieri, 2009).

A percepção de diferenciação e de distintividade está apoiada na percepção do associado em suas experiências vivenciadas ao longo do tempo e da qualidade das interações. Portanto, medidas a partir da percepção de quão bom é o relacionamento com a cooperativa, relacionamento esse moderado pelo gerente de negócios que interage com os associados. Por fim, verifica-se que a teoria da identificação organizacional se mostrou adequada quando aplicada a cooperativa, uma organização complexa onde um indivíduo desempenha mais um de papel.

O terceiro objetivo da pesquisa consistia em analisar se a identificação organizacional do gerente de negócios com a cooperativa influencia a identificação do associado com a cooperativa. Por meio do teste de *Scheffe* e do teste ANOVA, constatou-se que não existe diferença entre os gerentes, não importa quem é o moderador da relação, se gerente 1 ou gerente 2, a média de identificação organizacional dos gerentes de negócios, não apresentam diferenças estatisticamente significativas, o grupos de associados atendidos pelo gerente 1 não

apresenta média de identificação diferente da média do grupo de associado atendido pelo gerente 2, e assim sucessivamente. Tal resultado pode indicar que há linearidade entre os gerentes.

Isso demonstra que quem é o gerente de negócios é indiferente para a relação de identificação do associado com a cooperativa, o que realmente importa é como o associado percebe o relacionamento com o seu gerente, quanto melhor a percepção de relacionamento pelo associado melhor será a sua identificação organizacional com a cooperativa.

Percebeu-se também que aqueles associados que possuem maior ISA, ou seja, que mais utilizam as soluções financeiras disponibilizadas pela cooperativa, possuem maior identificação. Existe uma relação positiva, quanto mais o associado usar as soluções financeiras da cooperativa maior será a sua identificação organizacional com a cooperativa.

As teorias que tratam relacionamento, interações entre as pessoas, fazem referência a confiança como fator determinante do relacionamento, preditoras de relacionamento duradouros e de longo prazo, logo, se eu tenho um bom relacionamento eu confio, se eu confio eu uso mais, usando mais a cooperativa fortalecem-se os vínculos associativos, o sentimento de pertencimento, o engajamento dos associados e isso contribuirá para o fortalecimento da organização, gerando um círculo virtuoso de prosperidade e perenidade.

Ao final o que de fato importa é como o associado percebe o relacionamento. Preservar a qualidade percebida, manter as condutas gerenciais alinhadas à ética, crenças e valores organizacionais, manter e elevar a confiança por meio de interações respeitosas e cordiais, compreender as necessidades dos associados e demonstrar que possuem competências técnicas e comportamentais adequadas para prestar um atendimento de excelência, parecem ser preditores de um relacionamento construído em bases sólidas e prósperas, residindo aqui um grande desafio gerencial.

A regressão linear múltipla respondeu o objetivo geral de pesquisa e confirmou a hipótese, demonstrou que o relacionamento influencia positivamente a identificação organizacional. Essa influência foi quantificada: o relacionamento com o gerente corresponde a 19% da identificação organizacional do associado com a cooperativa.

Nas implicações para cooperativa verificou-se que o relacionamento deve ser estimulado porque a forma como é percebido pelo associado melhora a identificação do associado com a cooperativa. Com maior identificação, é possível ter associados com maior utilização de soluções disponibilizadas pela cooperativa, maior principalidade. Associados mais fidelizados, por sua vez, podem ser também mais participativos e engajados com a cooperativa, preservando a longevidade da cooperativa.

Por fim, devem ser estimuladas ações para fortalecimento das relações interpessoais, para que o relacionamento seja melhor percebido pelo associado e esse processo de melhor percepção do relacionamento, gere maior identificação organizacional, retroalimentado e perpetuando boas práticas e fortalecendo a identificação organizacional cooperativa.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Recomenda-se ampliar o público-alvo para associados inativos, contemplando a totalidade de associados, possibilitando uma maior compreensão das relações. Para tanto será fundamental uma base cadastral atualizada.

Recomenda-se analisar outros construtos como satisfação, comprometimento organizacional, cultura organizacional com o intuito identificar outras variáveis que relacionadas podem contribuir para maior explicação da identificação organizacional.

Recomenda-se investigação em profundidade, utilização de entrevistas, pesquisas qualitativas para compreender como a identificação é percebida pelo associado, como o associado percebe o relacionamento, como é construída a confiança, compreender quais são os fatores determinantes na relação para manter um bom relacionamento sob o ponto de vista do associado e aumentar a identificação organizacional.

6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa indicou que os associados percebem nos gerentes a presença de valores éticos, que reconhecem a cordialidade e confiam na sua qualificação e capacidade técnica. No cálculo das variáveis constatou-se que o relacionamento é um preditor da identificação. Esse sentimento é essencial para a perenidade do negócio.

Como consequência dessas constatações as implicações gerenciais visam manter a capacitação e qualificação dos colaboradores para que a percepção dos associados de que os gerentes possuem capacitação técnica e comportamental para executar seu trabalho com excelência seja mantida e aprimorada.

Estimular comportamentos gerenciais com foco no associado, para que as interações ocorram de forma respeitosa e cordial, que estejam alinhadas as crenças e valores organizacionais, centradas no associado, em ouvir, em prestar consultoria financeira que agregue valor, gerando experiências boas. Essas práticas visam permitir que os associados percebam que o seu gerente conhece as suas necessidades e, com isso, fortalecer o sentimento de confiança.

Estimular os gerentes a demonstrar o máximo comprometimento com as demandas recebidas e tempo de retorno, honrar compromissos para gerar maior confiança.

Desenvolver ações e capacitações direcionadas ao tema relacionamento, fortalecer as relações de confiança e estimular comportamentos gerenciais éticos para que seja possível aprimorar o relacionamento. Se o associado mantiver ou aumentar sua percepção sobre qualidade do relacionamento, aumentará a identificação organizacional e contribuirá para estimular/aumentar o sentimento de pertencimento, possibilitando maior engajamento e participação dos associados na cooperativa.

Estimular ações de consultoria financeiras e intensificar ações de visitas aos associados, porque ao conhecer, é possível melhor compreender a sua realidade e oferecer soluções financeiras adequadas ao associado que agreguem valor. Restou comprovado que maior ISA, maior utilização dos produtos e serviços disponibilizados influencia positivamente a identificação.

REFERÊNCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAY Press Inc.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*, 20-39.
- Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? *Corporate Reputation Review*, *1*(1/2), 183-188.
- Banco Central do Brasil. (2018). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Data-base: dezembro/2017. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas2017.pdf
- Bauer, M., & Mesquita, Z. (2007, janeiro/abril). As concepções de identidade e as relações entre indivíduos e organizações. Um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica. *RAC Eletrônica*, *1*(1), 16-30. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/rac-e>
- Bittencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookmann.
- Caldas, M. P., & Wood, T., Jr. (1999). Identidade organizacional. In M. P. Caldas & T. Wood Jr.(Eds.), *Transformação e realidade organizacional - uma perspectiva brasileira* (pp. 113-134). São Paulo: Atlas.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, *35*(4), 516-538. Recuperado de 10.5465/AMR.2010.53502693
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução: Iuri Duquia Abreu. Porto Alegre: Bookman.
- Covey, S. M. R. (2008). *O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença*. (2a ed.). São Paulo:Elsevier.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople well-being. *Journal of Business Research*, *64*(6), 617-624. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v64y2011i6p617-624.html>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239-263. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2307/2393235>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507. Recuperado de 10.1037/0021-9010.71.3.500
- 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*, 7(4), 690-703. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000400011>
- Fombelle, P. W., Jarvis, C. B., Ward, J., & Ostrom, L. (2012). Leveraging customers' multiple identities: identity synergy as a driver of organizational identification. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40(4), 587-604. Recuperado de 10.1007/s11747-011-0254-5
- Frenkel, S. J., & Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance*, 24(5), 387-404. Recuperado de 10.1080/08959285.2011.614301
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2392147>
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade* (11a ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: extending our understandings of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434. Recuperado de 10.1002/job.694
- Laurenti, C., & Barros, M. N. F. (2000). Identidade: questões conceituais e contextuais. *Revista de Psicologia Social e Institucional*, 2(1).
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049.
- Maciel, C. O. (2014, novembro). Conexão social intraorganizacional: proposta conceitual e avaliação de seus efeitos em três domínios relacionais. *Anais de Simpósio de Gestão da Inovação Tecnologia*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 28.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *RAC*, 19(3), 348-366. Edição especial. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849reac20152017>
- Maciel, F. R. P. (2012). *A força dos laços: um estudo em duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100476>

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. Recuperado de 10.1002/job.4030130202
- 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.
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grades lições de liderança que aprendeu na vida*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Neri, A. (2005). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. (2a ed.). São Paulo: Papyrus.
- Novelli, J. G. N. (2005). *Confiança interpessoal na sociedade de consumo*. São Paulo: Annablume.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018). *História do Cooperativismo*. Recuperado de <http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>
- Palmatier, R. W., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Pinho, D. B. O. (2004). *Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.
- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be: Central questions in organizational identification*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). California, EUA: Sage Publications, Inc. Recuperado de <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Relatório sistema *analyser* base 12. (2018). Recuperado de <https://pfc.sicredi.com.br/workspace/index.jsp>
- Richardson, R. J *et al.* (2008). *Pesquisa social: método e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Salomon, R. C. (2002). *Construa confiança: nos negócios, na política e na vida*. Rio de Janeiro: Record.

- Silva, M., Silva, R., Souza, N., Melo, F., & Andrade, J. (2018). A força dos laços sociais: definição e proposta de uma escala de mensuração. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3), 178-196. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5431>
- Sluss, D. M., & Asforth, B. E. (2008). How relational and organization converge: processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823. Recuperado de 10.1287/orsc.1070.0349
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tajfel, H. (1978). Intergroup behavior. In *Introducing Social Psychology* (pp. 401-466). New York: Peguin Books.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The socialpsychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). (2a ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H., & Rintamäki, T. (2016). Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership. *AMS Review*, 6, 142-156. Recuperado de 10.1007/s13162-016-0083-2
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- 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.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford: Basil Black-Well.

- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.

Apêndice A – Questionário Variável Dependente e Independente

Pontifícia Universidade Católica do Paraná PPGCOOP – Programa de Mestrado em Cooperativas

O objetivo do presente questionário é levantar dados para identificar o grau de **identificação organizacional** dos associados e gerentes de negócios com a cooperativa de crédito Sicredi Medicred PR, e identificar a força do **relacionamento do associado com o gerente** de negócios. É importante salientar que as informações obtidas serão empregadas para fins exclusivamente acadêmicos, direcionadas para o desenvolvimento Dissertação Mestrado do PPGCOOP (Programa de Mestrado em Cooperativas) da Escola de Negócios da PUCPR. A sua identidade será mantida em sigilo e sua contribuição será de grande valor. Agradeço pela sua participação.

Francislaine Alves dos Anjos da Silva

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO – Escala de Identificação Organizacional

1. O tempo de resposta para este questionário é de aproximadamente 3 minutos.
2. O objetivo do questionário é identificar o grau de identificação organizacional do respondente com a organização, o questionário contém 6 questões / 6 indicadores da identificação organizacional.
3. O segundo bloco de questões, objetiva identificar a percepção do associado sobre o relacionamento com o gerente de negócios (moderador da interação).
4. O questionário possui 1 (uma) página, as questões 01 a 06 representam a variável dependente da pesquisa, as questões 07 a 15 representam a variável independente.

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
Cooperativa de Crédito Mútuo dos Profissionais Médicos e da Saúde de Curitiba e Região Metropolitana – Sicredi Medicred PR.	
Ano de criação:1998	Número aproximado de empregados: 16
Ramo de atividade: Cooperativa de Crédito	

DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO
Nome:
Profissão:
Idade:
Gênero:
Data de Associação:
ISA:

Q1 - Indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre os elementos ligados à IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL com a sua cooperativa, desde **Discordo Totalmente** até **Concordo Totalmente**.

		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Indicador 1						
01	Quando alguém crítica a cooperativa, sinto isso como um insulto pessoal	1	2	3	4	5
Indicador 2						
02	Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta cooperativa	1	2	3	4	5
Indicador 3						
03	Quando eu falo desta cooperativa digo mais vezes “nós” do que “eles”	1	2	3	4	5
Indicador 4						
04	O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	1	2	3	4	5
Indicador 5						
05	Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
Indicador 6						
06	Se uma história na comunicação social criticasse a cooperativa sentir-me-ia embaraçado.	1	2	3	4	5

Q2 - Indique na escala de 1 a 5 o quanto você CONCORDA com as afirmações abaixo sobre os elementos ligados a IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL e ao relacionamento com seu gerente de negócios (ou pessoa que o atende na cooperativa), desde **Discordo Totalmente** até **Concordo Totalmente**.

		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Indicador 1						
07	Eu confio no meu gerente de negócios	1	2	3	4	5
Indicador 2						
08	A ética do meu gerente de negócios, é um valor que compartilho	1	2	3	4	5
Indicador 3						
09	A conduta do meu gerente de negócios é adequada e alinhada aos valores da cooperativa.	1	2	3	4	5
Indicador 4						
10	Meu gerente de negócios interage com respeito e cordialidade.	1	2	3	4	5
Indicador 5						
11	Meu gerente de negócios compartilha crenças e valores organizacionais.	1	2	3	4	5
Indicador 6						
12	Meu gerente de negócios conhece nossa história, vive a cooperativa e me contagia com seu entusiasmo.	1	2	3	4	5
Indicador 7						
13	Não tenho intenção de me desligar da cooperativa por vantagens financeiras, porque tenho certeza que meu gerente sempre vai me oferecer a melhor opção disponível na cooperativa.	1	2	3	4	5
Indicador 8						
14	O meu gerente conhece as minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para tomar decisões de investimentos.	1	2	3	4	5
Indicador 9						
15	O meu gerente tem competências técnicas e comportamentais para executar seu trabalho com excelência.	1	2	3	4	5
Indicador 10						
16	Minha confiança no gerente se apoia no papel que ele representa na cooperativa.	1	2	3	4	5

Q3 - Indique o nome do seu gerente de negócios ou pessoa que o atende na cooperativa (em quem pensou ao responder as questões anteriores)

- Cristiane
- Larissa
- Mariana
- Marcelo

Nenhuma das opções acima - Escreva o nome da pessoa de relacionamento na cooperativa

Apêndice B – Autorização para Realização do Estudo

Eu, Rodrigo Furtado Andrade – Presidente da Sicredi Medicred PR, abaixo assinado, autorizo a realização de estudo de caso sobre: **A FORÇA DO RELACIONAMENTO NA IDENTIFICAÇÃO COOPERATIVA**, a ser conduzido pela pesquisadora e colaboradora: Francislaine Alves dos Anjos da Silva, também abaixo assinado, sendo informado sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades de coleta de dados que serão realizadas na cooperativa que represento.

Dessa forma, a Cooperativa está ciente de sua participação nesta pesquisa do Mestrado em Gestão de Cooperativas pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Assim como, a pesquisadora se responsabiliza pela guarda dos dados coletados, sendo a exposição dos resultados evidenciados na escrita desta dissertação.

Curitiba, 01 de junho de 2020.

Rodrigo Furtado Andrade

Pesquisadora: Francislaine Alves dos Anjos da Silva

Professor orientador: Dr. Alex Sandro de Quadros Weymer

Apêndice C – Tabela de Correlação de Pearson

Correlações	ID2_IDADE	ID2_DATA	ID2_ISA	Q1_1	Q1_2	Q1_3	Q1_4	Q1_5	Q1_6	Q2_1	Q2_2	Q2_3	Q2_4	Q2_5	Q2_6	Q2_7	Q2_8	Q2_9	Q2_10
ID2_IDADE	1																		
ID2_DATA	-,630**	1																	
ID2_ISA	0,123	-,237**	1																
Q1_1	0,028	-0,019	,210**	1															
Q1_2	0,029	-0,055	,249**	,365**	1														
Q1_3	,159*	-0,014	,164*	,314**	,350**	1													
Q1_4	0,066	-0,031	,219**	,275**	,364**	,544**	1												
Q1_5	0,089	0,041	,132*	,436**	,470**	,555**	,611**	1											
Q1_6	-0,046	0,056	0,098	,357**	,401**	,342**	,437**	,433**	1										
Q2_1	0,031	-0,021	,262**	,226**	,268**	,277**	,364**	,370**	,210**	1									
Q2_2	0,042	-0,012	,275**	,260**	,303**	,289**	,363**	,403**	,240**	,788**	1								
Q2_3	0,037	0,000	,246**	,224**	,263**	,300**	,359**	,385**	,215**	,689**	,735**	1							
Q2_4	-0,111	0,052	0,094	0,111	0,048	0,037	,139*	0,103	0,095	,512**	,526**	,630**	1						
Q2_5	-,146*	0,093	,191**	,128*	,332**	,159*	,278**	,278**	,279**	,503**	,507**	,577**	,532**	1					
Q2_6	-0,028	0,050	,233**	,245**	,271**	,290**	,352**	,383**	,248**	,682**	,670**	,636**	,530**	,618**	1				
Q2_7	0,039	-0,002	,281**	,281**	,326**	,360**	,424**	,440**	,355**	,642**	,572**	,603**	,434**	,534**	,612**	1			
Q2_8	0,027	-0,010	,261**	,227**	,298**	,288**	,333**	,367**	,219**	,677**	,655**	,631**	,544**	,536**	,724**	,711**	1		
Q2_9	0,027	-0,023	0,117	,192**	,259**	,243**	,293**	,398**	,236**	,602**	,566**	,597**	,520**	,473**	,614**	,600**	,690**	1	
Q2_10	0,062	-0,030	,162*	,247**	,262**	,361**	,373**	,379**	,220**	,643**	,586**	,631**	,481**	,497**	,668**	,631**	,679**	,705**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Apêndice D – Tabela Teste de Scheffe (Gerentes – Identificação)

Comparações múltiplas

Variável dependente: Identificação

Scheffe

(I) Q3	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
				Limite inferior	Limite superior	
1	2	-0,14698	0,12269	0,920	-0,5586	0,2646
	3	-0,21688	0,13608	0,770	-0,6734	0,2397
	5	-0,24817	0,27182	0,975	-1,1601	0,6638
	6	0,12914	0,19466	0,994	-0,5239	0,7822
	7	-0,03701	0,17271	1,000	-0,6164	0,5424
2	1	0,14698	0,12269	0,920	-0,2646	0,5586
	3	-0,06991	0,12403	0,997	-0,4860	0,3462
	5	-0,10120	0,26599	1,000	-0,9936	0,7912
	6	0,27612	0,18643	0,821	-0,3493	0,9016
	7	0,10997	0,16338	0,994	-0,4381	0,6581
3	1	0,21688	0,13608	0,770	-0,2397	0,6734
	2	0,06991	0,12403	0,997	-0,3462	0,4860
	5	-0,03129	0,27243	1,000	-0,9453	0,8827
	6	0,34603	0,19550	0,680	-0,3099	1,0019
	7	0,17988	0,17366	0,956	-0,4027	0,7625
5	1	0,24817	0,27182	0,975	-0,6638	1,1601
	2	0,10120	0,26599	1,000	-0,7912	0,9936
	3	0,03129	0,27243	1,000	-0,8827	0,9453
	6	0,37731	0,30593	0,910	-0,6490	1,4037
	7	0,21117	0,29245	0,991	-0,7700	1,1923
6	1	-0,12914	0,19466	0,994	-0,7822	0,5239
	2	-0,27612	0,18643	0,821	-0,9016	0,3493
	3	-0,34603	0,19550	0,680	-1,0019	0,3099
	5	-0,37731	0,30593	0,910	-1,4037	0,6490
	7	-0,16615	0,22256	0,990	-0,9128	0,5805
7	1	0,03701	0,17271	1,000	-0,5424	0,6164
	2	-0,10997	0,16338	0,994	-0,6581	0,4381
	3	-0,17988	0,17366	0,956	-0,7625	0,4027
	5	-0,21117	0,29245	0,991	-1,1923	0,7700
	6	0,16615	0,22256	0,990	-0,5805	0,9128

Apêndice E – Tabela Teste de Scheffe (Gerentes – Relacionamento)

Comparações múltiplas

Variável Dependente Relacionamento

Scheffe

(I) Q3	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
				Limite inferior	Limite superior	
1	2	-0,04537	0,10807	0,999	-0,4079	0,3172
	3	-0,05582	0,11987	0,999	-0,4580	0,3463
	5	-0,02741	0,23944	1,000	-0,8307	0,7759
	6	0,11842	0,17147	0,993	-0,4568	0,6937
	7	0,18509	0,15009	0,910	-0,3184	0,6886
2	1	0,04537	0,10807	0,999	-0,3172	0,4079
	3	-0,01045	0,10925	1,000	-0,3770	0,3561
	5	0,01796	0,23431	1,000	-0,7681	0,8040
	6	0,16379	0,16422	0,963	-0,3871	0,7147
	7	0,23046	0,14175	0,754	-0,2451	0,7060
3	1	0,05582	0,11987	0,999	-0,3463	0,4580
	2	0,01045	0,10925	1,000	-0,3561	0,3770
	5	0,02841	0,23998	1,000	-0,7767	0,8335
	6	0,17424	0,17221	0,960	-0,4035	0,7520
	7	0,24091	0,15094	0,769	-0,2655	0,7473
5	1	0,02741	0,23944	1,000	-0,7759	0,8307
	2	-0,01796	0,23431	1,000	-0,8040	0,7681
	3	-0,02841	0,23998	1,000	-0,8335	0,7767
	6	0,14583	0,26948	0,998	-0,7582	1,0499
	7	0,21250	0,25641	0,984	-0,6477	1,0727
6	1	-0,11842	0,17147	0,993	-0,6937	0,4568
	2	-0,16379	0,16422	0,963	-0,7147	0,3871
	3	-0,17424	0,17221	0,960	-0,7520	0,4035
	5	-0,14583	0,26948	0,998	-1,0499	0,7582
	7	0,06667	0,19446	1,000	-0,5857	0,7190
7	1	-0,18509	0,15009	0,910	-0,6886	0,3184
	2	-0,23046	0,14175	0,754	-0,7060	0,2451
	3	-0,24091	0,15094	0,769	-0,7473	0,2655
	5	-0,21250	0,25641	0,984	-1,0727	0,6477
	6	-0,06667	0,19446	1,000	-0,7190	0,5857