

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcia Helena dos Santos Bento

**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA: A  
INFLUÊNCIA DE UM NOVO CONSTRUTO SOBRE O CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS  
2019



**Marcia Helena dos Santos Bento**

**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA: A INFLUÊNCIA DE UM  
NOVO CONSTRUTO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS  
2019

Bento, Marcia Helena dos Santos  
Identificação Organizacional Cooperativa: a influência  
de um novo construto sobre o Clima Organizacional /  
Marcia Helena dos Santos Bento.- 2019.  
206 p.; 30 cm

Orientadora: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga  
Coorientador: Jaime Peixoto Stecca  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Identidade Organizacional 2. Identificação  
Organizacional 3. Clima Organizacional 4. Cooperativas  
5. Cooperativas de Crédito I. Madruga, Lúcia Rejane da  
Rosa Gama II. Stecca, Jaime Peixoto III. Título.

**Marcia Helena dos Santos Bento**

**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA: A INFLUÊNCIA DE UM  
NOVO CONSTRUTO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Aprovado em 17 de dezembro de 2019.

---

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente / Orientadora)

---

**Gabriel Murad Velloso Ferreira, Dr. (UFSM)**

---

**Lisiane Pellini Faller, Dr<sup>a</sup>. (FAMES)**

---

**Thiago Antonio Beuron, Dr. (Unipampa)**

---

**Vania de Fátima Barros Estivaete, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2019



## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço em primeiro lugar ao Universo, por ter colocado em meu caminho pessoas tão especiais. Pessoas como a minha família de origem, pais e irmãos, e a família que formei no decorrer nos anos, esposo e amigos, que me apoiaram emocionalmente nessa fase gratificante, porém intensa.*

*Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração e do Colégio Politécnico da UFSM, que dedicaram seu tempo e conhecimento no auxílio à elaboração e revisão dos instrumentos de pesquisas, bem como na revisão de suas versões em português. Agradeço aos colegas que, incansavelmente, ajudaram-me na análise dos resultados e na revisão final.*

*Certamente, faço um agradecimento especial às Cooperativas de Crédito Sicredi Centro RS/MG, Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS, por terem possibilitado a realização dessa pesquisa com a participação de seus colaboradores e gestores e, além disso, terem me inspirado a seguir os estudos em cooperativismo.*

*Enfim, ressalto minha gratidão à Prof<sup>a</sup>. Lúcia Madruga, que além de ser minha orientadora foi uma grande incentivadora para o ingresso nessa jornada e, que apesar de alguns reveses, manteve seu apoio incondicional.*





## RESUMO

### IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA: A INFLUÊNCIA DE UM NOVO CONSTRUTO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORA: Marcia Helena dos Santos Bento  
ORIENTADORA: Dr<sup>a</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Uma identidade é formada por características que diferenciam uma pessoa de outra ou uma organização de outras tantas organizações. As cooperativas possuem diversas características que as diferenciam de sociedades convencionais. O Plano de Ação para uma Década Cooperativista ou Visão 2020, desenvolvida pela *International Co-Operative Alliance*, colocou a Identidade como tema central para o desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas. Ao analisar a influência da identidade organizacional cooperativa sob o prisma da identificação organizacional, sobre o clima organizacional faz-se o seguinte questionamento: De que forma a Identificação Organizacional Cooperativa influencia o Clima Organizacional dos colaboradores de cooperativas de crédito? Assim o objetivo geral desse estudo consistiu em analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica de natureza exploratória e descritiva, com métodos mistos para o levantamento e análise dos resultados. Inicialmente desenvolveu-se, a partir, principalmente, da Teoria da Identidade Organizacional e da Declaração sobre a Identidade Cooperativa, Valores e Princípios, um novo construto denominado Identidade Organizacional Cooperativa. A partir desse construto, construiu-se a escala de Identificação Organizacional Cooperativa que, validada por especialistas, foi submetida a um teste-piloto com 39 respondentes. A escala de Clima Organizacional foi traduzida e adaptada transculturalmente, sustentando-se no pré-teste de equivalência com quase 100% de compreensibilidade. Essas duas escalas compuseram o questionário que, juntamente com mais duas questões abertas, foram aplicados a 344 colaboradores de três cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul. Nessas três cooperativas, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de gestão de pessoas a fim de averiguar sua percepção a respeito da identidade cooperativa, da identificação organizacional, do clima organizacional e como ocorre a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional. A análise dos dados quantitativos foi realizada com apoio dos softwares SPSS e Amos, e dos dados qualitativos com o software NVivo. Utilizou-se as análises fatoriais exploratória e confirmatória nas duas escalas, resultando em dois construtos de segunda ordem com três construtos de primeira ordem cada um. A análise de caminhos estruturais revelou que o construto de primeira ordem 'Ajuste ao Grupo' é o que mais influencia o Clima Organizacional. O modelo final validado combinou um construto de segunda ordem, 4 construtos de primeira ordem e 17 variáveis. Os resultados finais do modelo demonstraram que o Clima Organizacional é 83,7% explicado por seus aspectos Afetivo, Cognitivo e Instrumental. A análise dos dados qualitativos ratificou os dados quantitativos ao evidenciar que 65,24% dos colaboradores acreditam que o Clima Organizacional recebe influência positiva pelo fato serem uma cooperativa. Ao relacionar as respostas dos gestores às respostas dos colaboradores, percebeu-se que estavam alinhadas, principalmente na identificação de oportunidades de melhorias na Dimensão de Ajuste ao Grupo da IOC, mais especificamente nos valores de Igualdade e Equidade.

Palavras-chave: Identidade Organizacional. Identificação Organizacional. Clima Organizacional. Cooperativas. Cooperativas de Crédito.



## **ABSTRACT**

### **CO-OPERATIVE ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: THE INFLUENCE OF NEW CONSTRUCT ON ORGANIZATIONAL CLIMATE**

*AUTHOR: Marcia Helena dos Santos Bento*  
*ADVISOR: Dr<sup>a</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga*

*An identity is formed by characteristics that differentiate one person from another or one organization from many other organizations. Cooperatives have several characteristics that differentiate them from conventional societies. The Action Plan for a Cooperative Decade or Vision 2020, developed by the International Co-Operative Alliance, placed Identity as a central theme for the development and sustainability of cooperatives. In analyzing the influence of cooperative organizational identity from the perspective of organizational identification, on the organizational climate the following question is asked: How does Cooperative Organizational Identification influence the Organizational Climate of credit union employees? Thus the overall objective of this study was to analyze the influence of cooperative organizational identification on the organizational climate. To this end, an exploratory and descriptive empirical research was conducted, with mixed methods for the survey and analysis of the results. Initially, it developed, mainly from the Theory of Organizational Identity and the Declaration on Cooperative Identity, Values and Principles, a new construct called Cooperative Organizational Identity. From this construct, the Cooperative Organizational Identification scale was constructed, which, validated by experts, was submitted to a pilot test with 39 respondents. The Organizational Climate scale was translated and adapted cross-culturally, based on the equivalence pretest with almost 100% comprehensibility. These two scales comprised the questionnaire which, together with two more open-ended questions, were applied to 344 employees of three credit unions in Rio Grande do Sul. In these three cooperatives, semi-structured interviews were also conducted with people management managers in order to assess to ascertain their perception of cooperative identity, organizational identification, organizational climate, and how the influence of cooperative organizational identification has on the organizational climate. The analysis of quantitative data was performed with the support of SPSS and Amos software, and qualitative data with NVivo software. Exploratory and confirmatory factor analyzes were used at both scales, resulting in two second-order constructs with three first-order constructs each. Analysis of structural paths revealed that the first order construct 'Group Fit' is what most influences the Organizational Climate. The validated final model combined a second-order construct, 4 first-order constructs and 17 variables. The final results of the model demonstrated that the Organizational Climate is 83.7% explained by its Affective, Cognitive and Instrumental aspects. The analysis of qualitative data ratified the quantitative data by showing that 65.24% of employees believe that the Organizational Climate is positively influenced by the fact that they are a cooperative. By relating the managers' responses to the employees' responses, it was noticed that they were aligned, mainly in identifying opportunities for improvement in the COI Group Fit Dimension, more specifically in Equality and Equity values.*

*Keywords: Organizational Identity. Organizational Identification. Organizational Climate. Co-operatives. Credit Union.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia do Plano de Ação .....	26
Figura 2 – Desenho da Estrutura da Tese .....	31
Figura 3 – Antecedentes e Consequentes da Identidade Social .....	35
Figura 4 – Sistema OCB .....	44
Figura 5 – A Identidade Cooperativa e seus Elementos .....	45
Figura 6 – Valores do Cooperativismo utilizados como construtos.....	55
Figura 7 – <i>Framework</i> de análise da Identificação Organizacional Cooperativa x Clima Organizacional.....	84
Figura 8 – Desenho da Pesquisa.....	88
Figura 9 – Municípios atendidos pelas Cooperativas Sicredi Região Centro, Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS.....	89
Figura 10 – Construção da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa	93
Figura 11 – Exemplo de questões do teste-piloto da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa .....	96
Figura 12 – Tradução e adaptação transcultural da Escala de Clima Organizacional.....	98
Figura 13 – Nuvem de palavras das respostas dos Colaboradores para Características Diferenciadoras.....	122
Figura 14 – Diagrama do modelo inicial do construto: Identificação Organizacional Cooperativa .....	130
Figura 15 – Diagrama do modelo final do construto de segunda ordem: Identificação Organizacional Cooperativa .....	133
Figura 16 – Diagrama de Declividade - Clima Organizacional.....	149
Figura 17 – Diagrama do modelo inicial do construto de 2ª ordem: Clima Organizacional.....	154
Figura 18 – Diagrama do modelo final do construto de segunda ordem: Clima Organizacional.....	157
Figura 19 – Análise conjunta de caminhos das dimensões da IOC x aspectos do CO .....	170
Figura 20 – Modelo Integrado Inicial de Influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional .....	172

Figura 21 – Modelo Integrado Final de Influência da dimensão de Ajuste ao Grupo da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional .....	173
Figura 22 – Nuvem de palavras das respostas dos Colaboradores para Influência da Identidade Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional .....	177

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de Contribuições da Pesquisa: relação de causa e efeito ...	29
Quadro 2 – Artigos mais citados com o termo ‘ <i>Organization* Identity</i> ’ .....	34
Quadro 3 – Elementos para discutir a Identidade Organizacional.....	35
Quadro 4 – Marco Legal do Cooperativismo no Brasil .....	41
Quadro 5 – Conceitos do Cooperativismo.....	46
Quadro 6 – Os princípios de Rochdale e suas revisões.....	47
Quadro 7 – Valores do Cooperativismo.....	54
Quadro 8 – Relação entre os Princípios e Valores do Cooperativismo .....	55
Quadro 9 – Quadro referência da Identidade Organizacional Cooperativa .....	58
Quadro 10 – Artigos mais relevantes com o termo ‘ <i>Organization Identification</i> ’..	60
Quadro 11 – Artigos mais relevantes com o termo ‘Identificação Organizacional’ .....	61
Quadro 12 – Elementos para discutir a Identificação Organizacional .....	62
Quadro 13 – Dimensões de Identificação Organizacional.....	63
Quadro 14 – Construto de Identificação Organizacional Cooperativa.....	67
Quadro 15 – Artigos mais citados com o termo ‘ <i>Organization* Climate</i> ’ .....	68
Quadro 16 – Evolução dos estudos em Clima Organizacional.....	70
Quadro 17 – Elementos para discutir o Clima Organizacional .....	71
Quadro 18 – Artigos mais citados com os termos ‘ <i>Organization* Climate</i> ’ e ‘ <i>scale</i> ’ .....	75
Quadro 19 – Análise das escalas utilizadas nos artigos mais citados com os termos ‘ <i>Organization* Climate</i> ’ e ‘ <i>scale</i> ’ na WOS que foram desconsideradas .....	76
Quadro 20 – Dimensões do Clima Organizacional do Modelo Glisson .....	77
Quadro 21 – Dimensões e Declaração Representativa da Pesquisa de Características Organizacionais.....	79
Quadro 22 – Aspectos e dimensões avaliados para a construção da escala CLIOR .....	79
Quadro 23 – Dimensões e construtos da escala EDCO.....	82
Quadro 24 – Quadro síntese da análise das escalas de Clima Organizacional ..	83
Quadro 25 – Construtos Teóricos e Dimensões / Variáveis analisadas.....	91

Quadro 26 – Construtos da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa .....	94
Quadro 27 – Escala de Identificação Organizacional Cooperativa .....	95
Quadro 28 – Instrumento de Pesquisa .....	99
Quadro 29 – Questões abertas do instrumento de pesquisa aplicado aos colaboradores .....	100
Quadro 30 – Roteiro de Entrevista .....	101
Quadro 31 – Casos com variáveis com dados omissos substituídos pela média .....	104
Quadro 32 – Componentes da validade de Construto .....	105
Quadro 33 – Índices de Ajuste do modelo de mensuração .....	106
Quadro 34 – Fases da técnica de análise de dados qualitativos .....	106
Quadro 35 – Definição dos construtos de IdCoop e IOC para a análise dos dados qualitativos .....	107
Quadro 36 – Definição dos construtos de CO para a análise dos dados qualitativos .....	108
Quadro 37 – Síntese metodológica .....	108
Quadro 38 – Área de ação da Sicredi Região Centro RS/MG .....	112
Quadro 39 – Dimensões da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) .....	128
Quadro 40 – Valores do Cooperativismo x Dimensões da Identificação Organizacional Cooperativa .....	129
Quadro 41 – Primeira Síntese das versões em Português da Escala de Clima Organizacional .....	145
Quadro 42 – Segunda Síntese das versões em Português da Escala de Clima Organizacional .....	146
Quadro 43 – Escala de Clima Organizacional traduzida e adaptada culturalmente .....	147



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero por Cooperativas.....	116
Gráfico 2 – Construto de Ajuste ao Grupo por Cooperativas .....	135
Gráfico 3 – Construto Comportamental por Cooperativas.....	137
Gráfico 4 – Construto de Afetividade por Cooperativas .....	138
Gráfico 5 – Dimensões da escala IOC por Cooperativas .....	139
Gráfico 6 – Construto Afetivo do CO por Cooperativas .....	158
Gráfico 7 – Construto Instrumental do CO por Cooperativas .....	160
Gráfico 8 – Construto Cognitivo do CO por Cooperativas.....	161
Gráfico 9 – Aspectos do Clima Organizacional por Cooperativas.....	161



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Panorama do Cooperativismo Brasileiro .....	25
Tabela 2 –	Número de Colaboradores por Cooperativa .....	90
Tabela 3 –	Consistência Interna: Alfa de Cronbach .....	96
Tabela 4 –	Total de Colaboradores Pesquisados por Cooperativa .....	115
Tabela 5 –	Idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho nas cooperativas .....	116
Tabela 6 –	Perfil dos entrevistados .....	118
Tabela 7 –	Análise de Frequência das respostas dos Colaboradores para Características Diferenciadoras por Cooperativa .....	119
Tabela 8 –	Comparação das respostas dos Colaboradores e Gestores para Características Diferenciadoras por Cooperativa .....	124
Tabela 9 –	Variância Total Explicada – Solução com cinco fatores da Escala IOC .....	125
Tabela 10 –	Itens da escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) .....	126
Tabela 11 –	Índices de ajuste dos construtos de 1ª ordem da Escala de IOC .	131
Tabela 12 –	Índices de ajuste do construto de 2ª ordem: Identificação Organizacional Cooperativa .....	132
Tabela 13 –	Estatística Descritiva do Construto de Ajuste ao Grupo da IOC...	134
Tabela 14 –	Estatística Descritiva do Construto Comportamental da IOC .....	136
Tabela 15 –	Estatística Descritiva do Construto de Afetividade da IOC .....	137
Tabela 16 –	Variância Total Explicada – Solução com três fatores de Clima Organizacional.....	150
Tabela 17 –	Itens da escala de Clima Organizacional (CO).....	151
Tabela 18 –	Índices de ajuste do construto de Clima Organizacional .....	156
Tabela 19 –	Índices de ajuste do construto de segunda ordem: Clima Organizacional.....	156
Tabela 20 –	Estatística Descritiva do Aspecto Afetivo do CO .....	158
Tabela 21 –	Estatística Descritiva do Aspecto Instrumental do CO .....	159
Tabela 22 –	Estatística Descritiva do Aspecto Cognitivo do CO .....	160

Tabela 23 – Antecedentes do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional – modelo inicial .....	164
Tabela 24 – Antecedentes do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional – modelo final .....	165
Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional .....	166
Tabela 26 – Antecedentes do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional – modelo inicial .....	166
Tabela 27 – Antecedentes do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional – modelo final.....	167
Tabela 28 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional.....	167
Tabela 29 – Antecedentes do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional – modelo inicial .....	168
Tabela 30 – Antecedentes do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional – modelo final.....	168
Tabela 31 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional .....	169
Tabela 32 – Índices de ajuste do modelo integrado de Influência da dimensão de Ajuste ao Grupo e Afetividade da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional.....	174
Tabela 33 – Coeficientes padronizados e significância das relações do modelo final .....	174
Tabela 34 – Coeficientes padronizados e significância das variáveis do modelo final .....	175
Tabela 35 – Coeficientes de explicação dos construtos .....	175
Tabela 36 – Análise de Frequência das respostas dos Colaboradores para Influência da Identidade Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional por Cooperativa.....	176

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOOP	Associação Brasileira de Cooperativas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
BACEN	Banco Central do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
<i>CFI</i>	<i>Comparative Fit Index</i>
CLIOR	Clima Organizacional
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNCoop	Confederação Nacional das Cooperativas
CO	Clima Organizacional
<i>COI</i>	<i>Co-operative Organizational Identification</i>
Eco-92	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento ocorrida no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992.
EDCO	Escala De Clima Organizacional
EIOC	Escala de Identificação Organizacional Cooperativa
ERCO	Escala Reduzida de Clima Organizacional
GL	Graus de Liberdade
<i>GFI</i>	<i>Goodness-of-Fit</i>
<i>IASB</i>	<i>International Accounting Standards Board</i>
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
<i>ICA</i>	<i>International Co-operative Alliance</i>
IdCoop	Identidade Organizacional Cooperativa
IO	Identificação Organizacional
IOC	Identificação Organizacional Cooperativa
<i>NSCAW</i>	<i>National Survey of Child and Adolescent Well-being.</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE	Organização das Cooperativas Estaduais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
<i>RMSEA</i>	<i>Roat Mean Square Error of Aproximation</i>
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SIG	Significância
SOC	<i>Survey of Organizational Characteristics</i>
<i>SPSS</i>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
Unasco	União Nacional de Cooperativas
<i>WOS</i>	<i>Web Of Science</i>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>APORTE TEÓRICO DE SUSTENTAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>33</b>
2.1	IDENTIDADE E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA .....	33
<b>2.1.1</b>	<b>Identidade Organizacional</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Identidade Cooperativa</b> .....	<b>39</b>
2.1.2.1	<i>A História do Cooperativismo</i> .....	40
2.1.2.2	<i>O Sistema Cooperativista</i> .....	43
2.1.2.3	<i>Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios</i> .....	45
2.1.2.3.1	Definição de Cooperativa .....	45
2.1.2.3.2	Princípios do Cooperativismo .....	46
2.1.2.3.3	Valores do Cooperativismo .....	53
<b>2.1.3</b>	<b>Identidade Organizacional Cooperativa</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Identificação Organizacional Cooperativa</b> .....	<b>59</b>
2.1.4.1	<i>Identificação Organizacional</i> .....	59
2.1.4.2	<i>Dimensões de Identificação Organizacional</i> .....	63
2.1.4.3	<i>Identificação Organizacional Cooperativa</i> .....	65
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	68
<b>2.2.1</b>	<b>Abordagens e conceituações sobre o clima organizacional</b> .....	<b>71</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A relação clima psicológico x clima organizacional</b> .....	<b>73</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Aspectos avaliados em Clima Organizacional</b> .....	<b>74</b>
2.2.3.1	<i>Modelo de Glisson</i> .....	76
2.2.3.2	<i>Escala de Clima para Instituições Bancárias</i> .....	78
2.2.3.3	<i>Pesquisa de Características Organizacionais (SOC)</i> .....	78
2.2.3.4	<i>Escala de Clima Organizacional (CLIOR)</i> .....	79
2.2.3.5	<i>Escala de Clima Organizacional (EDCO)</i> .....	82
2.3	FRAMEWORK DE ANÁLISE .....	83
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS</b> .....	<b>87</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	87
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	87
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	88
3.4	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	91
3.5	COLETA DE DADOS .....	92
<b>3.5.1</b>	<b>Construção e validação da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa</b> .....	<b>92</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Tradução, adaptação e validação da Escala de Clima Organizacional</b> .....	<b>97</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>98</b>
3.5.3.1	<i>Coleta dos dados Quantitativos</i> .....	99
3.5.3.2	<i>Coleta dos dados Qualitativos</i> .....	100
<b>3.5.4</b>	<b>Aspectos Éticos</b> .....	<b>102</b>
3.6	ESTRATÉGIAS PARA A ANÁLISE DE DADOS .....	103
<b>3.6.1</b>	<b>Análise dos Dados Quantitativos</b> .....	<b>103</b>
3.6.1.1	<i>Preparação da matriz de entrada de dados</i> .....	103
3.6.1.2	<i>Análise Estatística dos Dados</i> .....	104
<b>3.6.2</b>	<b>Análise dos Dados Qualitativos</b> .....	<b>106</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>111</b>
4.1	AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESTUDADAS .....	111

4.1.1	<b>Sicredi Região Centro RS/MG</b>	112
4.1.2	<b>Sicredi Serrana RS</b>	113
4.1.3	<b>Sicredi União RS</b>	114
4.2	<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b>	115
4.3	<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA – IDCOOP</b>	118
4.4	<b>ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA – IOC</b>	124
4.4.1	<b>Análise Fatorial Exploratória – AFE</b>	124
4.4.2	<b>Análise Fatorial Confirmatória – AFC</b>	129
4.4.3	<b>Análise Descritiva</b>	133
4.4.4	<b>Análise dos dados qualitativos</b>	139
4.5	<b>ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - CO</b>	144
4.5.1	<b>Tradução e Adaptação transcultural</b>	144
4.5.2	<b>Análise Fatorial Exploratória – AFE</b>	148
4.5.3	<b>Análise Fatorial Confirmatória – AFC</b>	154
4.5.4	<b>Análise Descritiva</b>	157
4.5.5	<b>Análise dos dados qualitativos</b>	162
4.6	<b>A INFLUÊNCIA DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	164
4.6.1	<b>Análise dos caminhos estruturais</b>	164
4.6.2	<b>Validação do modelo integrado</b>	170
4.6.3	<b>Análise dos dados qualitativos da influência da IOC sobre o CO</b>	176
5	<b>CONCLUSÃO</b>	179
5.1	<b>DISCUSSÃO SOBRE O <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO</b>	179
5.1.1	<b>Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop)</b>	179
5.1.2	<b>Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (EIOC)</b>	180
5.1.3	<b>Escala Reduzida de Clima Organizacional para Cooperativas de Crédito (ERCO)</b>	181
5.1.4	<b>A Identificação Organizacional Cooperativa e o Clima Organizacional</b>	182
5.1.5	<b>A Influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional</b>	183
5.2	<b>CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS</b>	184
5.3	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b>	185
5.4	<b>SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	185
	<b>187</b>	
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>187</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b>	<b>195</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</b>	<b>197</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>199</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO</b>	<b>201</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b>	<b>205</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Assim como as pessoas possuem características, positivas e negativas, que as diferenciam entre si, as organizações também podem ser diferenciadas a partir de determinadas características. Esse conjunto de características, que pode ser descritivo ou comportamental, é o que formará a identidade de uma organização que, em termos práticos, pode ser uma forma de antever o seu comportamento diante de determinadas situações (KOGUT; ZANDER, 1996). Ou seja, ao conhecer a identidade de uma empresa pode-se prever o comportamento de uma organização em relação às mais diversas situações apresentadas pelo ambiente.

O cooperativismo possui valores determinados desde a sua origem que formam uma identidade diferenciada. A citação de Lasserre (1977), busca trazer um pouco contexto histórico no qual o cooperativismo está inserido.

A pressão da miséria empurra os homens para a ação coletiva; a chegada do bem-estar torna-os mais individualistas, fá-los recolher à sua vida familiar. [...] O crescimento do setor cooperativo não pode ser rápido, porque repousa sobre a persuasão e porque é preciso formar os homens pouco a pouco. (LASSERRE, 1977, p. 114).

As cooperativas são sociedades diferenciadas de sociedades convencionais, atuando nas mais diversas atividades, e o único tipo de empresa que possui um código de ética com valores internacionalmente acordado (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017). Durante o congresso centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, em Manchester, ocorrido em 1995, foram consagradas as principais características da sociedade cooperativa: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e, interesse pela comunidade (PARÉ, 2009).

Devido a essas características é que surge também a necessidade de uma identidade organizacional diferenciada, denominada de identidade cooperativa, formada por valores e princípios cooperativistas acordados mundialmente e em consonância com a Organização Internacional do Trabalho – OIT. A Resolução 193 da Organização Internacional do Trabalho enfatiza a necessidade de conscientização e compreensão das cooperativas, incluindo disposições especiais para fortalecer a relação entre cooperativas e outras empresas e trabalhadores, bem como, com outras cooperativas (ILO, 2015).

O cooperativismo, por meio de sua estrutura, torna-se campo fértil para valores como moralidade, humanidade e solidariedade, em razão da consciência na tomada de decisões. A convicção de colaborar com algo maior, como a renovação social, dignifica e significa o trabalhador, o que torna o clima no ambiente de trabalho das cooperativas completamente diferente de outras organizações (LASSERRE, 1977).

As organizações, por vezes, optam por estratégias que as diferenciem dentro de seu nicho de mercado, podendo apoiar-se na construção de ambientes de trabalho propícios para a diferenciação desejada. Um exemplo de modificação no ambiente de trabalho focado em estratégia é a pesquisa de Klein e Sorra (1996), que buscou criar um clima organizacional favorável à implementação de inovações, onde os colaboradores que utilizassem as inovações eram recompensados.

O clima organizacional, construído e sustentado por relações interpessoais, tem sua importância na medida em que orienta o comportamento e desempenho dos indivíduos dentro das organizações (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Dado a sua relevância, o clima organizacional tem sido uma das variáveis mais investigadas e relaciona-se diretamente com o estudo das percepções construídas pelos indivíduos sobre o seu trabalho (MENEZES; GOMES, 2010).

Um clima organizacional favorável é benéfico para clientes, colaboradores e empresa, assim como, um clima desfavorável traz prejuízos como improdutividade, alta abstenção, clientes insatisfeitos, entre outros (BISPO, 2006). Se algumas organizações utilizam o clima organizacional para elaborar estratégias que as diferenciem em seu nicho de mercado (KLEIN; SORRA, 1996), talvez, a identidade organizacional, formada por elementos diferenciadores, possa influenciar seu ambiente de trabalho estrategicamente.

Dessa forma, este trabalho utiliza como objeto de estudo os colaboradores e gestores de três cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul. Essas cooperativas integram um ramo do cooperativismo brasileiro que iniciou sua trajetória em 1902, na cidade de Nova Petrópolis/RS, apenas 13 anos após a fundação da primeira cooperativa do Brasil (BIALOSKORSKI NETO, 2012; PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2017). A Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, hoje Sicredi Pioneira, foi a primeira cooperativa de crédito de América Latina (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2017). Um panorama do cooperativismo pode ser traçado a partir da Tabela 1, que evidencia o número de

Cooperativas, o número de associados e o número de empregados por ramo do cooperativismo (SISTEMA OCB, 2018).

Tabela 1 – Panorama do Cooperativismo Brasileiro

Ramo	Número de Cooperativas	%	Número de Associados	%	Número de Empregados	%
<b>Agropecuário</b>	1.613	23,62	1.021.019	6,98	209.778	49,32
<b>Transporte</b>	1.351	19,79	98.190	0,67	9.792	2,30
<b>Trabalho</b>	925	13,55	198.466	1,36	5.105	1,20
<b>Crédito</b>	909	13,31	9.840.977	67,32	67.267	15,82
<b>Saúde</b>	786	11,51	206.185	1,41	107.794	25,34
<b>Habitacional</b>	282	4,13	103.745	0,71	742	0,17
<b>Educacional</b>	265	3,88	60.760	0,42	3.412	0,80
<b>Produção</b>	230	3,37	5.564	0,04	1.132	0,27
<b>Consumo</b>	205	3,00	1.991.152	13,62	14.272	3,36
<b>Infraestrutura</b>	135	1,98	1.031.260	7,05	5.824	1,37
<b>Mineral</b>	95	1,39	59.270	0,41	177	0,04
<b>Turismo e Lazer</b>	22	0,32	1.867	0,01	15	*
<b>Especial</b>	10	0,15	377	*	8	*
<b>Total geral</b>	<b>6.828</b>	<b>100,00</b>	<b>14.618.832</b>	<b>100,00</b>	<b>425.318</b>	<b>100,00</b>

\* inferior a 0,01%

Fonte: Números do Cooperativismo Brasileiro (SISTEMA OCB, 2018)

O ramo de crédito do cooperativismo é um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo, pois busca-se a melhor administração dos recursos financeiros dos cooperados. As cooperativas de crédito atendem cerca de 1,9 milhão de associados no Rio Grande do Sul, onde todos os correntistas são associados, e, geram em torno de 9,9 mil empregos diretos (OCERGS-SESCOOP/RS, 2017).

As cooperativas têm ocupado um importante papel como organizações possuidoras de princípios específicos. Caracterizadas por serem empreendimentos coletivos, geradores de riquezas e de desenvolvimento local, as cooperativas possuem uma identidade própria. A fim de disseminar esta modalidade de empresa, o ano de 2012 foi proclamado como Ano Internacional do Cooperativismo pela Assembleia Geral das Nações Unidas, estabelecendo os seguintes objetivos (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013):

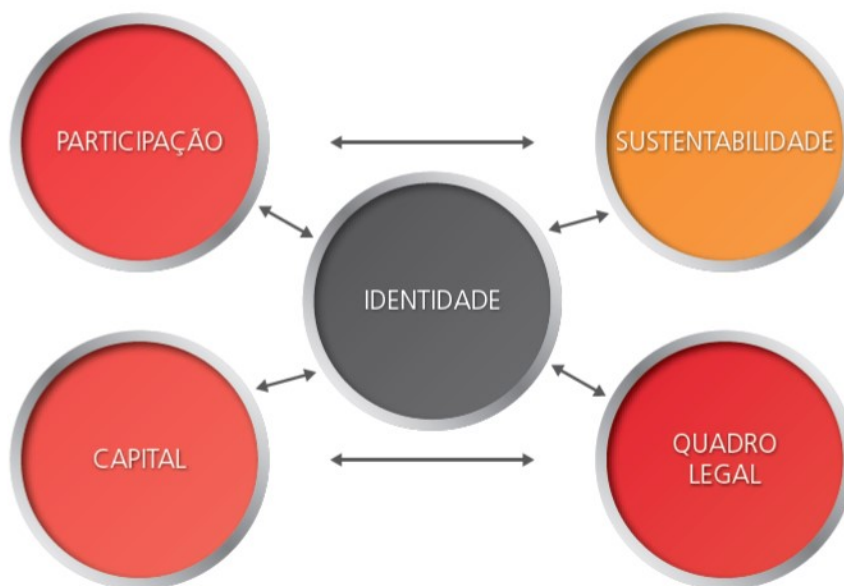
- Aumentar a sensibilização do público para as cooperativas e para a sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, e cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio;
- Promover a criação e crescimento das cooperativas.

- Encorajar os governos a estabelecer políticas, legislação e regulamentação propícias à criação, crescimento e estabilidade das cooperativas.

A partir desses objetivos, foi traçado o Plano de Ação para uma Década Cooperativa que objetiva tornar as cooperativas um modelo de organização reconhecido como líder em sustentabilidade econômica, social e ambiental, mais escolhido pelas pessoas e de mais rápido crescimento (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013).

A Visão 2020, como foi chamado o Plano de Ação para 2011-2020, foi elaborada a partir de cinco conceitos chaves: participação, sustentabilidade, capital, quadro legal e identidade (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013). A Figura 1, demonstra a relação entre os temas, bem como a centralidade do tema identidade.

Figura 1 – Estratégia do Plano de Ação



Fonte: Plano de Ação para uma Década Cooperativa (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013).

O Plano prevê o aumento da participação e melhoria da governança; o posicionamento das cooperativas como construtoras da sustentabilidade; assegurar legislação que propicie o crescimento das cooperativas e garantir capital cooperativo, mantendo o seu controle por seus membros, isso tudo, por meio da construção da mensagem e observância da identidade cooperativa (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013).

Sobre o tema identidade, algumas ações sugeridas no plano estão relacionadas ao fortalecimento da 'marca' cooperativa, como a elaboração de orientações sobre os princípios do cooperativismo; a utilização de termos como 'empresa social', 'responsabilidade social', 'propriedade dos assalariados' e 'inovação social', que distingam as cooperativas de outras organizações; e, a utilização do domínio '.coop', visando uma 'marca comum' internacionalmente (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013). Outras ações que contemplam o tema identidade, porém mais voltadas para a educação, incluem a preocupação na disseminação dos princípios cooperativistas entre os jovens; a inclusão da educação cooperativa nos currículos escolares, inclusive com a investigação e desenvolvimento de teorias, assim como pesquisas de opinião pública sobre as cooperativas (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013).

Pode-se observar que a Visão 2020 da Aliança Cooperativa Internacional aborda a Identidade a partir do viés de sua comunicação e, de certa forma, estrategicamente ao considerar a identidade formada por conceitos, princípios e valores. A percepção da identidade cooperativa pela sociedade como um todo é uma estratégia de nível mundial para as cooperativas, principalmente aliada à teoria de identificação organizacional.

Além disso, os estudos em Clima Organizacional no contexto do Cooperativismo têm sido realizados ou com escalas que avaliam muitos itens (DÍAZ-FÚNEZ *et al.*, 2016) ou escalas sem validação estatística (DALMOLIN; DENARDIN; MEDEIROS, 2015). As escalas com muitos itens têm baixa taxa de retorno pelos respondentes e geralmente são aplicadas anualmente, com um tempo longo de análise e retorno, impossibilitando a agilidade na execução de ações corretivas. Por outro lado, as escalas sem validação estatística necessitam apoiar sua análise em observações e questões abertas e/ou entrevistas, o que acaba por estender o tempo de análise.

Portanto, analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional, contribui também com a estratégia de aprimoramento do clima organizacional, supondo que essa relação seja positiva.

A partir do Plano de Ação para uma Década Cooperativa, que coloca a Identidade como tema central e, considerando a importância da percepção da Identidade Cooperativa pelos colaboradores e, ainda, analisando trabalhos que objetivaram diagnosticar o clima organizacional de cooperativas (PAROLIN;

ALBUQUERQUE, 2011; STECCA *et al.*, 2016;), chegou-se à seguinte questão de pesquisa: De que forma a Identificação Organizacional Cooperativa influencia o Clima Organizacional dos colaboradores de Cooperativas de Crédito?

Para responder a esse questionamento apresenta-se como objetivo geral analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

Como detalhamento do objetivo geral, assim como, para sua viabilização, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar quais as características das sociedades cooperativas podem ser consideradas parte de sua identidade a partir da teoria da identidade organizacional;
2. Elaborar e validar uma escala de identificação organizacional cooperativa;
3. Traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção de clima organizacional;
4. Verificar as relações entre identificação organizacional cooperativa e clima organizacional;
5. Analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

A partir desses objetivos, vislumbra-se contribuir teoricamente com os temas Identificação Organizacional Cooperativa e Clima Organizacional, principalmente ao considerar a Teoria da Identidade Organizacional e, ao elaborar e validar uma escala de identificação organizacional cooperativa, além de, traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção do clima organizacional.

As contribuições da pesquisa foram separadas nos eixos teórico, prático e social. Como contribuição teórica, busca-se o aporte da psicologia organizacional e da sociologia, analisando a identidade organizacional diferentemente das abordagens do viés da comunicação e da estratégia. Além disso, os estudos em cooperativas baseiam-se em problemas práticos sem estarem ancorados em teorias de base, deixando uma lacuna teórica a ser explorada.

Igualmente, do ponto de vista teórico, a construção de uma escala para analisar a identificação organizacional cooperativa pode servir de diagnóstico para a educação cooperativa, 5º princípio do cooperativismo. E, de forma prática, pressupondo-se que somente pode ser considerada uma cooperativa, aquela empresa que, de fato, exerça a filosofia cooperativa, pode-se diagnosticar oportunidades de melhoria. Além disso,

essa escala poderá ser validada nos demais ramos do cooperativismo, apoiando a Visão 2020 da ACI.

Outra contribuição prática, centra-se na validação de uma escala reduzida de clima organizacional, que pode agilizar a análise do ambiente de trabalho em períodos mais curtos. Essa opção pode tornar a gestão do clima mais dinâmica ao adotar ações de melhoria mais próximas temporalmente de sua identificação.

Apesar da pesquisa centrar-se dentro da organização, socialmente, esse estudo contribui para a investigação de diversas identidades específicas como a acadêmica, a militar, a religiosa, entre outras, que podem influenciar no comportamento organizacional.

Para ilustrar as contribuições da pesquisa, apresenta-se uma matriz de relação de causa e efeito (Quadro 1), a fim de sintetizar as contribuições teóricas, práticas e sociais da pesquisa.

Quadro 1 – Matriz de Contribuições da Pesquisa: relação de causa e efeito

	Se	Então
<b>Teórico</b>	Analisar os estudos sobre Identidade e Clima Organizacional em Cooperativas, a partir da Teoria da Identidade Organizacional e da Declaração sobre a Identidade Cooperativa.	Oferecer um suporte aos estudos relacionados à Identidade e Clima Organizacional existente em cooperativas, contribuindo para a evolução do campo teórico em cooperativas.
	Elaborar e Validar uma escala de Identificação Organizacional Cooperativa.	Analisar a identificação organizacional cooperativa dos colaboradores com as cooperativas de crédito.
<b>Prático</b>	Diagnosticar a Identificação Organizacional Cooperativa.	Possibilitar oportunidades de melhoria vinculados à compreensão da filosofia cooperativista.
	Traduzir, adaptar culturalmente e validar uma escala curta de clima organizacional, podendo ser aplicada em intervalos de tempo menor.	Analisar a influência da Identidade Cooperativa no Clima Organizacional. Possibilitar uma gestão mais dinâmica do ambiente de trabalho.
<b>Social</b>	Entender o impacto que a Identidade pode exercer no Clima Organizacional e como essa relação alcança as pessoas.	Contribuir com os estudos sobre a influência que identidades específicas podem exercer no clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na próxima seção apresenta-se a estrutura geral da tese, onde visualiza-se a construção do estudo a partir da divisão em capítulos e seções.

A pesquisa está apresentada em cinco capítulos: Introdução; Aporte Teórico de Sustentação do Estudo; Métodos e Técnicas; Apresentação e Discussão dos Resultados; e, Considerações Finais. Na introdução é realizado um breve relato sobre o contexto do estudo, perpassando pelo tema e problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. Também se comenta, ainda nesse capítulo, a respeito da justificativa e das contribuições do estudo.

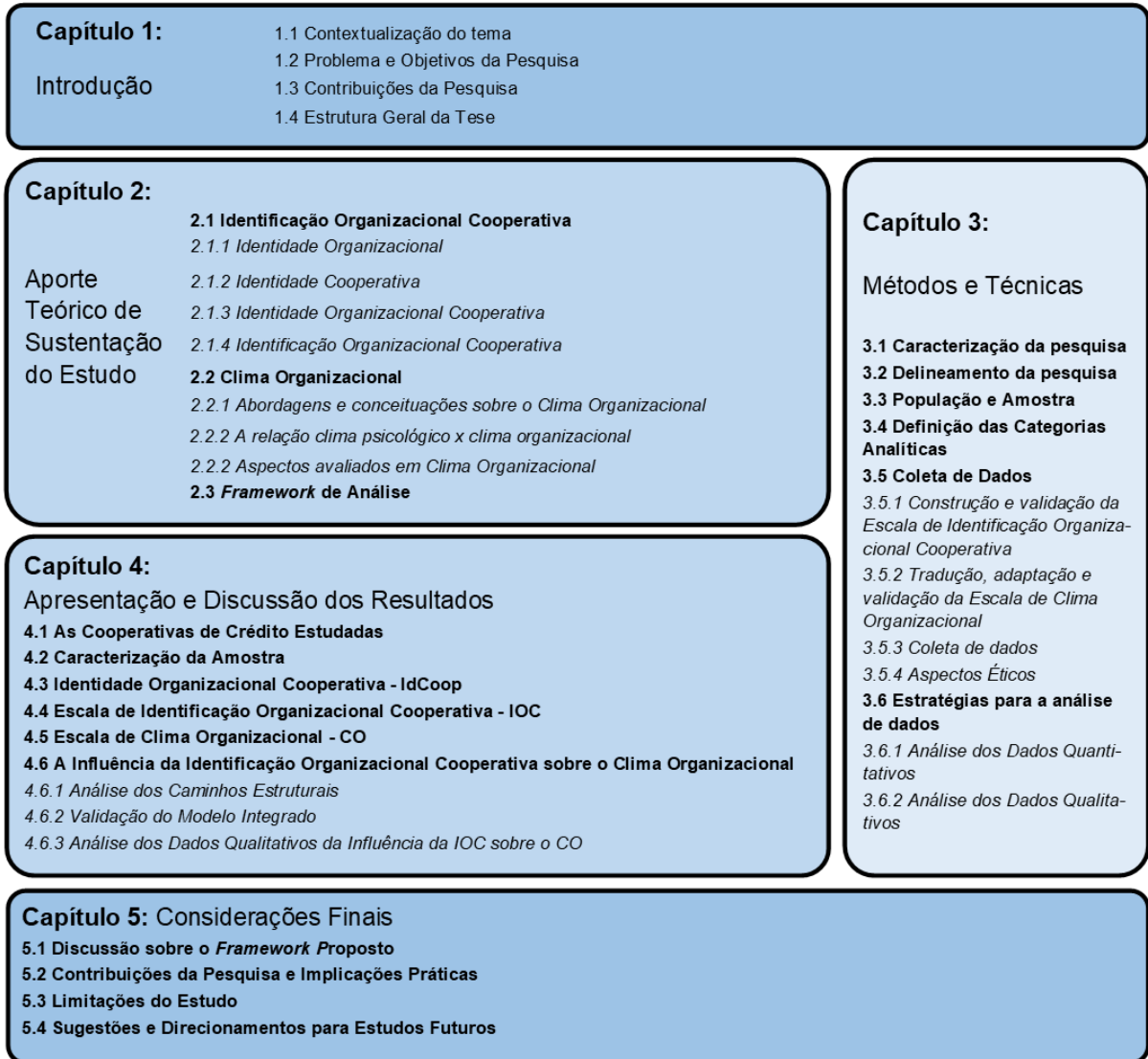
O segundo capítulo está composto pelo aporte teórico de sustentação do estudo e encontra-se dividido em três seções: Identificação Organizacional Cooperativa; Clima Organizacional e, *Framework* de análise. A identificação organizacional cooperativa apresenta a formação da identidade organizacional cooperativa a partir da teoria da identidade organizacional e da declaração sobre a identidade cooperativa elaborada pela ACI. A construção da identidade organizacional cooperativa, como também, a utilização das dimensões de ajuste ao grupo, comportamental e de afetividade da identificação organizacional, viabilizam os construtos sobre a identificação organizacional cooperativa. A seção sobre o clima organizacional traz os principais estudos na área e apresenta uma escala já validada em língua espanhola, sobre a qual foi realizada uma adaptação transcultural para a aplicação no Brasil.

Os métodos e técnicas da pesquisa são apresentados no capítulo três, onde são abordados a caracterização e o delineamento da pesquisa, com a delimitação da população e amostra, seguido pela definição das categorias analíticas e os procedimentos para coleta de dados. Os resultados oriundos do estudo compõem o capítulo quatro, que inicia com uma descrição das cooperativas estudadas e caracterização da amostra, seguindo para a apresentação do desfecho referente a cada objetivo específico.

Por fim, o capítulo cinco é composto pelas considerações finais, incluindo a discussão sobre o *framework* proposto, as contribuições da pesquisa e implicações práticas, limitações do estudo e sugestões e direcionamentos para estudos futuros. A seguir, na Figura 2, apresenta-se o desenho da estrutura da tese que proporciona a visualização concreta do trabalho a ser realizado.



Figura 2 – Desenho da Estrutura da Tese



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dessa forma, o próximo capítulo discorre sobre o aporte teórico de sustentação do estudo compondo-se de dois temas principais: Identificação Organizacional Cooperativa e Clima Organizacional.



## 2 APORTE TEÓRICO DE SUSTENTAÇÃO DO ESTUDO

O estudo da identificação organizacional cooperativa foi ancorado na teoria da identidade organizacional e na declaração sobre a identidade cooperativa, valores e princípios da *International Co-Operative Alliance*. A declaração sobre a identidade cooperativa analisada a partir da perspectiva da identidade organizacional embasou a construção de uma identidade específica: a Identidade Organizacional Cooperativa.

A partir dessa nova forma de identidade, foi analisada a identificação organizacional cooperativa dos colaboradores. Após, apresentou-se a abordagem sobre o clima organizacional, que apoiou a escolha de uma escala considerada adequada ao atendimento dos objetivos.

### 2.1 IDENTIDADE E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA

A construção de um aporte teórico para analisar a identificação organizacional cooperativa começou pela compreensão dos conceitos relativos à identidade organizacional. Para estudar a identificação organizacional de uma identidade específica, fez-se necessário, primeiro, a definição dessa identidade.

Diante disso, esta seção trata dos conceitos da identidade organizacional, da definição da identidade organizacional cooperativa, conceituação da identificação organizacional e definição dos construtos da identificação organizacional cooperativa.

#### 2.1.1 Identidade Organizacional

A identidade organizacional é uma forma específica de identidade social, onde um indivíduo ou departamento, se define ou se categoriza, dentro de uma organização, seja em relação as suas atividades, localização geográfica, ou ideais semelhantes (MAEL; ASHFORTH, 1992). Os estudos em identidade organizacional apoiam-se nas teorias da Identidade Social de Tajfel (1978 *apud* OLIVEIRA, 2008) e da Autocategorização de Turner (1987 *apud* TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992).

A abordagem dessa temática demandou, para sua melhor compreensão dentro do campo de estudo, a realização de uma revisão sistemática dentro da base de dados *Web of Science*. Utilizou-se o termo '*Organization\* Identity*', a fim de buscar os

documentos mais citados, sem o estabelecimento de tempo, nas categorias *Management, Business, Sociology, Psychology Applied, Psychology Social, Communication, Psychology* e *Economics*. Esta pesquisa gerou 6.525 resultados, conforme Quadro 2 (WOS, 2017).

Quadro 2 – Artigos mais citados com o termo ‘*Organization\* Identity*’

Artigos	Autores	Nº de Citações
<i>Social Identity Theory and the Organization</i>	Ashforth e Mael (1989)	2.530
<i>Organizational Images and Member Identification</i>	Dutton, Dukerich e Harquail (1994)	1.328
<i>Alumni and their Alma-Mater - A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification</i>	Mael e Ashforth (1992)	1.225
<i>Organizing and the process of sensemaking</i>	Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005)	1.172
<i>People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit</i>	Oreilly, Chatman, e Caldwell (1991)	1.139
<i>Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case</i>	Dyer e Nobeoka (2000)	1.128
<i>Social identity and self-categorization processes in organizational contexts</i>	Hogg e Terry (2000)	1.067
<i>What firms do? Coordination, identity, and learning</i>	Kogut e Zander (1996)	1.031
<i>Knowledge and organization: A social-practice perspective</i>	Brown e Duguid (2001)	984
<i>Keeping an Eye on the Mirror - Image and Identity in Organizational Adaptation</i>	Dutton e Dukerich (1991)	961
<i>Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance</i>	Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	948
<i>Being Different - Relational Demography and Organizational Attachment</i>	Tsui, Egan e Oreilly (1992)	947
<i>Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing</i>	Orlikowski (2002)	839
<i>Communities of practice and social learning systems</i>	Wenger (2000)	798
<i>When work and family are allies: A theory of work-family enrichment</i>	Greenhaus e Powell (2006)	720
<i>Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees</i>	Turban e Greening (1997)	696
<i>Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work</i>	Wrzesniewski e Dutton (2001)	669
<i>Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies</i>	Bhattacharya e Sen (2003)	640
<i>Rhetorical strategies of legitimacy</i>	Suddaby e Greenwood (2005)	630
<i>Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual</i>	Alvesson e Willmott (2002)	610

Fonte: Elaborado com base em (WOS, 2017).

Nota: Pesquisa realizada em 29 de junho de 2017.

Ao analisar os artigos mais citados, selecionou-se elementos que pudessem dar suporte teórico à discussão sobre Identidade Organizacional e que deram origem ao Quadro 3.

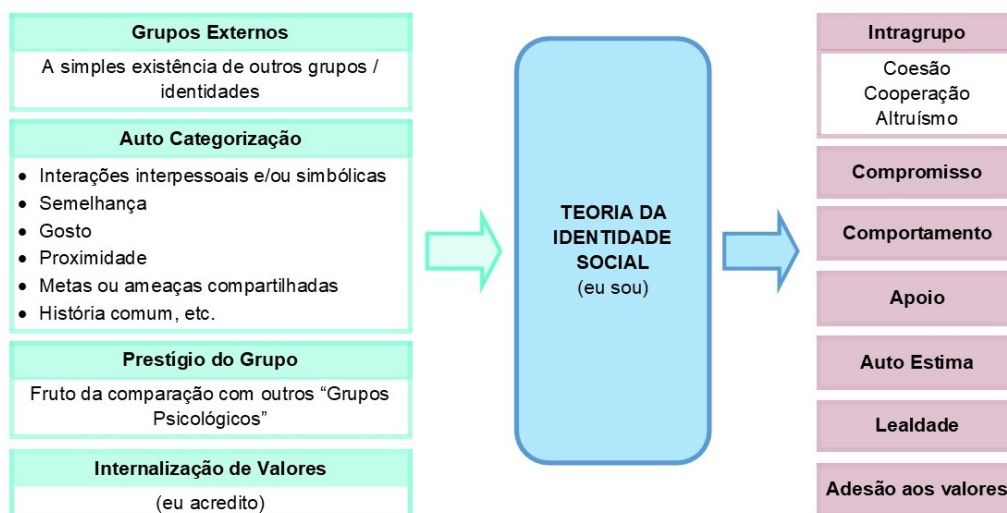
Quadro 3 – Elementos para discutir a Identidade Organizacional

<b>Elementos a serem discutidos</b>	<b>Autores</b>
Teoria da Identidade Social e Auto Categorização	Ashforth e Mael (1989); Mael e Ashforth (1992); Tsui, Egan e Oreilly (1992); Kogut e Zander (1996); Turban e Greening (1997); Hogg e Terry (2000); Bhattacharya e Sen (2003); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005).
Identidade Profissional e Ocupacional	Mael e Ashforth (1992)
Identificação Organizacional	Ashforth e Mael (1989)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dentro do campo de estudos organizacionais os escritos de Ashforth e Mael (1989) elucidaram muitas questões, principalmente ao definir o que se configura como antecedentes e consequentes da identidade social nas organizações e, no que se refere à identidade organizacional. Como exemplo dessas questões, pode-se citar a utilização de conceitos como internalização, comportamento, cidadania organizacional, comprometimento, lealdade e satisfação como elementos de identidade organizacional e, no entanto, configuram-se apenas como potenciais antecedentes ou consequentes (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992). A Figura 3 faz um resumo dos principais pontos elucidados por Ashfort e Mael (1989), que serão discutidos logo após ponto-a-ponto.

Figura 3 – Antecedentes e Consequentes da Identidade Social



Fonte: Elaborado com base em Ashforth e Mael (1989).

A primeira questão relaciona-se aos Grupos Externos, na qual Ashforth e Mael (1989) relatam que a simples existência de outro grupo já estimula o desenvolvimento de identidades distintas, diferenciando um grupo de outro, em termos das atividades realizadas ou comportamentos. Esses grupos não precisam ser formais, podem inclusive, como menciona Turner (1984 *apud* ASHFORTH; MAEL, 1989), serem grupos psicológicos, em que as pessoas que possuem os mesmos comportamentos ou, que tenham as mesmas atitudes ou, que possuam algum tipo de semelhança, seja física ou psíquica, ou ainda, desenvolvam tarefas semelhantes, formem grupos com uma identidade própria.

Essa identidade própria do grupo, que se diferencia de outros grupos, pode adquirir um *status*, positivo ou negativo, em relação aos demais. No caso de haver um *status* de prestígio do grupo, sua identidade será fortalecida. De outra forma, aqueles grupos com imagem negativa, podem se utilizar de artifícios para transformar o negativo em positivo e, assim, também obter esse fortalecimento (ASHFORTH; MAEL, 1989).

O prestígio do grupo pode influenciar, indiretamente, a autoestima do indivíduo do grupo, isso porque existe a tendência das pessoas se unirem a quem elas consideram 'o vencedor', ou quando torcem pelo 'melhor', há um sentimento de identificação, assim, se um grupo tem prestígio, fazer parte deste grupo aumenta a autoestima do indivíduo (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; BHATTACHARYA; SEN, 2003)

Observa-se que esse comportamento dos indivíduos, de reunir-se em grupos com integrantes que tenham as mesmas características, vem da tendência das pessoas em se classificar rotineiramente em categorias sociais como raça, gênero, idade ou *status* social e, intencionalmente, preferem relacionar-se com os pertencentes ao seu grupo em detrimento aos indivíduos de grupos distintos (TAJFEL; TURNER, 1986 *apud* TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992).

Além disso, os indivíduos buscam aumentar sua autoestima se inserindo em grupos que possuem um certo prestígio em relação a outros e, para isso, se autoclassificam e classificam aos outros (TAJFEL; TURNER, 1986 *apud* TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992) em categorias, podendo utilizar diversos esquemas de categorização com categorias definidas pelos próprios indivíduos (TURNER, 1987 *apud* TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992).

Assim, o processo de autocategorização natural tende a formar grupos homogêneos demograficamente, podendo até incluir membros heterogêneos se esta situação for benéfica ao grupo. Ao relacionar-se com semelhantes há uma previsão de comportamentos e atitudes aceitáveis dentro do grupo, o que minimiza a tensão que existe nos relacionamentos extra grupos, ou ainda, a ansiedade em não conhecer os comportamentos aceitáveis de outros grupos (TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992).

Hogg e Terry (2000) contribuem com a Teoria da Autocategorização ao trazer o conceito de protótipos como um conjunto de atributos. Esses atributos seriam como requisitos, sob a forma de um modelo que pode ser um integrante exemplar do grupo (com atributos reais) ou, um tipo ideal (com atributos idealizados) que sejam considerados os atributos ótimos para aquele grupo.

O conceito de protótipo corrobora com o aumento da autoestima e diminuição da ansiedade, pois considera-se que o comportamento do protótipo é previsível, bem como, os comportamentos considerados aceitáveis ou não. Portanto, ao conhecer o protótipo se reduz a incerteza sobre o comportamento do grupo e, quanto mais simples, claros e consensuais os protótipos, mais seus grupos são coesos. A consistência desse grupo forma uma identidade social forte, pois a redução da incerteza deixa os indivíduos mais flexíveis ao construir um autoconceito, uma autodefinição e, prescreve o que se deve perceber, pensar, sentir e fazer (HOGG; TERRY, 2000).

Ressalta-se que a identidade social, apesar de derivar da autocategorização onde os indivíduos se autodefinem com relação a vários atributos, por exemplo valores, não pode ser medida pela internalização ou adesão aos valores. A identidade se refere a categorias sociais (eu sou), enquanto que, a internalização refere-se à incorporação de valores (eu acredito), e, portanto, a autocategorização não significa necessariamente a aceitação desses valores (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Assim, os indivíduos podem acreditar em determinados valores e atitudes, sem necessariamente se comportar em consonância com esses valores. Entretanto, ao possuir determinados valores, o indivíduo pode influenciar a identidade do grupo, ou ainda, o grupo pode influenciar seus integrantes a aderir os valores do mesmo, caracterizando-se ora como antecedente, ora como consequente da identidade social.

Outros consequentes da identidade social derivam da própria formação de grupo, ou seja, comportamentos de cooperação, coesão do grupo e altruísmo são estimulados, além de uma avaliação positiva do grupo em relação a outros (TURNER,

1982; TURNER, 1984 *apud* ASHFORTH; MAEL, 1989). Os consequentes e antecedentes, muitas vezes são confundidos com a própria identidade social, bem como, outros termos semelhantes produzem similar confusão. Assim, faz-se necessário, nesse momento, realizar algumas distinções entre os termos estudados.

A primeira diferenciação, que se faz importante mencionar, é em relação à identidade profissional e ocupacional. Enquanto que a identidade da organização se refere a como o indivíduo se autodefine em termos de organização, a identidade profissional e ocupacional refere-se a sua autodefinição em termos do que ele faz (MAEL; ASHFORTH, 1992).

Nesse aspecto, as identidades organizacionais e profissionais não caracterizam uma à outra: por exemplo, o caso de um professor de magistério superior, não é a sua atividade que o fará estar em consonância com a identidade organizacional de uma Instituição de Ensino Superior. Quando a identidade profissional possui uma relação fraca com a identidade da organização, a possibilidade de troca de instituição é maior.

Outra confusão, comumente realizada, é em relação ao termo identificação organizacional, que é semelhante à identificação com outro indivíduo, como ocorre, por exemplo, na figura do 'pai-herói', onde o filho se identifica com o pai, a ponto de querer seguir seus passos, imitando suas ações (ASHFORTH; MAEL, 1989). Com os grupos e, até mesmo, nas organizações, percebe-se o esforço dos indivíduos nessa identificação pelas expressões 'seguir os passos do colega x', 'trabalhar na organização y' que aparecem em metas e objetivos pessoais. Kelman (1961 *apud* ASHFORTH; MAEL, 1989) reforça esse argumento ao mencionar que na identificação clássica o indivíduo tenta parecer com outra pessoa ou até mesmo 'ser' a outra pessoa, pessoa esta considerada sua referência.

Essa identificação pode ser buscada, em parte, como meio de afirmação e até mesmo a fim de melhorar sua autoestima, pois os indivíduos possuem a tendência a buscar sentido em situações ambíguas para atender suas necessidades identitárias, potencializando sentimentos de autoestima e autoeficácia (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFE, 2005). O indivíduo se identifica com as categorias sociais em parte para aumentar a autoestima, assumindo uma autoidentidade positiva e percebendo os membros de fora do grupo menos atrativos (KRAMER, 1991 *apud* TSUI, EGAN e O'REILLY III, 1992).



Em um estudo de Mael (1988 *apud* ASHFORTH; MAEL, 1989) revelou-se que os ex-alunos que possuíam maior identificação com sua instituição de ensino, eram os que mais contribuíam com a sua *alma mater*, por meio de doações, matriculando seus filhos, recrutando outros alunos e até mesmo envolvendo-se em atividades extras. Isso demonstra que é provável que a identificação com uma organização, melhore o compromisso dos indivíduos com ela, bem como o apoio às suas atividades (ASHFORTH; MAEL, 1989).

A compreensão das forças da identidade organizacional pode trazer benefícios tanto para o indivíduo, como a autoestima, quanto para a organização, como a coesão e a sinergia do grupo (OLIVEIRA, 2008), podendo estes benefícios serem estendidos a inúmeras possibilidades. Como exemplo desses benefícios pode-se citar a lealdade e o comprometimento demonstrado por colaboradores que se identificam com suas organizações.

A próxima seção relata sobre o que é Identidade Cooperativa e analisa quais as características das sociedades cooperativas podem ser consideradas como parte de sua identidade a partir da teoria da identidade organizacional.

### **2.1.2 Identidade Cooperativa**

As cooperativas combinam prestação de serviços e associação de pessoas identificadas por características próprias ou valores que podem ser classificados em valores de identidade e de referência (PINHO, 2004). Classificados como de identidade encontram-se valores como a equidade, a liberdade, a igualdade, a democracia e a justiça social; e, como valores de referência os princípios cooperativos (PINHO, 2004).

O cooperativismo pensado pelos Pioneiros de Rochdale é guiado pelo sentimento de justiça nas relações industriais, sendo animados pelo sentimento de abnegação pelo bem estar alheio, e não do egoísmo comumente aplicado nos negócios (HOLYOAKE, 2014). Para uma melhor compreensão do tema Identidade Cooperativa, nessa seção foram abordados tópicos sobre a história do cooperativismo, o sistema cooperativista, e a Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios.

### 2.1.2.1 A História do Cooperativismo

A origem do cooperativismo esteve e está intimamente ligada à ajuda mútua. Em momentos de dificuldades e crises econômicas verifica-se a existência de algum tipo de associativismo (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012). O primeiro sistema cooperativista que se tem documentado é um exemplo de associativismo ligado à ajuda mútua, descrito por Polônio (1999) quando relata a fundação, em 1844, de uma cooperativa de consumo por 28 tecelões para enfrentar a crise industrial da época. Esta cooperativa, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, iniciou oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados e, posteriormente, passaram às atividades de produção.

A América Latina adotou sistemas cooperativistas diferentes dependendo da localização geográfica, ora baseados no empreendedorismo, ora baseados na economia solidária, embora ambos inspirados nos princípios de Rochdale (BIALOSKORSKI NETO, 2012). No Brasil, a primeira legislação datou de 06 de janeiro de 1903, por meio do Decreto 979, regulando as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo (POLÔNIO, 1999). Bandeira e Santos (2006) relatam ainda que o cooperativismo é um dos grandes instrumentos para o desenvolvimento local, já utilizado em vários países em sua reestruturação após períodos de crises.

Devido às peculiaridades de como se deu a colonização da América Latina, com diversas culturas e sucessivas disputas de poder, pode-se observar o surgimento de sistemas cooperativistas baseados no empreendedorismo e na economia solidária (BIALOSKORSKI NETO, 2012). A primeira situação foi vivenciada por imigrantes, como italianos, alemães e holandeses, com a finalidade principal de ajuda mútua. Os descendentes indígenas que não foram escravizados, não tinham acesso à economia formal, e utilizaram outra forma de Cooperativismo, chamada de Economia Solidária<sup>1</sup> (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, que apesar de seguir os princípios de Rochdale, não pode se registrar como cooperativa por falta de legislação (BIALOSKORSKI NETO, 2012;

---

<sup>1</sup> O movimento da Economia Solidária, no Brasil, emergiu entre os anos de 1980 e 1990 e não faz parte da OCB, sendo difícil estimar sua representatividade (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016). No Quadro 4 é evidenciado o marco legal do cooperativismo no Brasil que traz as principais regulamentações até sua efetiva consolidação com o Regime Jurídico único das Cooperativas (PINHO, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 2012; ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016).

Quadro 4 – Marco Legal do Cooperativismo no Brasil

DATA	DISPOSITIVO	REFERÊNCIAS ÀS COOPERATIVAS
02/10/1890	Decreto n. 796	Autorizou a organização de uma sociedade anônima sob a denominação de Sociedade Cooperativa Militar do Brasil.
24/02/1891	Carta de 1891	Reconheceu o direito de associação dos trabalhadores em sindicatos e cooperativas.
06/01/1903	Decreto n. 979	Regulou as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo.
05/01/1907	Decreto n. 1.637	Regulou a criação de sindicatos profissionais e sociedades cooperativas
25/10/1911	Decreto n. 9.070	Autorizou a criação de Associações Cooperativas de Mutualidade nas escolas de aprendizes e artífices do Brasil.
31/12/1925	Lei n. 4.984	Isentou do imposto de renda os lucros das operações realizadas das caixas rurais, sistema Raiffeisen, sob a forma cooperativa.
02/06/1926	Decreto n. 17.339	Aprovou o regulamento de fiscalização gratuita de organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e bancos Luzzatti
19/12/1932	Decreto n. 22.239	Reformou as disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas
20/12/1933	Decreto n. 23.611	Revogou o decreto legislativo n 979, de 6 de janeiro de 1903 e facultar a instituição de consórcios profissionais-cooperativos.
10/07/1934	Decreto n. 24.647	Revoga o decreto 22.239/32; estabeleceu bases, normas e princípios da cooperação-profissional e social; facultou auxílios e instituiu o Patrimônio dos Consórcios Profissionais-Cooperativos.
16/07/1934	Carta de 1934	Garantiu a liberdade de associação e de sua não dissolução, a não ser por sentença judicial.
10/11/1937	Carta de 1937	Reforçou a liberdade de associação e atribuir aos Estados competência para legislar sobre cooperativas.
01/08/1938	Decreto-Lei n. 581	Dispôs sobre registro, fiscalização e assistência de cooperativas; revogou os decretos 23.611/33 e 24.647/34; e revigorou o 22.239/32
05/12/1938	Decreto-Lei n. 926	Dispôs sobre a constituição, funcionamento e fiscalização das sociedades cooperativas de seguros
05/12/1939	Decreto-Lei n. 1.836	Permitiu a admissão de pessoas jurídicas nas Cooperativas de Indústrias Extrativas
19/03/1941	Decreto 6.980	Regulamentou a fiscalização das Sociedades Cooperativas
31/12/1942	Decreto-Lei n. 5.154	Dispôs sobre a intervenção nas sociedades cooperativas
19/10/1943	Decreto-Lei n. 5.893	Dispôs sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas
14/02/1944	Decreto-Lei n. 6.274	Alterou as disposições do Decreto-lei n° 5.893, de 19 de outubro de 1943
24/10/1945	Decreto-Lei n. 8.127	Promoveu a constituição e desenvolvimento de cooperativas que realizem a defesa dos seus interesses econômicos
24/12/1945	Decreto-Lei n. 8.401	Revogou os decretos-leis 5.893/43 e 6.274/44, revigorou os decretos-lei n.º 581/38 e n.º 22.239/32.

(continua...)

(...continuação)

DATA	DISPOSITIVO	REFERÊNCIAS ÀS COOPERATIVAS
18/09/1946	Carta de 1946	Reforçou a liberdade de associação, inclusive de associação profissional ou sindical.
21/08/1964	Lei n. 4.380	Dispôs sobre as Cooperativas Habitacionais entre outras.
30/11/1964	Lei n. 4.504	Dispôs sobre o Estatuto da Terra.
31/12/1964	Lei n. 4.595	Dispôs sobre as Cooperativas de Crédito entre outras
21/11/1966	Decreto-Lei n. 59	Definiu a política nacional de cooperativismo, criar o Conselho Nacional do Cooperativismo e dar outras providências.
21/06/1966	Res. SFH 67	Aprovou o programa de construção de habitações para trabalhadores sindicalizados em todo o Brasil, por Cooperativas Habitacionais.
15/03/1967	Carta de 1967	Manteve a liberdade de associação profissional.
19/04/1967	Decreto nº 60.597	Regulamentou o Decreto-lei nº 59, de 21 de novembro de 1966.
16/12/1971	Lei n. 5.764	Definiu a Política Nacional de Cooperativismo, instituir o regime jurídico das sociedades cooperativas, entre outras
30/03/1982	Lei n. 6.981	Definiu que nas cooperativas singulares, cada associado não terá direito a mais de um voto, independente do número de suas quotas.
05/10/1988	Carta de 1988	Mencionou a possibilidade de livre associação, o estímulo ao cooperativismo e tratamento tributário diferenciado.
26/06/1991	Res. BCB n. 1.835	Esclareceu que a constituição e funcionamento das cooperativas de habitação independem do Banco Central ou de qualquer outro órgão.
11/03/1992	Res. CMN n. 1.914	Regulamentou a constituição e o funcionamento das Cooperativas de Crédito.
31/08/1995	Res. CMN e BACEN n. 2.193	Permitiu às Cooperativas de Crédito Centrais criarem Bancos Cooperativos.
03/09/1998	Medida Provisória n. 1.715	Dispôs sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, criar o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, entre outras.
29/09/1998	Res. CMN e BACEN n. 2.554	Aplicou o acordo de Basileia de adequação do patrimônio de referência ao risco dos ativos.
06/04/1999	Decreto n. 3.017	Aprovou o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.
27/05/1999	Res. CMN e BACEN n. 2.608	Determinou valores de capital inicial para a constituição de cooperativas de crédito, auditorias e extinção das Coop. Luzzatti.
06/09/2000	Res. CMN e BACEN n. 2.771	Reformulou a resolução anterior reduzindo o capital de constituição e revogou a extinção das Cooperativas de Crédito Luzzatti.
30/11/2000	Res. CMN n. 2.788	Facultou aos Bancos Cooperativos a sua transformação em Bancos Múltiplos.
10/01/2002	Lei 10.406	Dedicou às cooperativas quatro artigos (1.093 a 1.096) enumerando as suas características, da responsabilidade limitada e ilimitada dos seus sócios e estabelece a relação com as sociedades simples.
20/12/2002	Res. CMN e BACEN n. 3.058	Regulamentou a Resolução 2.771/00, que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.

Fonte: Baseado em Pinho (2004), Bialoskorski Neto (2012) e OCB (2016)

O Cooperativismo no Brasil sobreviveu às instabilidades políticas, como se pode observar pela a extensa legislação em um curto período de tempo.

A partir da vinda dos imigrantes alemães para o Brasil, com o intuito de trabalhar com agricultura no sul do País, foi fundada, em 1904, a primeira cooperativa de crédito, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Em seguida, em 1906,

os imigrantes italianos que trabalhavam no Estado de São Paulo, também organizaram sua cooperativa de crédito para apoiar a promissora indústria do café (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Desse modo, parte da trajetória do cooperativismo tem estado alicerçada em um sistema organizado mundialmente. O próximo tópico retrata um pouco dessa organização.

#### 2.1.2.2 O Sistema Cooperativista

O Sistema Cooperativista está estruturado mundialmente de forma a defender os interesses do cooperativismo, sendo organizado por meio de representações mundiais, continentais, nacionais e estaduais (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017). No topo desse sistema, a nível mundial, encontra-se a *Internacional Co-operative Alliance – ICA* ou Aliança Cooperativa Internacional – ACI, com o objetivo de promover o cooperativismo como modelo de empreendedorismo social, além de ser depositária dos valores e princípios cooperativistas (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017). Em 1995 a ACI adotou a Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios, composta pelos princípios cooperativistas que vêm sendo aprimorados há mais de 150 anos. Esses princípios são essenciais para o bom funcionamento do cooperativismo, bem como, visam sua sustentabilidade e são abordados com mais profundidade na seção

#### 2.1.2.3.2 Princípios do Cooperativismo.

A nível continental, a ACI conta com 4 Diretores Regionais que representam os cinco continentes, sendo que a Ásia e o Pacífico contam com o mesmo escritório sediado na Malásia. Na Europa a sede da ACI fica na Bélgica, no continente africano no Quênia, e nas Américas o representante encontra-se sediado na Costa Rica (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017).

A ACI Américas é formada por membros de 22 países americanos, entre eles o Brasil que possui o seu órgão máximo de representação: a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. Criada em 1969 em substituição à Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e à União Nacional de Cooperativas (Unasco),

a OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016).

Devido à grande extensão territorial do Brasil, foram criadas 27 Organizações Cooperativas Estaduais – OCEs, uma para cada Estado Brasileiro, integrando a OCB com a finalidade de garantir o zelo e a divulgação da doutrina cooperativista, bem como a defesa do movimento em suas regiões (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016).

O movimento cooperativista brasileiro é representado pelo Sistema OCB, do qual fazem parte a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, a Confederação Nacional das Cooperativas – CNCoop e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com suas respectivas funções como ilustra a Figura 4 (SISTEMA OCB, 2016):

Figura 4 – Sistema OCB



Fonte: OCB (2016)

Além da estrutura descrita anteriormente, o cooperativismo ainda se organiza em ramos de atividades, definidos dentro de cada país de acordo com suas peculiaridades. No Brasil, existem cooperativas de 13 ramos diferentes da economia, cada ramo possui uma denominação estabelecida pela OCB em 04 de maio de 1993, e busca facilitar a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016). Embasado em um extenso trabalho, a OCB por meio da Resolução OCB nº 56/2019 reorganizou os ramos do cooperativismo que, a partir de 2020, serão apenas sete: i. Agropecuário; ii. Consumo; iii. Crédito; iv. Infraestrutura; v. Trabalho, Produção de Bens e Serviços; vi. Saúde; e, vii. Transporte (SISTEMA OCB, 2019).

### 2.1.2.3 Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios

Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional, observando a necessidade de comunicar a identidade cooperativa, adotou a Declaração sobre a Identidade Cooperativa, Valores e Princípios, mais conhecida como a "Declaração", formada pela definição de cooperativa, pelos valores fundamentais do movimento cooperativo mundial e pela descrição dos princípios do cooperativismo. A Declaração tem por objetivo orientar às cooperativas em suas atividades diárias (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017). A Figura 5 ilustra a relação da Identidade Cooperativa e seus elementos formadores.

Figura 5 – A Identidade Cooperativa e seus Elementos



Fonte: Elaborado com base nas Notas de Orientação aos Princípios Cooperativos (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A seguir são aprofundados os elementos da identidade cooperativa: Definição de Cooperativa, Valores Cooperativos e Princípios Cooperativos.

#### 2.1.2.3.1 Definição de Cooperativa

De acordo com a Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, uma cooperativa é definida como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer suas aspirações e suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um negócio de propriedade comum e democraticamente gerido (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017).

A Organização das Cooperativas Brasileiras não especifica os valores cooperativistas, mas em seu sítio eletrônico faz menção aos valores humanos, afirmando que a identidade cooperativa está embasada em três conceitos: cooperação, transformação e equilíbrio (SISTEMA OCB, 2017b), descritos no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Conceitos do Cooperativismo

CONCEITOS	DESCRIÇÃO
<b>Cooperação</b>	O cooperativismo substitui a relação emprego-salário pela relação trabalho-renda. Em uma cooperativa, o que tem mais valor são as pessoas e quem dita as regras é o grupo. Todos constroem e ganham juntos.
<b>Transformação</b>	Ser cooperativista é querer impactar não só a própria realidade, mas também a da comunidade e a do mundo. É espalhar sonhos e mostrar que é possível alcançá-los sem deixar ninguém para trás.
<b>Equilíbrio</b>	Ser cooperativista é acreditar que é possível colocar do mesmo lado o que à primeira vista parece ser oposto: o econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade.

Fonte: Sistema OCB (2017b).

Os conceitos do cooperativismo complementam a definição de cooperativas, fazendo parte, mesmo que indiretamente, da identidade cooperativa.

#### 2.1.2.3.2 Princípios do Cooperativismo

Em 1844 a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, primeira cooperativa documentada, foi realizada com base em 6 princípios denominados, posteriormente, de Princípios Rochdaleanos. Esses princípios foram revisados em 1937, 1966 e em 1995 pela ACI, sendo que nesta última revisão a ACI incluiu a definição de cooperativas e os valores, formadores da identidade cooperativa (NELSON *et al.*, 2016).

Os princípios do cooperativismo são disseminados entre todos os associados, principalmente nos estatutos onde o sócio concorda e responsabiliza-se pelo seu cumprimento (POLÔNIO, 1999; ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016). Devido a esse caráter aplicado, a ACI procura atualizar a interpretação dos princípios, com sua última atualização realizada em 2015 (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). Apesar das revisões realizadas, os princípios do cooperativismo continuam com a sua essência, como pode ser observado no Quadro 6.



## Quadro 6 – Os princípios de Rochdale e suas revisões

Princípios dos Pioneiros de Rochdale (1844)	4 Princípios da ACI (1937)	6 Princípios da ACI (1966)	7 Princípios da ACI (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralidade ideológica e tolerância;</li> <li>• Governo Democrático (uma pessoa, um voto) mulheres também poderiam ser membros votantes;</li> <li>• Desconto de fim de ano proporcional às compras;</li> <li>• Juros mínimos sobre empréstimos;</li> <li>• Liberdade de compra fora da cooperativa;</li> <li>• Venda por dinheiro a preços fixos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão aberta;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle democrático;</li> </ul> </li> <li>• Dividendo pago de acordo com o negócio realizado;</li> <li>• Juros sobre capital próprio limitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão voluntária               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Democracia</li> </ul> </li> <li>• Distribuição dos excedentes</li> <li>• Participação limitada no capital social               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisão para educação</li> </ul> </li> <li>• Cooperação entre cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão livre e voluntária               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão democrática</li> </ul> </li> <li>• Participação econômica dos membros</li> <li>• Autonomia e independência               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação, formação e informação</li> </ul> </li> <li>• Intercooperação</li> <li>• Interesse pela comunidade</li> </ul>

Fonte: *The evolution of global co-operative principles* (NELSON *et al.*, 2016).

Utilizados como guia e para caracterizar uma organização como cooperativa, os princípios possuem uma descrição curta e uma interpretação longa, utilizada para justificar a escolha de palavras e a correta comunicação de cada princípio. A seguir, são descritos os sete princípios e um resumo da interpretação da ACI (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **1º Princípio: Adesão livre e voluntária**

As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

Para a compreensão dos princípios, faz-se necessário um olhar holístico, lembrando que são globais e, ao mesmo tempo, devem atender às especificidades de cada região, de cada país. O Princípio de Adesão Livre e Voluntária busca a inserção de todas as pessoas que queiram se associar, eliminando qualquer tipo de discriminação ou imposição.

O caráter voluntário responsabiliza o cooperado que deve cumprir com os seus deveres desde o momento de sua adesão, assim como, representar os membros nos conselhos quando necessário, igualmente de forma voluntária. Entre os deveres estão

o exercício do direito de voto, o comparecimento às assembleias, entrar com o capital, em algumas cooperativas ter contratos exclusivos e, quando necessário, partilhar as perdas (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Um exemplo prático de interpretação desse princípio está na possibilidade de existirem cooperativas formadas apenas por mulheres, em países ou culturas que o gênero feminino seja visto como subserviente, pois entende-se que isso tenha sido provocado por sua exclusão em outras formas organizativas.

- **2º Princípio: Gestão Democrática**

As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

O princípio da Gestão Democrática deve ser interpretado com o apoio do 5º Princípio: Educação, Conhecimento e Informação, ou seja, a democracia não deve se resumir em participação democrática nas Assembleias. A participação dos membros deve incluir a proposição de matérias a serem votadas, como também a sua participação nas decisões estratégicas (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). Para que essa democracia ocorra efetivamente é necessário investir na formação democrática dos membros, todos precisam sentirem-se capazes de participar, seja como membro representado ou como membro eleito. Os membros eleitos devem seguir um código de conduta ética criado com a participação de todos membros. A máxima “um homem, um voto” é válida, sobretudo, para cooperativas de 1º grau com membros similares.

As cooperativas com um grande número de membros, ou com membros de municípios distantes da sede, ou ainda com outras cooperativas como membros devem analisar outras formas de garantir a Gestão Democrática a fim de não desfavorecer nenhum segmento ou grupo. Todos os membros devem ser estimulados a participar das eleições como eletivos. A cooperativa deve estimular inclusive os membros mais jovens por meio de programas de formação de dirigentes cooperativistas.

A formação de comissões eleitorais por membros independentes é bem vista, assim como, auditorias sobre a governança. A renovação democrática deve ser pensada, mas também deve ser assegurada a continuidade da gestão. Uma gestão

aberta e transparente proporciona maior comprometimento e participação de todos (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **3º Princípio: Participação Econômica dos Membros**

Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

Não diferente dos anteriores, o terceiro princípio está intrinsecamente ligado com os demais, principalmente em relação à equidade, à gestão democrática e à autonomia. Quando se expressa equidade, se busca o equilíbrio sem discriminar membros por quantidade de capital investido, todos possuindo direito a voto. Mas isso não quer dizer que alguns membros não possam investir valores diferenciados, isso é plenamente exequível, tendo categorias de quotas com e sem direito a voto (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). Outra forma de equilíbrio que deve ser alcançada é quanto ao valor da quota para adesão à cooperativa, não deve ser tão alta que impeça a livre adesão, nem tão baixa que impossibilite a consecução dos objetivos ou desencoraje o comprometimento dos membros.

Em relação à busca por investidores, deve-se priorizar os membros com a oferta de quotas sem direito à voto, remuneradas ao menor valor justo para evitar especulação financeira, depois deve-se buscar outras cooperativas e formas de investimentos coletivos e, por último as instituições financeiras, a fim de evitar a perda da autonomia e independência de gestão (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A respeito da divisão do capital entre os membros, uma parte será divisível e outra indivisível, a fim de proporcionar a perenidade da cooperativa e evitar que os membros atuais retirem o capital de membros de gerações anteriores. Outra recomendação refere-se à parte contábil, onde os registros da parte do capital indivisível não sejam lançados como obrigação, ou seja, como passivo. Porém, essa recomendação depende da anuência do órgão regulador internacional das normas contábeis, o *International Accounting Standards Board* (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). A indivisibilidade do capital permanecerá inclusive nos casos de extinção de cooperativas, onde o valor deverá ser transferido para outra

cooperativa ou associação que represente os interesses cooperativos ou de caridade (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **4º Princípio: Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

O quarto princípio foi estabelecido explicitamente na revisão dos princípios de 1995, devido principalmente às relações com os governos e empresas multinacionais, mas também é aplicado a fornecedores e clientes que, por negociarem em grande volume, podem colocar a cooperativa em relação de dependência. Os governos são responsáveis pelo quadro jurídico a que cooperativas e outras organizações estão suscetíveis, como as cooperativas podem se tornar um motor no desenvolvimento econômico e social, não pode ser confundida como política de governo (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Assim como, não deve aceitar regulação governamental que crie barreiras à competição com outras empresas. Pelo contrário, segundo a Recomendação 193 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, os governos devem introduzir medidas de apoio e incentivo às cooperativas que atendam a objetivos de políticas sociais e públicas, mas sem interferir em sua autonomia e independência. Outros riscos a este princípio estão associados às fontes externas de financiamento, insolvência por má governança ou gestão ou, ainda, relacionados à contratos comerciais (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Entre as recomendações estão a utilização do 5º princípio na formação de gestores, uma boa gestão de riscos, práticas de governança e auditorias. As organizações cooperativas nacionais podem auxiliar na formação de dirigentes e na disseminação de boas práticas de governança e ferramentas de gestão (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **5º Princípio: Educação, Formação e Informação**

Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

Desde a sua primeira edição, os princípios cooperativistas demonstram a preocupação com a educação, primeiro como forma de oportunizar a educação às classes menos privilegiadas do século XIX, depois, ao ver o crescimento pessoal e o desenvolvimento das cooperativas percebeu-se a dimensão da importância do 5º princípio. Cabe salientar que este princípio trata da formação formal e informal, dos membros, dirigentes e empregados das cooperativas, incluindo além da educação cooperativa, a formação integral do cidadão.

É recomendado a inserção dos jovens em programas educativos em cooperativas, pois são futuras gerações bem informadas que serão responsáveis pelo futuro das cooperativas. A educação cooperativa deve compreender a identidade, os princípios e os valores cooperativistas, bem como estimular intelectualmente os membros, dirigentes eleitos, gestores e empregados das cooperativas, enfatizando a estrutura mundial que representa o cooperativismo (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A informação aos jovens e público em geral se refere aos benefícios e vantagens que as cooperativas proporcionam à sociedade e, em como distinguir as “verdadeiras” cooperativas de outras organizações que não aderem aos princípios e valores cooperativistas. São recomendações da Aliança ainda, a utilização das tecnologias da informação, tanto para a parte da educação quanto para a comunicação da identidade cooperativa, como as redes sociais e canais de ensino, a realização de parcerias com universidades para uma educação formal em cooperativas em todos os níveis de ensino sugerindo, inclusive, mestrado em gestão de empresas cooperativas (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Por último, fica a recomendação para a formação de um Patrimônio Cultural Cooperativo com as histórias e experiências das pessoas que tiveram sua vida transformada pelo cooperativismo (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **6º Princípio:** Intercooperação

Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

O Princípio da Intercooperação ficou explícito desde o 23º Congresso da Aliança, em Viena no ano de 1966, reconhecendo que, se uma nova economia cooperativa quisesse ser alcançada, as cooperativas precisariam apoiar-se umas às outras. Este princípio fala sobre a cooperação entre cooperativas em relação à comércio, financiamentos, projetos sociais, conhecimentos, entre outros; como também abrange a necessidade de cooperativas se estruturarem por meio de cooperativas secundárias, uma forma de integração vertical, alcançando, assim, novas oportunidades de negócio e maior força política e econômica (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Também trata das representações estaduais, federais e mundial, citando como exemplo a influência da Aliança, exemplo de representação mundial do cooperativismo, ao conseguir um assento na ONU e OIT, entre outras conquistas, como as que ocorreram junto aos governos de países que não compreendiam a importância do cooperativismo. As cooperativas podem intercooperar por meio da criação de formação continuada sobre cooperativismo e gestão de cooperativas, ou na contratação de serviços de assessoria ou consultoria. Podem ainda, desenvolver diretórios em conjunto, campanhas publicitárias, compra conjunta de materiais de divulgação do cooperativismo, organizar eventos dando um sentido mais formal de identidade coletiva (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

As cooperativas em estágio mais avançado de gestão devem apoiar as cooperativas que estão iniciando ou em dificuldades, inclusive financeiramente, podendo oferecer empréstimos subsidiados com juros justos em relação ao mercado financeiro nacional ou até internacional. Um desafio para a intercooperação é a criação de cooperativas financeiras internacionais com efetivos serviços bancários e sistemas de seguros cooperativos globais (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

- **7º Princípio:** Interesse pela Comunidade

Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros (SISTEMA OCB, 2017b. Não paginado).

O sétimo princípio, interesse pela comunidade, passou a existir como princípio na Assembleia Geral da Aliança em 1995, até então o entendimento desse princípio fazia parte do sexto princípio. Embora, desde os Princípios Rochdaleanos de 1844, a criação de empregos e a melhoria da habitação já fosse compromisso dos membros

da cooperativa em relação à sociedade em que estivesse inserida, foi a partir do Relatório Bruntland da Comissão Mundial das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento e da Eco-92, que surgiu a necessidade de enfatizar essa responsabilidade em um princípio distinto (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Assim, este princípio adota a tridimensionalidade do termo sustentabilidade e o conceito de desenvolvimento sustentável consagrado em 1987 no Relatório Bruntland, mostrando a preocupação do movimento cooperativo com o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável, congregando os próprios membros das cooperativas e sua comunidade para trabalhar nesse sentido (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

As cooperativas caracterizam-se por trabalhar para o desenvolvimento sustentável e sentem orgulho desse fato, pois sempre trabalharam pela paz e justiça social. Dentre as notas de orientação da Aliança está o exemplo de cooperativas que seguem as boas práticas de responsabilidade social, elaborando relatórios de sustentabilidade dos seus membros, compreendendo a necessidade de uma relação harmônica entre o crescimento material, a satisfação de necessidades imateriais e aspirações da comunidade (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A Aliança ressalta ainda que, o conceito de comunidade vai além do 'local', já que os membros fazem parte de uma comunidade global interligada, além disso, o compromisso das cooperativas deve ser maior que trabalhar pela paz e justiça social, as cooperativas devem promover e estimular ações nesse sentido, fazendo uso do 5º princípio, ao informar ao público em geral, sensibilizando principalmente aos jovens em relação ao desenvolvimento sustentável (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

As notas de orientação da Aliança sobre os Princípios Cooperativos buscam tanto o fortalecimento global da identidade cooperativa, por meio da compreensão de cada princípio, quanto a adequada aplicação em cada cooperativa, garantindo a apropriação e perpetuação dos valores do cooperativismo.

#### 2.1.2.3.3 Valores do Cooperativismo

Em relação aos valores do cooperativismo, não há um consenso sobre quantos e quais seriam eles, porém vários órgãos retratam o que seriam esses valores. Na

Declaração sobre a Identidade Cooperativa a ACI ressalta que as cooperativas possuem valores baseados na autoajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, além disso, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, liberdade, responsabilidade social e ajuda mútua (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017).

A fim de visualizar quais os valores foram considerados por diversos, elaborou-se o Quadro 7, incluindo tanto autores clássicos tais como Lambert, Irion, ICA e OCB, quanto autores emergentes, como Rossi, Figueiredo e Souza. Os autores Meinen e Port destacam-se pela popularidade alcançada como pesquisador no ramo do cooperativismo de crédito.

Quadro 7 – Valores do Cooperativismo

AUTOR / ANO	VALORES CONSIDERADOS
<b>Lambert (1975)</b>	Autoajuda; Missão educativa; Democracia; Exclusão do Lucro; Natureza Socialista; Ajuda-mútua; Natureza Voluntária; e, Aspiração de Conquista.
<b>Irion (1997)</b>	Solidariedade; Democracia; Justiça Social; Equidade; e, Liberdade.
<b>Rossi (2005)</b>	Solidariedade; Democracia; Justiça Social; Equidade; e Liberdade.
<b>Figueiredo (2009)</b>	Ajuda mútua e solidariedade; Responsabilidade; Democracia; Igualdade e Equidade; Honestidade e Transparência; Responsabilidade Social; e, Preocupação com o semelhante e com o meio ambiente
<b>Meinen e Port (2014)</b>	Solidariedade; Responsabilidade; Democracia; Igualdade; Equidade; Liberdade; Honestidade; Transparência; e, Responsabilidade socioambiental
<b>ICA (2015)</b>	<i><b>Basic:</b> Self-help; Self-responsibility; Democracy; Equality; Equity; and, Solidarity.</i> <i><b>Ethical:</b> Honesty; Openness; Social responsibility; and, Caring for others</i>
<b>Souza (2017)</b>	<b>Básicos:</b> Autoajuda; Responsabilidade Pessoal; Democracia; Igualdade; Equidade; e, Solidariedade. <b>Éticos:</b> Honestidade; Transparência; Responsabilidade Social; e, Preocupação com os demais
<b>Sistema OCB (2017a)</b>	Responsabilidade; Democracia; Igualdade; e, Solidariedade.

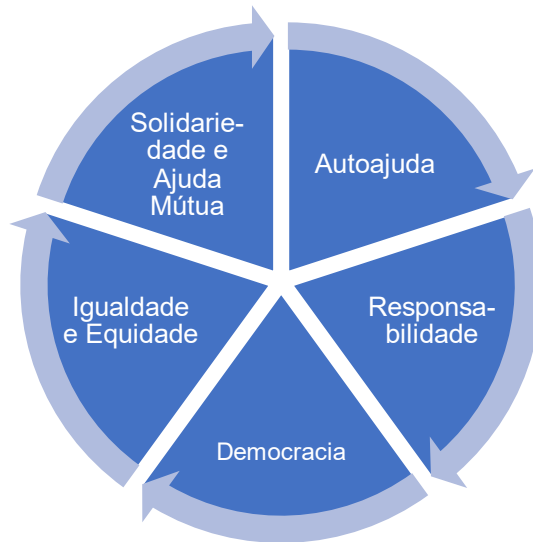
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Cabe salientar ainda, que assim como a *International Cooperative Alliance* – ICA (2015), Souza (2017) faz uma divisão dos valores em Básicos e Éticos. Neste estudo, procurou-se contemplar os valores básicos enunciados na Declaração sobre Identidade Cooperativa, Valores e Princípios, porém agrupados de forma diferente



(Figura 6) e, considerando a relação com os princípios e o entendimento de autores clássicos.

Figura 6 – Valores do Cooperativismo utilizados como construtos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A fim de buscar uma proximidade com o entendimento dos Pioneiros de Rochdale, buscou-se relacionar os princípios do cooperativismo com os valores mais proeminentes por meio de conceitos-chaves em comum. O Quadro 8, demonstra a ligação entre Princípios e Valores, apresentando, por vezes, mais de um valor para cada princípio, apesar de todos os valores comporem a base formativa dos princípios.

Quadro 8 – Relação entre os Princípios e Valores do Cooperativismo

PRINCÍPIOS	CONCEITOS-CHAVE	VALORES
<b>Adesão livre e voluntária</b>	- Cumprimento dos deveres desde a adesão (adesão consciente). - A cooperativa admitirá quem estiver disposto a assumir as responsabilidades de sócios e de cumprir com as exigências estatutárias.	Responsabilidade
	- Inserção de todas as pessoas que queiram se associar, sem discriminação ou imposição.	Igualdade e Equidade
<b>Gestão democrática</b>	- Formação democrática dos membros, todos precisam sentirem-se capazes de participar.	Autoajuda
	- Direito à participação sem desfavorecer nenhum segmento ou grupo	Democracia

(continua...)

(...continuação)

PRINCÍPIOS	CONCEITOS-CHAVE	VALORES
<b>Participação econômica dos membros</b>	- Equilíbrio sem discriminar membros por quantidade de capital investido	Igualdade e Equidade
	- Todos possuem direito a voto	Democracia
<b>Autonomia e independência</b>	- Relações com os governos e empresas multinacionais, mas também é aplicado a fornecedores e clientes que, por negociarem em grande volume, podem colocar a cooperativa em relação de dependência.	Autoajuda
<b>Educação, formação e informação</b>	- Formação formal e informal, dos membros, dirigentes e empregados das cooperativas, incluindo além da educação cooperativa, a formação integral do cidadão	Autoajuda
	- Para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios	Solidariedade e Ajuda mútua
<b>Intercooperação</b>	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. O objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum	Solidariedade e Ajuda mútua
<b>Interesse pela comunidade</b>	Desenvolvimento sustentável das comunidades; paz e justiça social	Responsabilidade Social

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir dos conceitos-chave encontrados para os valores e, buscando o entendimento dos autores citados no Quadro 7 foram construídas as seguintes definições:

- **Autoajuda:** O valor de autoajuda pressupõe a autonomia das pessoas e das cooperativas, a ação de seus membros em busca de seu desenvolvimento e de seus semelhantes, significa o orgulho do cooperado, que garante a liberdade de suas ações, principalmente em relação ao governo e grandes clientes e/ou fornecedores (LAMBERT, 1975; SOUZA, 2017).
- **Responsabilidade:** O valor de responsabilidade está relacionado ao comprometimento com as atividades e cumprimento dos deveres, em ter atitudes responsáveis a fim de não lesar as partes interessadas, em responder pelas decisões e em acompanhar a vida da cooperativa. Nesse valor pressupõe-se ainda os valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas. A divulgação e a disseminação do cooperativismo também estão inseridas como exemplos do valor responsabilidade no meio cooperativista (FIGUEIREDO, 2009; MÊINEN, 2014; SOUZA, 2017).

- **Democracia:** A democracia, nas cooperativas, está vinculada ao direito de participação pela palavra e pelo voto, incluindo reuniões e o exercício de funções diretivas, bem como ao dever de respeitar as deliberações realizadas nessa forma (ROSSI, 2005; MÊINEN, 2014). Implica também, no direito de manifestação de opinião, compreensão e respeito às divergências e diferenças, ao estímulo à argumentação e à tomada de decisões em comum acordo ou pela maioria (ROSSI, 2005; SOUZA, 2017).
- **Igualdade e Equidade:** Os valores de igualdade e equidade caminham juntos, em busca da igualdade de direitos de participação, informação e comunicação, muitas vezes sendo necessária a compensação do esforço de cada um, promovendo julgamento justo e imparcial (MÊINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017).
- **Solidariedade e Ajuda Mútua:** É um valor de empatia, de se responsabilizar pelo outro como se fosse consigo, é não ser individualista, mas focar na união de esforços em prol de um objetivo comum, implica em reciprocidade obrigacional, responsabilizando-se em conjunto pelo exercício das atividades necessárias ao alcance desse objetivo (ROSSI, 2005; MÊINEN, 2014; SOUZA, 2017).

Em síntese, pode-se dizer que os valores pertencem à parte filosófica da identidade cooperativa, enquanto que, os princípios representam a parte prática, a aplicação dos valores pelos membros no cotidiano cooperativo; e os conceitos representam a base pela qual a identidade é formada (MEINEN; PORT, 2014) (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016).

A próxima seção aproxima a teoria da Identidade Organizacional com a Declaração sobre a Identidade, Valores e Princípios do Cooperativismo, resultando na Identidade Organizacional Cooperativa.

### 2.1.3 Identidade Organizacional Cooperativa

A Identidade Organizacional é uma forma específica de Identidade Social autodefinida ou autodeclarada (MAEL; ASFORTH, 1992) e distinta de outras organizações por meio de características diferenciadoras (KOGUT; ZANDER, 1996). A Declaração sobre Identidade, Valores e Princípios Cooperativistas é a autodefinição

realizada pela *Internacional Co-operative Alliance* para distinguir as cooperativas de outras formas societárias (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

Embora a Declaração seja composta pela definição de cooperativa, pelos valores básicos e éticos e, pelos princípios do cooperativismo, observou-se que a essência do cooperativismo se encontra nos valores. Os princípios, amplamente definidos e conhecidos, representam a aplicação dos valores no dia-a-dia das cooperativas. Ao buscar a base das características diferenciadoras, constatou-se que os valores básicos do cooperativismo desempenhavam essa função.

Essa necessidade de distinguir as cooperativas de outras empresas, embora tenha sido realizada de forma global em 1995, anteriormente, a sua caracterização com esse objetivo já era percebida (INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2017). A fim de definir uma Identidade Organizacional intrínseca às cooperativas, elaborou-se um quadro de referência da Identidade Organizacional Cooperativa demonstrando essa associação. Dessa forma, o Quadro 9 resumiu o caminho percorrido da Identidade Organizacional até a formação da Identidade Organizacional Cooperativa.

Quadro 9 – Quadro referência da Identidade Organizacional Cooperativa

<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b>	Forma específica de Identidade Social autodefinida ou autodeclarada (MAEL; ASFORTH, 1992)	<b>Declaração sobre a Identidade, Valores e Princípios (ICA, 2015)</b>	<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>							
Características diferenciadoras (KOGUT; ZANDER, 1996)	Características diferenciadoras das sociedades cooperativas (PINHO, 1966, p.53)	<b>Valores Básicos (ICA, 2015)</b>		<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>						
É uma sociedade de pessoas.		Equidade, Autoajuda			<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>					
Objetivo principal é a prestação de serviço. Não tem lucro, mas sim sobras.		Solidariedade, Autoajuda				<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>				
Número ilimitado de cooperados (adesão livre).		Autoajuda, Democracia					<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>			
Controle democrático: um homem, um voto.		Democracia, Autoajuda						<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>		
Assembleia: quórum com base no número de cooperados.		Igualdade, Responsabilidade							<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>	
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros estranhos à sociedade.		Responsabilidade								<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA</b>
Retorno proporcional ao valor das operações (retorno aos cooperados).		Equidade								

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir do Quadro 9, observou-se a interligação de, pelo menos, um valor básico a uma característica diferenciadora das sociedades cooperativas, formando a Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop). Com a IdCoop definida, a próxima etapa foi a caracterização da Identificação Organizacional Cooperativa.

A próxima seção discorre sobre a Identificação Organizacional, suas dimensões, buscando fundamentar a concepção da escala de Identificação Organizacional Cooperativa.

#### **2.1.4 Identificação Organizacional Cooperativa**

A fim de introduzir o novo construto elaborado a partir da Identidade Organizacional e Cooperativa, essa seção aborda definições e dimensões utilizadas para avaliar a identificação organizacional. Ao final da seção, apresenta-se o construto de Identificação Organizacional Cooperativa.

##### *2.1.4.1 Identificação Organizacional*

Um indivíduo, que pode ser um empregado ou um cliente, pode se identificar com determinada empresa a partir da semelhança entre seus valores (DUTTON, DUKERICH; HARQUAIL, 1994). A identificação pode gerar empatia, ou ainda, o desejo de aproximar-se e/ou relacionar-se com essas organizações, seja trabalhando ou adquirindo seus produtos e serviços. Assim, a identificação com uma organização pode influenciar as atitudes dos empregados, exigindo que tenham determinados comportamentos, ou ainda, atrair clientes que, por exemplo, tenham preferência por organizações 'amigas do meio-ambiente'.

Para melhor compreender o assunto dentro do campo de estudo, foi realizada uma revisão sistemática na base de dados Web of Science. Utilizou-se o termo 'Organization\* Identification' a fim de buscar os artigos mais citados, de 2008 até meados de 2018, nas categorias Management, Business, Psychology Applied, Psychology Social, Psychology Experimental, Psychology Multidisciplinary, Psychology Educational, Psychology, Psychology Clinical, Psychological Developmental e Psychology Mathematical. Esta pesquisa gerou 652 resultados, dos quais apresentou-se os 20 mais relevantes conforme o Quadro 10 (WOS, 2018b).

Quadro 10 – Artigos mais relevantes com o termo ‘*Organization Identification*’

<b>Nº</b>	<b>Artigos</b>	<b>Autores</b>
01	<i>Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification</i>	Walumbwa et al. (2011)
02	<i>Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks</i>	Jones e Volpe (2011)
03	<i>Toward a contingency framework of interpersonal influence in organizational identification diffusion</i>	Kraus et al. (2012)
04	<i>Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion</i>	Li, Zhang e Tian (2016)
05	<i>Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy</i>	Smith et al. (2017)
06	<i>Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing</i>	Hannah et al. (2014)
07	<i>Collective Team Identification and External Learning</i>	Luan et al. (2016)
08	<i>Strategies for the Resolution of Identity Ambiguity Following Situations of Subtractive Change</i>	Hakak (2015)
09	<i>When social identity threat leads to the selection of identity-reinforcing options: The role of public self-awareness</i>	White, Stackhouse e Argo (2018)
10	<i>The Relationship Between Tenure and Outside Director Task Involvement: A Social Identity Perspective</i>	Veltrop et al. (2018)
11	<i>An Examination of the Temporal Intricacies of Job Engagement</i>	Hernandez e Guarana (2018)
12	<i>Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices</i>	Kennedy e Anderson (2017)
13	<i>Reactions to Social Dilemmas as a Function of Group Identity, Rational Calculations, and Social Context</i>	Jackson (2008)
14	<i>Too attached to speak up? It depends: How supervisor-subordinate guanxi and perceived job control influence upward constructive voice</i>	Davidson, Dyne e Lin (2017)
15	<i>Behavioral ethics for Homo economicus, Homo heuristicus, and Homo duplex</i>	Kluver, Frazier e Haidt (2014)
16	<i>Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect</i>	Hentschel et al. (2013)
17	<i>An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective</i>	Carmeli et al. (2017)
18	<i>Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature</i>	Liu et al. (2016)
19	<i>What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity</i>	Lin e Leung (2014)
20	<i>The Social Validation and Coping Model of Organizational Identity Development: A Longitudinal Test</i>	Smith et al. (2013)

Fonte: WOS (2018b).

Nota: Pesquisa realizada em 27 de abril de 2018.

A fim de caracterizar o estágio da pesquisa nacional, também foi realizada uma busca no Portal de Periódicos da Capes com o termo ‘Identificação Organizacional’. A busca considerou as publicações do período de 2008 até 15 de maio de 2018, totalizando 27 artigos. A seguir, o Quadro 11 apresenta os 20 artigos mais relevantes (CAPES/MEC, 2018).

Quadro 11 – Artigos mais relevantes com o termo ‘Identificação Organizacional’

Nº	Artigos	Autores
01	Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão	Thomaz e Brito (2010)
02	Suporte laboral e identificação organizacional: um estudo de validade	Baptista <i>et al.</i> (2010)
03	As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração	Esther (2011)
04	Comportamento intraempreendedor: um estudo em instituições de ensino superior	Lizote <i>et al.</i> (2013)
05	Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil	Brandão <i>et al.</i> (2013)
06	O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.	De Bem (2013)
07	Promoção de sentimentos de pertença a uma empresa: gestão e monitorização de um blogue organizacional	Cunha e Marques (2013)
08	Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional	Cherman e Da Rocha-Pinto (2013)
09	A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho	Mourão, Monteiro e Viana (2014)
10	O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório	Marra, Fonseca e Marques (2014)
11	Conexão Social Intraorganizacional, Suporte no Trabalho e Identificação Organizacional	Maciel e Camargo (2015)
12	A questão cultural e sua influência na gestão de equipes de projetos globais	Lima e Patah (2016)
13	Desaprendizagem organizacional: um estudo de campo na universidade federal de Santa Catarina	Buchele <i>et al.</i> (2016)
14	Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais	Queiroz e De Paula (2016a)
15	Fatores determinantes da identificação organizacional no contexto industrial	Moreira <i>et al.</i> (2016)
16	O relacionamento com egressos como estratégica organizacional para o desenvolvimento das instituições de educação superior	Queiroz e De Paula (2016b)
17	Paradoxos na identificação organizacional com uma Instituição de Ensino Superior	Scharf (2016)
18	Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional	Monteiro e Mourão (2016)
19	Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural	Cavazotte, Araujo e Abreu (2017)
20	<i>Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction</i>	De Andrade <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Portal de Periódicos (CAPES/MEC, 2018).

Nota: Pesquisa realizada em 15 de maio de 2018.

Ao analisar os artigos internacionais e nacionais mais relevantes, selecionou-se elementos que pudessem dar suporte teórico à discussão sobre Identificação Organizacional e que deram origem ao Quadro 12.

Quadro 12 – Elementos para discutir a Identificação Organizacional

Elementos a serem discutidos	Autores
Identificação Organizacional	Jones e Volpe (2011); Walumbwa <i>et al.</i> (2011); Cherman e Da Rocha-Pinto (2013); Hentschel <i>et al.</i> (2013); Hannah <i>et al.</i> (2014); Marra, Fonseca e Marques (2014); Hakak (2015); Maciel e Camargo (2015); Lima e Patah (2016); Queiroz e De Paula (2016b); Scharf (2016); Carmeli <i>et al.</i> (2017); Kennedy e Anderson (2017); Smith <i>et al.</i> (2017); Hernandez e Guarana (2018); Veltrop <i>et al.</i> (2018)
Dimensões de Identificação Organizacional	Baptista <i>et al.</i> (2010); Thomaz e Brito (2010); Jones e Volpe (2011); Walumbwa <i>et al.</i> (2011); Hannah <i>et al.</i> (2014); Mourão, Monteiro e Viana (2014); Maciel e Camargo (2015); Li, Zhang e Tian (2016); Luan <i>et al.</i> (2016); Moreira <i>et al.</i> (2016); Queiroz e De Paula (2016a); Scharf (2016); Cavazotte, Araújo e Abreu (2017); Carmeli <i>et al.</i> (2017); Kennedy e Anderson (2017); Smith <i>et al.</i> (2017).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O primeiro elemento abordado foi a definição de identificação organizacional. O sentimento de pertença existente entre um indivíduo e uma organização, atribui-se à identificação organizacional (WALUMBWA *et al.*, 2011; MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014; CARMELI *et al.*, 2017; HERNANDEZ; GUARANA, 2018), que geralmente ocorre quando não há um ambiente competitivo dentro da organização propiciando uma melhora no desempenho (JONES; VOLPE, 2011; WALUMBWA *et al.*, 2011) e no comportamento organizacional (SMITH *et al.*, 2017).

Por meio da identificação organizacional, o indivíduo satisfaz suas necessidades de segurança, afiliação, autodesenvolvimento (HAKAK, 2015) melhorando sua autoestima (KENNEDY; ANDERSON, 2017). A identificação organizacional ainda propicia aos indivíduos a internalização dos valores da organização e adesão às crenças compartilhadas (HERNANDEZ; GUARANA, 2018). O processo de identificação pode ocorrer por meio de reforços da identidade, onde a identidade individual é formada e/ou internalizada (HAKAK, 2015; SMITH *et al.*, 2017).

A identificação organizacional pressupõe a significação emocional dada por um indivíduo à determinada organização conferindo uma ligação sentimental ou um apego psicológico (SMITH *et al.*, 2017). Um indivíduo se identifica mais frequentemente com aquelas organizações que se destacam de outras, principalmente se houver a percepção de prestígio ou *status* conferidos em sua participação, ou ainda, valores semelhantes aos seus valores pessoais (HAKAK, 2015).



Os mesmos valores que identificam o indivíduo com a organização, os distinguem de outros grupos ou organizações. Essas diferenças ou peculiaridades, quando identificadas, aumentam o comprometimento do indivíduo com a organização (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014).

A identificação organizacional ocorre quando o indivíduo percebe a essência da organização como sua própria essência, se definindo pelos mesmos atributos que define a organização (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014; CARMELI *et al.*, 2017). E quando compartilhada, os novos colaboradores apoiam-se nos colaboradores mais antigos, o que fornece uma base racional para normas organizacionais (SMITH *et al.*, 2017).

Como consequência da identificação organizacional pode-se citar a motivação para o trabalho em grupo, comportamentos altruístas e pró-sociais (HANNAH *et al.*, 2014), satisfação no trabalho, comprometimento organizacional (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014; HAKAK, 2015), melhora do clima organizacional e relacionamentos entre pares e superiores, aumento da produtividade e melhor desempenho (HENTSCHEL *et al.*, 2013), além de um maior estado psicológico subjetivo positivo (CARMELI *et al.*, 2017).

#### 2.1.4.2 Dimensões de Identificação Organizacional

Nos artigos mais relevantes entre 2008 e 2018, que utilizaram dados quantitativos, as escalas unidimensionais foram as mais utilizadas. Após as unidimensionais, as dimensões mais utilizadas para avaliar a identificação organizacional foram: Afetiva e Cognitiva; e Identificação por Afinidade e Identificação por Imitação. O Quadro 13 apresenta as dimensões utilizadas nas pesquisas quantitativas segundo o Portal de Periódicos Capes e base da *Web of Science*:

Quadro 13 – Dimensões de Identificação Organizacional

<b>Dimensões avaliadas</b>	<b>Autores</b>
Cognitiva e Afetiva	Walumbwa <i>et al.</i> (2011); Carmeli <i>et al.</i> (2017)
Cognitiva, Afetiva, Avaliativa e Comportamental	Thomaz e Brito (2010)

(continua...)

(...continuação)

<b>Dimensões avaliadas</b>	<b>Autores</b>
Unidimensional	Jones e Volpe (2011); Hannah <i>et al.</i> (2014); Maciel e Camargo (2015); Li, Zhang e Tian (2016); Luan <i>et al.</i> (2016); Queiroz e De Paula (2016a); Scharf (2016); Cavazotte, Araújo e Abreu (2017); Kennedy e Anderson (2017)
Solidariedade, Satisfação, Centralidade e Auto-estereótipos	Smith <i>et al.</i> (2017)
Identificação por Afinidade e Identificação por Imitação	Baptista <i>et al.</i> (2010); Mourão, Monteiro e Viana (2014)
Identificação com os Valores Organizacionais Internos, Identificação com os Valores Organizacionais Externos, Identificação Organizacional Voluntária e Identificação Organizacional Racionalizada	Moreira <i>et al.</i> (2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A dimensão Afetiva da Identificação Organizacional está relacionada ao aspecto sentimental da identificação. É utilizada por pessoas extrovertidas, que buscam o auto-aprimoramento e que gostam de trabalhar em grupos e estar na presença de outras pessoas, o que as deixam predispostas ao afeto positivo (JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012). A dimensão afetiva pode estar relacionada ainda a sentimentos de união, sensação de pertença e orgulho por trabalhar na organização (THOMAZ; BRITO, 2010).

As pessoas identificadas cognitivamente com a organização buscam reduzir a incerteza social, pois ao inserir-se já tem conhecimento sobre o que se espera delas. Geralmente ocorrem em indivíduos ansiosos e inseguros que se preocupam com o seu comportamento em situações sociais (JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012). Itens que avaliam essa dimensão podem estar relacionados ao reconhecimento como membro do grupo, satisfação em fazer parte da organização e sensação de estar 'em família' (THOMAZ; BRITO, 2010).

Itens que aferem a organização como bom local de trabalho, valores e sucesso organizacionais estão relacionados à dimensão avaliativa da identificação organizacional (THOMAZ; BRITO, 2010). No momento em que os itens se referem ao grau em que os indivíduos estão dispostos a defender a empresa, assim como, seu nível de interesse pela organização e em permanecer nela, estão referindo-se à dimensão comportamental da identificação organizacional (THOMAZ; BRITO, 2010).

Smith *et al.* (2017) utilizou quatro dimensões para avaliar a identificação organizacional: Solidariedade, para itens relacionados à ligação, solidariedade e comprometimento com a organização; Satisfação, com itens relacionados à felicidade, agradabilidade, bem-estar e reconhecimento; Centralidade, relacionado a sentimento de pertença e reconhecimento como parte da organização; e, Auto-estereótipos individuais, relacionado a comparação e semelhanças com outros indivíduos da organização.

Mourão, Monteiro e Viana (2014) e Baptista *et al.* (2010) relatam que a identificação por afinidade ocorre quando o indivíduo reconhece os valores e crenças da organização como seus próprios valores e crenças; enquanto que, a identificação por imitação está relacionada à internalização consciente desses valores e crenças, os quais tornam-se referência para o indivíduo.

De outra forma, a identificação organizacional pode ser avaliada a partir da seguinte divisão: Identificação com os valores organizacionais internos, para avaliar o sucesso, valores e autoimagem do indivíduo frente à organização; Identificação com valores organizacionais externos, para avaliar as influências externa à organização sobre o indivíduo; Identificação Organizacional Voluntária, para avaliar pretensões e escolhas dos indivíduos ao relacionar seus próprios valores e o que gostariam de encontrar nas organizações; e, Identificação Organizacional Racionalizada, que avalia o julgamento sobre o perfil organizacional em comparação com a subjetividade (MOREIRA *et al.*, 2016).

Após a análise desses elementos, apresentou-se o construto de Identificação Organizacional Cooperativa, que posteriormente foi relacionado ao construto de Clima Organizacional.

#### *2.1.4.3 Identificação Organizacional Cooperativa*

O construto de Identificação Organizacional Cooperativa foi elaborado a partir da Teoria da Identidade Organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989) e da Declaração sobre a Identidade, Valores e Princípios do Cooperativismo (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

O primeiro passo foi a formação da Identidade Organizacional Cooperativa contemplando as características diferenciadoras (PINHO, 1966; KOGUT; ZANDER, 1996) e a autodefinição de identidade (MAEL; ASHFORTH, 1992; INTERNATIONAL

CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015). Estabelecida a composição da Identidade Organizacional Cooperativa pelos valores básicos do cooperativismo, agrupados em cinco definições, deu-se a continuidade da formação do construto de identificação.

Por meio dos conceitos-chave encontrados para os valores e, buscando o entendimento dos autores citados no Quadro 7, foram redefinidas a interpretação dos valores básicos do cooperativismo para a óptica dos colaboradores. Essa adaptação foi necessária para avaliar a identificação, devido ao fato de os valores do cooperativismo pertencerem à identidade cooperativa. A seguir, elencou-se cada valor com sua definição (identidade) e sua adaptação para a óptica dos colaboradores (identificação):

- **Autoajuda:** O valor de autoajuda pressupõe a autonomia das pessoas e das cooperativas, a ação de seus membros em busca de seu desenvolvimento e de seus semelhantes, significa o orgulho do cooperado, que garante a liberdade de suas ações, principalmente em relação ao governo e grandes clientes e/ou fornecedores (LAMBERT, 1975; SOUZA, 2017).
- **Responsabilidade:** O valor de responsabilidade está relacionado ao comprometimento com as atividades e cumprimento dos deveres, em ter atitudes responsáveis a fim de não lesar as partes interessadas, em responder pelas decisões e em acompanhar a vida da cooperativa. Nesse valor pressupõe-se ainda os valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas. A divulgação e a disseminação do cooperativismo também estão inseridas como exemplos do valor responsabilidade no meio cooperativista (FIGUEIREDO, 2009; MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017).
- **Democracia:** A democracia, nas cooperativas, está vinculada ao direito de participação pela palavra e pelo voto, incluindo reuniões e o exercício de funções diretivas, bem como ao dever de respeitar as deliberações realizadas nessa forma (ROSSI, 2005; MEINEN; PORT, 2014). Implica também, no direito de manifestação de opinião, compreensão e respeito às divergências e diferenças, ao estímulo à argumentação e à tomada de decisões em comum acordo ou pela maioria (ROSSI, 2005; SOUZA, 2017).
- **Igualdade e Equidade:** Os valores de igualdade e equidade caminham juntos, em busca da igualdade de direitos de participação, informação e comunicação, muitas vezes sendo necessária a compensação do esforço de cada um,

promovendo julgamento justo e imparcial (MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017).

- **Solidariedade e Ajuda Mútua:** É um valor de empatia, de se responsabilizar pelo outro como se fosse consigo, é não ser individualista, mas focar na união de esforços em prol de um objetivo comum, implica em reciprocidade obrigacional, responsabilizando-se em conjunto pelo exercício das atividades necessárias ao alcance desse objetivo (ROSSI, 2005; MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017).

A escala utilizada incluiu itens elaborados a partir dos construtos de Identificação Organizacional Cooperativa, buscando contemplar as dimensões Afetiva e Cognitiva da Identificação Organizacional Cooperativa. O Quadro 14 apresenta um resumo do construto.

Quadro 14 – Construto de Identificação Organizacional Cooperativa

CONSTRUTOS		ASPECTOS NORTEADORES
Identificação Organizacional Cooperativa	Autoajuda	implica no desenvolvimento dos colaboradores, por meio de educação formal e/ou informal, sobre a cultura cooperativa, bem como a formação integral do cidadão, possibilitando aos colaboradores maior autonomia e melhor desempenho de suas atividades na cooperativa.
	Democracia	é visualizada na participação das decisões, na livre manifestação de sua opinião e no respeito pelas decisões tomadas pela maioria.
	Igualdade e Equidade	podem ser observadas no tratamento sem distinção dispensado aos colaboradores, no direito à participação nas decisões de seu setor, bem como na disponibilização de oportunidades iguais de crescimento dentro da cooperativa.
	Responsabilidade	significa ter uma postura responsável, sem prejudicar os colegas de trabalho, se comprometendo com as tarefas a serem realizadas e com o sucesso da cooperativa. Implica também em ter valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas. Ainda pode ser desejável, a divulgação e a disseminação do cooperativismo entre amigos e familiares como forma de perpetuação dos preceitos cooperativistas.
	Solidariedade e Ajuda mútua	se manifesta no apoio mútuo entre colegas, um contribuindo com o outro em prol do desenvolvimento do trabalho. É a satisfação em ajudar e a certeza de poder contar com a ajuda dos colegas nos compromissos organizacionais.

(continua...)

(...continuação)

CONSTRUTOS		ASPECTOS NORTEADORES
Identificação Organizacional	Afetiva	Buscam o auto aprimoramento (motivação para se conectar emocionalmente com o ambiente social). Está relacionada a variáveis do processo de grupo, como coesão, comunicação, flexibilidade e conflito. Predis põe os indivíduos ao afeto positivo.
	Cognitiva	Buscam a certeza (motivação epistêmica para entender o ambiente social de uma pessoa). Se preocupam com seu comportamento em situações sociais. A identificação com um grupo social reduz a incerteza das situações sociais, pois o grupo prescreve o comportamento apropriado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A fim de complementar a análise da identificação organizacional cooperativa foi analisado se o novo construto de identificação influencia no ambiente de trabalho. Portanto, a próxima seção aborda o aporte teórico sobre Clima Organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional, construído e sustentado por relações interpessoais, tem sua importância na medida em que orienta o comportamento e desempenho dos indivíduos dentro das organizações (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Dado a sua relevância, o clima organizacional tem sido uma das variáveis mais investigadas e relaciona-se diretamente com o estudo das percepções construídas pelos indivíduos sobre o seu trabalho (MENEZES; GOMES, 2010).

A fim de aprofundar o estudo sobre clima organizacional, realizou-se uma revisão sistemática na base de dados Web of Science, com o termo 'Organization\* Climate' a fim de buscar os documentos mais citados, sem o estabelecimento de tempo, nas categorias Management, Business, Sociology, Psychology Applied, Psychology Social, Communication, Psychology e Economics. Esta pesquisa gerou 3.461 resultados, conforme o Quadro 15 – Artigos mais citados com o termo 'Organization\* Climate' (WOS, 2017b).

Quadro 15 – Artigos mais citados com o termo 'Organization\* Climate'

Artigos	Autores	Nº de Citações
<i>Assessing the work environment for creativity</i>	Amabile et al. (1996)	1.335
<i>Market orientation and the learning organization</i>	Slater e Narver (1995)	1.300

(continua...)

(...continuação)

<b>Artigos</b>	<b>Autores</b>	<b>Nº de Citações</b>
<i>Determinants of innovative behavior - a path model of individual innovation in the workplace</i>	Scott e Bruce (1994)	1.081
<i>Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models</i>	Chan (1998)	1.063
<i>Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate</i>	Bock et al. (2005)	1.024
<i>Safety climate in industrial-organizations - theoretical and applied implications</i>	Zohar (1980)	791
<i>Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis</i>	Harter, Schmidt e Hayes (2002)	786
<i>Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system</i>	Bowen e Ostroff (2004)	706
<i>The organizational bases of ethical work climates</i>	Victor e Cullen (1988)	674
<i>Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement</i>	LeBreton e Senter (2008)	636
<i>The challenge of innovation implementation</i>	Klein e Sorra (1996)	629
<i>Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model</i>	Schneider, White e Paul (1998)	619
<i>Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate - pitfalls in multilevel research</i>	Glick (1985)	616
<i>Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models</i>	Ilggen et al. (2005)	575
<i>Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory</i>	Anderson e West (1998)	563
<i>A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs</i>	Zohar (2000)	532
<i>Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future</i>	Mathieu et al. (2008)	506
<i>Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate</i>	Salanova, Agut e Peiro (2005)	506
<i>Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms</i>	Collins e Smith (2006)	491
<i>Social structural characteristics of psychological empowerment</i>	Spreitzer (1996)	489

Fonte: Elaborado com base em (WOS, 2017b)

Nota: Pesquisa realizada em 06 de julho de 2017.

Além da busca na base de dados Web of Science, foram utilizadas referências clássicas para traçar um histórico dos estudos em Clima Organizacional, bem como suas fragilidades. O Quadro 16, por exemplo, foi elaborado a partir das descrições de Martins (2008), complementado com os resultados da busca na *Web Of Science* realizada anteriormente.

## Quadro 16 – Evolução dos estudos em Clima Organizacional

<b>Lewin, Lippitt e White (1939)</b>	Grupos e organizações possuem um clima ou uma cultura.
<b>Katz e Khan (1966)</b>	Na época, estes autores trataram clima e cultura como similares
<b>James e Jones (1974) Schneider e Reichers (1983)</b>	Distinguem clima psicológico de clima organizacional, sendo o primeiro o significado da ligação individual no contexto de trabalho e o segundo como as percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores.
<b>Payne e Pugh (1976) Glick (1985)</b>	Além da demonstração com o ambiente psicológico, preocuparam-se com as influências sociais, situacionais e organizacionais sobre o comportamento.
<b>Glick (1985)</b>	O comportamento humano pode ser um produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico.
<b>Tamayo (1999)</b>	No final da década de 1990, organizações em geral, hospitais e organizações financeiras são objetos de estudos do clima.
<b>Martins (2000) Toro (2001) Martins et al. (2004)</b>	Na década de 1990, surgem estudos do clima em instituições escolares, deixando de representar apenas a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Martins (2008).

Observa-se que na evolução dos estudos em Clima Organizacional, em um primeiro momento, a preocupação era distinguir o clima de outras medidas como a cultura organizacional (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939; KATZ; KHAN, 1966 *apud* MARTINS, 2008). Depois, principalmente no campo da psicologia organizacional, passou a ser a distinção da percepção individual – clima psicológico, da percepção coletiva – clima organizacional (SCHNEIDER; REICHERS, 1983; GLICK, 1985).

À medida em que se caracterizaram as dimensões climáticas, foi se observando que o clima organizacional é mais representativo quando analisado a nível de equipe devido ao fato de ter uma percepção compartilhada mais forte do que a nível de organização, recomendando-se que as pesquisas em organizações com muitos níveis horizontais em sua estrutura, adote medidas de pesquisa multinível (SCHNEIDER; REICHERS, 1983; GLICK, 1985).

A partir dessas leituras, selecionou-se alguns elementos que guiarão a discussão sobre Clima Organizacional e instrumentarão a pesquisa. O Quadro 17 apresenta os elementos que serão discutidos nas próximas sessões.



Quadro 17 – Elementos para discutir o Clima Organizacional

Elementos a serem discutidos	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagens e conceituações sobre o Clima Organizacional</li> </ul>	Moran e Volkwein (1992); Puente-Palacios (2002); Martins (2008); Menezes e Gomes (2010); SANTOS et al. (2010); Santos (2012); Johann (2013); Kinpara e Laros (2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Psicológico x Clima Organizacional</li> </ul>	Glick (1985); Scott e Bruce (1994); Bowen e Ostroff (2004).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nas próximas seções expõe-se as abordagens e conceituações sobre o clima organizacional, as principais diferenças de clima psicológico e, posteriormente as escalas climáticas mais relevantes.

### 2.2.1 Abordagens e conceituações sobre o clima organizacional

A compreensão da forma como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas tem-se dado por meio do estudo do Clima Organizacional, que busca conhecer as percepções compartilhadas entre as pessoas de uma organização ou de equipes de trabalho (MARTINS, 2008). O Clima Organizacional nada mais é do que a soma de fatores que influenciam o dia-a-dia das pessoas, como o relacionamento com os pares, com os superiores, as condições físicas e psicológicas do trabalho, entre outros (JOHANN, 2013).

Ao longo do tempo, os estudos em Clima Organizacional têm passado por uma série de momentos marcantes, Menezes e Gomes (2010) ordenaram as pesquisas sobre o tema em três momentos históricos:

- De 1930 a 1960: o foco foi o estudo da taxonomia, contexto e estrutura do construto;
- De 1970 a 1980: os estudos buscaram a diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacionais; e,
- A partir 1990: os estudos empíricos objetivaram testar a validade discriminante do clima organizacional em relação a outros construtos, bem como o desenvolvimento de novos métodos de análise.

Em 1992, Moran e Volkwein, com o intuito de explicar a formação do Clima Organizacional, verificaram que, apesar de os estudos englobarem as abordagens

Estrutural, Perceptual e Interativa, ainda havia uma lacuna a ser preenchida pela perspectiva então denominada Cultural (MORAN; VOLKWEIN, 1992). A explicação do construto clima por meio das abordagens tem sido reforçada por diversos autores (PUENTE-PALACIOS, 2002; SANTOS *et al.*, 2010; SANTOS, 2012; KINPARA; LAROS, 2014).

A abordagem estrutural, segundo Moran e Volkwein (1992) considera o clima um atributo da organização, existindo independentemente da percepção individual dos colaboradores. Por essa abordagem, o clima seria formado a partir de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tecnologia e normas de comportamento (PUENTE-PALACIOS, 2002) derivando objetivamente da estrutura organizacional (SANTOS *et al.*, 2010). Essa abordagem tem como principal limitação apenas considerar percepções sobre elementos estruturais sem considerar o processo interpretativo que ocorre dentro dos grupos (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

Enquanto que a perspectiva estrutural do clima foca nos aspectos organizacionais, a abordagem perceptual ou psicológica converge para o indivíduo e em como ele interpreta e reage à diversas situações (MORAN; VOLKWEIN, 1992). Embora não esteja ancorada em nenhuma teoria, essa abordagem é explicada pela seleção mútua ou ainda, pelo clima coletivo onde indivíduos com características semelhantes, ou mesmas opiniões, tendem a permanecer juntos (PUENTE-PALACIOS, 2002). Apesar de centrar-se em processos que ocorrem dentro do indivíduo, essa perspectiva não explica fatores mais complexos como aqueles decorrentes de interações e o produto dessas interações (PUENTE-PALACIOS, 2002).

A abordagem interativa, mais complexa em seu poder explicativo, não considera apenas o que ocorre dentro do indivíduo, mas também o fruto das interações do indivíduo com outros indivíduos e da sua interação com as estruturas organizacionais (PUENTE-PALACIOS, 2002). Ainda que complexa, essa abordagem limita-se ao não considerar a cultura organizacional, visto que as interações dos indivíduos não são livres, pois ocorrem dentro de um contexto que inclui normas, valores e mitos (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

A cultura organizacional é um conjunto de valores e princípios profundamente enraizados que fornecem normas para o comportamento na organização (SLATER; NARVER, 1995). Portanto, a abordagem cultural vem complementar as abordagens anteriores ao atentar ao modo como os indivíduos vivenciam a realidade, processo

esse todo permeado pela cultura organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2002). De acordo com a perspectiva cultural, o clima é influenciado pela cultura da organização que reflete os processos de percepção sociais e individuais (PUENTE-PALACIOS, 2002). Assim, por essa abordagem, o clima organizacional é formado pelas interações de um grupo de indivíduos que compartilham um quadro contextual, tirando o foco das percepções individuais e enfatizando a interação dos membros (MORAN; VOLKWEIN, 1992).

Os conceitos de Clima e Cultura Organizacional, embora semelhantes pois pertencem ao mesmo cenário, não representam o mesmo fenômeno; enquanto que a cultura norteia o comportamento e o desempenho, o clima refere-se às percepções compartilhadas e construídas com base na referida cultura (PUENTE-PALACIOS, 2002). Essas abordagens conceituais foram incluídas progressivamente nos estudos que avaliam o clima nas organizações (SANTOS *et al.*, 2010) e, como é um conceito em construção, seu campo de pesquisa ainda não está esgotado.

Ao caracterizar a abordagem perceptual foi utilizado o termo 'psicológico' como sinônimo devido ao seu uso por parte de alguns autores. A fim de distinguir o Clima Psicológico do Clima Organizacional, a próxima seção apresenta alguns argumentos que contribuem para essa diferenciação.

### **2.2.2 A relação clima psicológico x clima organizacional**

Alguns estudos sobre clima enfatizam a distinção entre clima psicológico e clima organizacional, onde o primeiro trata dos significados que um indivíduo atribui a um contexto de trabalho, e o segundo, sobre os significados calculados, em média, que as pessoas atribuem a uma característica particular da organização; outros estudos, no entanto, referem-se a percepções específicas, como o clima para a segurança entre outros (SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

O clima psicológico difere do organizacional em sua ligação individual no contexto de trabalho, enquanto que, o clima organizacional abrange as percepções compartilhadas e ligadas a um aspecto particular do trabalho (SCHNEIDER; REICHERS, 1983).

A análise do clima individual é satisfatória para avaliar o clima psicológico, porém não é suficiente para o clima organizacional, já que este último sofre influência de processos sociais ou organizacionais dinâmicos (GLICK, 1985). Schneider e

Reichers (1983) sugerem que o desenvolvimento do clima organizacional está ligado a três fontes:

- 1º. exposição comum de membros organizacionais às mesmas características estruturais objetivas;
- 2º. seleção, atração e desgaste de membros organizacionais, resultando em um conjunto homogêneo de membros; e
- 3º. interação social levando a significados compartilhados.

Embora nenhuma das fontes seja exclusiva, a terceira fonte se concentra nas interações como unidade de teoria, definindo o desenvolvimento do clima organizacional em um contexto social (GLICK, 1985). Um exemplo dado por Schneider e Reichers (1983) são as interações que ocorrem para socializar os recém-chegados, ajudando-os a entender o significado do contexto de trabalho e, assim, começam a compartilhar as percepções do ambiente de trabalho ou o clima organizacional.

Ao ver o clima organizacional como o resultado de processos sociais ou organizacionais, este deve ser conceituado como um fenômeno organizacional e não como simples agregação de clima psicológico (GLICK, 1985). Scott e Bruce (1994) complementam o conceito de clima organizacional como a representatividade dos sinais recebidos sobre as expectativas de comportamento e resultados potenciais.

Assim, realizada essas limitações do conceito, na próxima seção foram abordadas as escalas utilizadas na avaliação do clima, objetivando analisar as dimensões, fatores ou aspectos avaliados.

### **2.2.3 Aspectos avaliados em Clima Organizacional**

A análise sobre quais aspectos têm sido utilizados para avaliar o Clima Organizacional iniciou por uma revisão sistemática na base de dados *Web of Science*, com os termos '*Organization\* Climate*' e '*scale*' a fim de buscar os artigos mais relevantes, sem o estabelecimento de tempo, que abordassem escalas de clima organizacional. Esta pesquisa gerou 183 resultados, sem filtro por categorias de áreas da *Web of Science*. No Quadro 18 apresenta-se os 20 artigos mais relevantes, ou seja, aqueles que receberam citações logo após sua publicação, se comparados a outros do mesmo campo e mesmo tempo de publicação (WOS, 2018a).

Quadro 18 – Artigos mais citados com os termos ‘*Organization\* Climate*’ e ‘*scale*’

Nº	Artigos	Autores
01	<i>Leadership, Organizational Climate, and Perceived Burden of Evidence-Based Practice in Mental Health Services</i>	Brimhall et al. (2016)
02	<i>Organizational Climate and Hospital Nurses' Caring Practices: A Mixed-Methods Study</i>	Roch, Dubois e Clarke (2014)
03	<i>Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems</i>	Glisson e Green (2011)
04	<i>Assessing a Norwegian Translation of the Organizational Climate Measure</i>	Bernstrom et al. (2013)
05	<i>Workplace Innovation in a Nonprofit Organization</i>	McMurray et al. (2013)
06	<i>Organizational climate research: a proposed approach focused on banking institutions</i>	Tortorella, Escobar e Rodrigues (2015)
07	<i>The Measurement and Interpretation of Organizational Climate</i>	Thumin e Thumin (2011)
08	<i>Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale</i>	Peña-Suarez et al. (2013)
09	<i>An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction</i>	Pan e Qin (2007)
10	<i>Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan</i>	Taka et al. (2016)
11	<i>A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics</i>	O'Connor e Morrison (2001)
12	<i>Genetic and Environmental-Influences on Perceptions of Organizational-Climature</i>	Hershberger, Lichtenstein e Knox (1994)
13	<i>The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems</i>	Glisson e Hemmelgarn (1998)
14	<i>Identification of the Reliability of Methodological Characteristics of Quality in the Diagnostic Instrument for Mobbing as Discrimination in Employee Relations on Purpose to Improve the Climate in Lithuanian Organizations</i>	Vveinhardt (2012)
15	<i>Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff</i>	Muniz et al. (2014)
16	<i>The match between recruiters' perceptions of organizational climate and personality of the ideal applicant for a management position</i>	Van Vianen e Kmiecik (1998)
17	<i>A Comparison of Organizational Climate and Nurses' Intention to Leave Among Excellence Awarded Hospitals and Other Hospitals in 2013</i>	Nojehdehi et al. (2015)
18	<i>Organizational climate in management teams and its relationship with health care outcomes</i>	Peña-Viveros et al. (2015)
19	<i>Organizational Climate in Gazi University</i>	Ural (2014)
20	<i>The Impact of Shift Work and Organizational Work Climate on Health Outcomes in Nurses</i>	Treuer, Fuller-Tyszkiewicz e Little (2014)

Fonte: Elaborado com base em WOS (2018a).

Nota: Pesquisa realizada em 21 de janeiro de 2018.

A partir dessas leituras, utilizou-se alguns critérios para destacar as escalas que seriam analisadas com maior profundidade. O primeiro passo foi a retirada daqueles estudos que representavam a simples aplicação e/ou validação de escalas com mais de 10 anos. Esse critério foi utilizado com a intenção de contemplar os

cenários modernos, evitando a discussão de concepções já superadas. Dessa forma, dos 20 estudos elencados anteriormente, 12 foram retirados da análise.

Após uma releitura dos trabalhos, identificou-se que dois trabalhos não estavam avaliando Clima Organizacional e um foi escrito em turco, esses estudos também foram retirados da análise. Na revisão, verificou-se que um dos estudos retirados havia sido aplicado em instituições bancárias, por esse motivo, apesar de ser baseado em uma escala com mais de 10 anos, foi selecionado para uma análise mais profunda, totalizando assim, seis estudos. O Quadro 19 apresenta o resumo da análise das 14 escalas e suas limitações.

Quadro 19 – Análise das escalas utilizadas nos artigos mais citados com os termos ‘*Organization\* Climate*’ e ‘*scale*’ na WOS que foram desconsideradas

Nº	Autores	Limitações
1	Brimhall <i>et al.</i> (2016)	Utilizou itens da escala de Glisson e Hemmelgarn (1998).
2	Roch, Dubois e Clarke (2014)	Utilizou a escala de Jones e James (1979) modificada por Parker <i>et al.</i> (2003).
4	Bernstrom <i>et al.</i> (2013)	Utilizou a escala de Patterson <i>et al.</i> (2005).
5	McMurray <i>et al.</i> (2013)	Utilizou a escala de Koys e DeCotiis (1991).
9	Pan e Qin (2007)	Utilizou a escala de Pan e Xun (2002).
10	Taka <i>et al.</i> (2016)	Inventário de <i>burnout</i> de Copenhague.
11	O'Connor e Morrison (2001)	Utilizou a escala de Taylor e Bowers (1972).
12	Hershberger, Lichtenstein e Knox (1994)	O estudo foi realizado em 1994.
13	Glisson e Hemmelgarn (1998)	Utilizou as escalas de Hackman e Oldham (1975), Porter <i>et al.</i> (1974) e Rizzo <i>et al.</i> (1970).
14	Vveinhardt (2012)	Esta pesquisa não faz relação com clima organizacional, apenas apresenta o Desenvolvimento de uma Escala de <i>Mobbing</i> que influencia negativamente o clima
16	Van Vianen e Kmiecik (1998)	O estudo foi realizado em 1998.
17	Nojehdehi <i>et al.</i> (2015)	Utilizou as escalas de Nicpeyma (2005).
19	Ural (2014)	O artigo foi escrito em turco, dificultando a compreensão.
20	Treuer, Fuller-Tyszkiewicz e Little (2014)	Utilizou a escala de Moos (1994).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As escalas de Clima Organizacional utilizada nos artigos 03, 06, 07, 08, 15 e 18 foram examinadas em maior profundidade nos itens a seguir. Os artigos 08 e 15 foram analisados em conjunto pois utilizaram a mesma escala.

### 2.2.3.1 Modelo de Glisson

O estudo de Glisson e Green (2011) teve como objetivo examinar a associação de clima organizacional, serviços de atendimento de casos e resultados da juventude

em sistemas de bem-estar infantil. A análise do Clima Organizacional foi realizada com base em Glisson *et al.* (2008) a partir de três dimensões: Estresse, Engajamento e Funcionalidade. Essa última dimensão foi excluída do estudo de 2011.

Cada uma dessas dimensões apresenta subdivisões demonstradas no Quadro 20, a seguir:

Quadro 20 – Dimensões do Clima Organizacional do Modelo Glisson

Escalas de 2ª ordem	Escalas de 1ª ordem	Nº de itens
Estresse	Exaustão emocional	6
	Conflito de funções	7
	Sobrecarga de função	7
Engajamento	Personalização	5
	Realização Pessoal	6
Funcionalidade	Crescimento e Conquista	5
	Clareza do papel	6
	Cooperação	4
<b>Total de itens</b>		<b>46</b>

Fonte: Elaborado com base em Glisson *et al.* (2008).

Os construtos das escalas de 2ª ordem são descritos a seguir de acordo com Glisson *et al.* (2008):

- **Estresse:** caracterizam-se pelas percepções dos funcionários de que estão emocionalmente exaustos de seu trabalho, sobrecarregados e não conseguem fazer as coisas necessárias.
- **Engajamento:** caracterizam-se pela percepção dos funcionários de que eles são capazes de realizar pessoalmente tarefas e permanecerem pessoalmente envolvidos em seu trabalho e preocupados com seus clientes.
- **Funcionalidade:** caracterizam-se pelas percepções dos funcionários de que eles recebem a cooperação e a ajuda que eles precisam de colegas de trabalho para a execução de suas tarefas, além de, ter uma compreensão clara de como eles se encaixam e podem trabalhar com sucesso dentro da organização.

A escolha das duas primeiras escalas de segunda ordem no estudo de Glisson e Green (2011) foi realizada pela *National Survey of Child and Adolescent Well-being – NSCAW*.

### 2.2.3.2 *Escala de Clima para Instituições Bancárias*

Tortorella, Escobar e Rodrigues (2015) propuseram uma metodologia, apoiada em conceitos de álgebra linear, para obtenção do Índice de Satisfação Geral (GSI), utilizando como exemplo dessa aplicação, uma pesquisa de clima organizacional em uma agência bancária.

A Pesquisa de Clima foi realizada a partir de um instrumento desenvolvido por Maciel (2011), adaptado à realidade de instituições bancárias e composto por itens sugeridos por Luz (2003). O estudo de Tortorella, Escobar e Rodrigues (2015) utiliza 27 itens em escala Likert, de 0 a 4, onde 0 significa uma condição de satisfação muito negativa e 4 muito positiva.

Os 27 itens foram classificados em nove dimensões: Comunicação, Imagem da Organização, Treinamento, Liderança, Crescimento profissional, Empoderamento, Motivação, Reconhecimento e Salário (TORTORELLA; ESCOBAR; RODRIGUES, 2015).

A aplicação do instrumento foi realizada em 21 técnicos bancários e 7 gerentes de uma agência bancária localizada no Brasil (TORTORELLA; ESCOBAR; RODRIGUES, 2015). Não foram localizados estudos sobre a validade do instrumento utilizado.

### 2.2.3.3 *Pesquisa de Características Organizacionais (SOC)*

O estudo de Thumin e Thumin (2011) descreve o desenvolvimento e a validação de um instrumento de clima organizacional, a Pesquisa de Características Organizacionais (SOC), que contou com a participação de 94 estudantes do mestrado em administração de empresas na fase de desenvolvimento da escala e, 77 profissionais médicos na fase de validação (n= 171).

O instrumento final ficou composto por oito dimensões: Flexibilidade organizacional, Consideração, Satisfação no trabalho, Clareza de Estrutura, Futuro com a organização, Honestidade Organizacional, Envolvimento da comunidade e Sistema de Recompensa (THUMIN; THUMIN, 2011).

Nesse estudo, foi utilizada uma escala Likert de Concordância de 4 pontos em 181 declarações, que após análise fatorial a quantidade de itens foi reduzida para 83. Apesar do estudo não apresentar a descrição dos construtos de cada dimensão, ele



apresenta um exemplo de declaração representativa, apresentado no Quadro 21 (THUMIN; THUMIN, 2011).

Quadro 21 – Dimensões e Declaração Representativa da Pesquisa de Características Organizacionais

Dimensões	Declaração Representativa
Flexibilidade organizacional	Obter um procedimento alterado nesta organização é como tentar "lutar contra a Câmara Municipal".
Consideração	Meu chefe geralmente é muito acessível e fácil de conversar.
Satisfação no trabalho	Meu trabalho me oferece muitas possibilidades de tomar decisões sozinho.
Clareza de Estrutura	Quando os funcionários precisam de ajuda nessa organização, muitas vezes eles não sabem a quem recorrer.
Futuro com a organização	Eu não vejo muito futuro para mim com essa organização.
Honestidade Organizacional	As pessoas geralmente avançam nessa organização com base no que sabem, e não a quem eles conhecem.
Envolvimento da comunidade	Esta é uma organização orientada para a comunidade que procura melhorar o crescimento e o desenvolvimento da área.
Sistema de Recompensa	Nesta organização, definitivamente há uma recompensa para aqueles empregados que trabalham duro e produtivamente.

Fonte: Elaborado com base em Thumin e Thumin (2011).

O estudo apresentou como limitação o tamanho da amostra, sugerindo nova validação com grupos maiores, bem como a utilização de outros ambientes, além do ambiente médico abordado na pesquisa (THUMIN; THUMIN, 2011).

#### 2.2.3.4 Escala de Clima Organizacional (CLIOR)

Peña-Suárez et al. (2013) tiveram como objetivo desenvolver uma nova escala de clima organizacional que, além de ter uma construção válida e confiável, permitisse a obtenção de um fator geral de clima organizacional que agrupasse as várias facetas geralmente avaliadas. O Quadro 22 apresenta os dez aspectos mais frequentemente avaliados em pesquisas anteriores, divididos em três dimensões de Clima Organizacional.

Quadro 22 – Aspectos e dimensões avaliados para a construção da escala CLIOR

Dimensões	Aspectos
Afetiva	Apego ao trabalho / Envolvimento
	Cooperação
	Relacionamento com colegas de trabalho e chefes

(continua...)

(...continuação)

<b>Dimensões</b>	<b>Aspectos</b>
Cognitiva	Inovação
	Autonomia
	Participação
Instrumental	Organização
	Sistema de recompensa
	Condições físicas
	Horas de trabalho / Conciliação trabalho/família

Fonte: Elaborado com base em Peña-Suárez *et al.* (2013).

Peña-Suárez *et al.* (2013) defendem a utilização da escala CLIOR a partir das características que não são encontradas nas escalas existentes até o momento da realização do estudo, que são mencionadas a seguir:

- foi desenvolvido um banco de itens exaustivos que inclui as dimensões historicamente propostas por diversos autores que investigaram o clima organizacional, garantindo a validade do conteúdo da escala;
- foi utilizada uma amostra ampla e representativa de 3.163 pessoas, o que proporciona grande robustez às propriedades psicométricas estimadas;
- uma escala empiricamente unidimensional foi desenvolvida, sem descartar nenhuma das facetas que historicamente compõem o clima organizacional;
- essa unidimensionalidade é a base para gerar um teste adaptativo computadorizado a partir da escala proposta, de acordo com os avanços psicométricos mais recentes, o que seria impossível com as escalas anteriores;
- é proposta uma versão reduzida com apenas 15 itens, o que permite o uso como instrumento de triagem.

Os aspectos avaliados representam as áreas mais frequentemente medidas em estudos anteriores. Os 50 itens da escala CLIOR foram retirados de um banco de dados com 150 itens formados por estudos anteriores e selecionados de acordo com sua unidimensionalidade (MENÉNDEZ *et al.*, 2017). O instrumento final gerou 50 itens classificados em uma escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (fortemente em desacordo) a 5 (concorda fortemente), contemplando os aspectos analisados, com exceção de condições físicas, cujos itens não apresentaram propriedades psicométricas adequadas (PEÑA-SUÁREZ *et al.*, 2013).

A versão reduzida da escala, contendo 15 itens, fornece um indicador geral de clima organizacional e é composta por indicadores de cooperação, organização do trabalho, relacionamento, inovação, participação e apego ao trabalho (PEÑA-SUÁREZ *et al.*, 2013). A descrição desses construtos é dada a seguir conforme Menéndez *et al.* (2017):

- **Cooperação:** o nível de apoio dado por colegas e superiores possui motivo e o significado é compreendido.
- **Organização do trabalho:** representa a importância que a organização atribui às regras e procedimentos; até que ponto a empresa controla os aspectos organizacionais de cada posto para garantir que esses objetivos sejam claros e transparentes.
- **Relacionamentos:** mede a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e se eles sentem ou não, que trabalham dentro de um ambiente agradável com interações positivas, em sentido horizontal (com colegas) ou vertical (chefes e superiores).
- **Inovação:** refere-se ao grau de inovação, dinamismo e adaptação da empresa às exigências atuais do mercado e também se a organização incentiva seus funcionários a gerar mais inovação.
- **Participação:** mostra o grau de liberdade que a empresa oferece aos funcionários para sugerir novas ideias e procedimentos que possam melhorar os níveis de desempenho.
- **Identificação:** refere-se ao sentimento de satisfação e à sensação de realização e orgulho associados ao trabalho.

Muñiz *et al.* (2014) aplicou a Escala CLIOR de 50 itens do tipo Likert com cinco opções de concordância, avaliando as seguintes dimensões: organização do trabalho, autonomia, participação, cooperação, recompensas, relacionamentos, envolvimento, inovação, horas de trabalho e conciliação de trabalho/família.

No estudo de Muñiz *et al.* (2014) não foi utilizado o índice geral de Clima Organizacional proposto por Peña-Suárez *et al.* (2013), mas uma análise em 9 dimensões de clima com os mesmos 50 itens da Escala CLIOR de Peña-Suárez *et al.* (2013).

### 2.2.3.5 Escala de Clima Organizacional (EDCO)

A pesquisa de Peña-Viveros *et al.* (2015) teve como objetivo identificar a relação entre o clima organizacional das equipes de gestão e o desempenho dos serviços de saúde de 34 sedes de serviços do Instituto Mexicano de Segurança Social.

O clima organizacional foi avaliado por 238 colaboradores por meio da Escala de Clima Organizacional – EDCO de Acero *et al.* (2011 *apud* PEÑA-VIVEROS *et al.*, 2015) de 40 itens do tipo Likert com cinco afirmações: Sempre, Quase sempre, Algumas vezes, Pouquíssimas vezes, Nunca.

A EDCO possui oito dimensões ou subescalas que avaliam características específicas do Clima Organizacional, apresentadas no Quadro 23::

Quadro 23 – Dimensões e construtos da escala EDCO

<b>Dimensões</b>	<b>Conceitos</b>
Relações interpessoais	Grau em que os funcionários se ajudam mutuamente e seus relacionamentos são respeitosos e considerados
Estilo de gestão	Grau em que os chefes apoiam, estimulam e dão participação aos seus colaboradores.
Sentido de pertença	Grau de orgulho derivado do vínculo com a empresa. Sentimento de compromisso e responsabilidade em relação aos objetivos.
Retribuição	Grau de equidade em remuneração e benefícios decorrentes do trabalho.
Disponibilidade de recursos	Grau em que os funcionários têm a informação, o equipamento e os insumos necessários para realizar seu trabalho.
Estabilidade	Grau em que os funcionários veem possibilidades claras de pertencer à empresa e estimam que as pessoas são mantidas ou demitidas com critérios justos.
Clareza e coerência na gestão	Grau em que os objetivos e os programas das áreas são consistentes com os critérios e políticas da alta administração.
Valores coletivos	Grau em que são percebidos no ambiente interno: cooperação, responsabilidade e respeito.

Fonte: Elaborado com base em Peña-Viveros *et al.* (2015).

Apesar de ser uma escala geralmente utilizada com a população latina (PEÑA-VIVEROS *et al.*, 2015), não foram encontradas referências que indiquem o ano de seu desenvolvimento.

A fim de sintetizar as análises realizadas anteriormente, o Quadro 24 apresenta um resumo com as características e limitações de cada escala utilizada.

Quadro 24 – Quadro síntese da análise das escalas de Clima Organizacional

Nº	Autores	Escala-base	Dimensões	Avaliação
3	Glisson e Green (2011)	Contexto Social Organizacional (Glisson, Landsverk, <i>et al.</i> , 2008).	- Estresse (exaustão emocional; conflito de funções; sobrecarga de função). - Engajamento (personalização; realização pessoal). - Funcionalidade (crescimento e conquista; clareza do papel e cooperação).	A escala original é de 2008.
6	Tortorella, Escobar e Rodrigues (2015)	Baseado em Luz (2003) e Maciel (2011)	Comunicação; Imagem da Organização; Treinamento; Liderança; Crescimento Profissional; Empoderamento; Motivação; Reconhecimento; Salário.	Escala adaptada à realidade, porém não foi validada (n=28).
7	Thumin e Thumin (2011)	-	Flexibilidade organizacional; Consideração; Satisfação no trabalho; Clareza de Estrutura; Futuro com a organização; Honestidade Organizacional; Envolvimento da comunidade; Sistema de Recompensa	A escala foi composta por 181 declarações e a validação com n=171.
8	Peña-Suárez <i>et al.</i> (2013)	Escala CLIOR	Cooperação, organização do trabalho, relacionamento, inovação, participação e apego ao trabalho.	A versão com 15 itens apresentada é unidimensional.
15	Muñoz <i>et al.</i> (2014)	Escala CLIOR (Peña-Suarez <i>et al.</i> , 2013)	Organização do trabalho; Autonomia; Participação; Cooperação; Recompensas; Relacionamentos; Envolvimento; Inovação; Horas de trabalho e Conciliação de trabalho/família.	Nº de itens da escala (50 declarações).
18	Peña-Viveros <i>et al.</i> (2015)	Escala de Clima Organizacional (EDCO)	Relações interpessoais; Estilo de direção; Sentimento de pertença; Recompensa; Disponibilidade de recursos; Estabilidade; Clareza e coerência das metas com as políticas; Valores coletivos.	Escala disponibilizada em um <i>website</i> sem indicação do ano de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após a análise, optou-se pela utilização da Escala Clior de Peña-Suárez *et al.* (2013) por ter menos de 10 anos e ter sido validada estatisticamente. Além disso, apresenta uma versão reduzida, com 15 itens, que facilita a aplicação em conjunto com outras escalas.

O *framework* teórico com conceitos, teorias, modelos e variáveis que fundamenta esse estudo é apresentado na próxima seção.

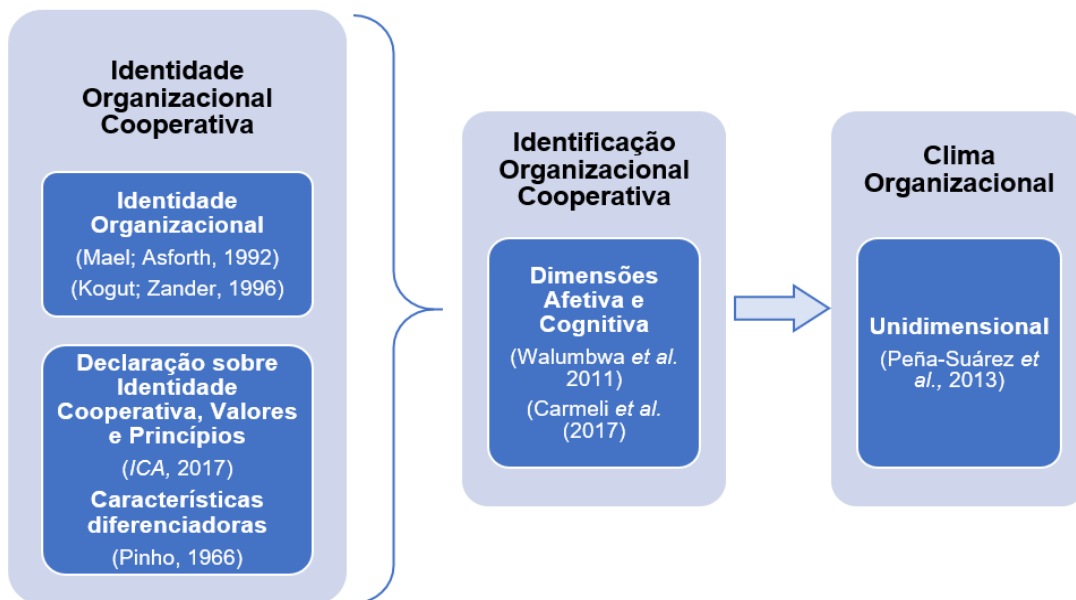
### 2.3 FRAMEWORK DE ANÁLISE

Alicerçado nas discussões realizadas no capítulo 2, o *framework* teórico tem como objetivo fornecer maior clareza nas relações entre os construtos temas do estudo. A construção da Identidade Organizacional Cooperativa com base na Teoria

da Identidade Organizacional e na Declaração sobre a Identidade Cooperativa representa importante papel na elaboração do construto de Identificação Organizacional Cooperativa.

A análise da influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional responde o objetivo principal da pesquisa. A Figura 7 representa o *framework* teórico de análise da influência da Identidade Cooperativa sobre o Clima Organizacional.

Figura 7 – *Framework* de análise da Identificação Organizacional Cooperativa x Clima Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A elaboração do construto de Identificação Organizacional Cooperativa foi obtida a partir da Identidade Organizacional Cooperativa, visando sua análise por meio das dimensões da Identificação Organizacional: Afetiva e Cognitiva. Por sua vez, a Identidade Organizacional Cooperativa considerou que as características diferenciadoras e autodeclaradas das cooperativas, coincidiam com os valores básicos do cooperativismo.

Espera-se uma relação de influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional, representada por meio de uma seta direcional, ao considerar que o clima organizacional no ambiente de trabalho melhore a medida que os colaboradores tenham maior sentimento de pertença com a organização.

O próximo capítulo detalha o caminho percorrido para a obtenção dos resultados.





### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A análise da influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional, pressupõe a aquisição de conhecimentos teóricos e técnicos relativos à pesquisa. O caminho percorrido para a aquisição desse conhecimento foi dado por meio de um método científico (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Neste capítulo são apresentados a caracterização da pesquisa, o delineamento da pesquisa - incluindo desenho de pesquisa, descrição da população e amostra, e, por fim, a coleta de dados e as estratégias para a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se caracterizou como exploratória em relação aos objetivos, que, segundo Vergara (2016), por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, embora estas possam emergir durante o estudo.

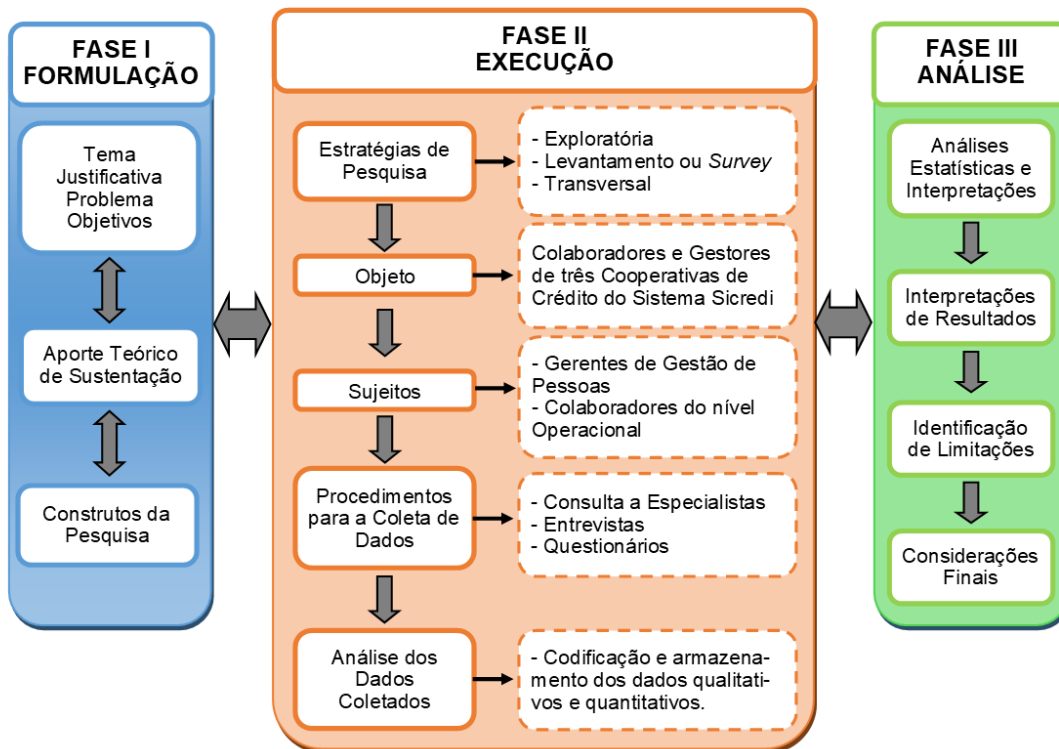
O estudo realizado foi de levantamento ou do tipo *survey*, de corte transversal, ou seja, realizado em apenas um ponto do tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR JR. *et al.*, 2005) com abordagem quantitativa e qualitativa sobre dados primários oriundos de questionários e entrevistas.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005) o processo de pesquisa em administração compreende três fases: formulação, execução e análise. Essas fases foram consideradas para o presente estudo.

Dessa forma, o desenho da pesquisa foi delineado contemplando essas em três fases distintas, porém interligadas, conforme demonstrado pela Figura 8 – Desenho da Pesquisa.

Figura 8 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na primeira fase, ocorre a formulação do tema, justificativa, problema e objetivos, bem como o aporte teórico de sustentação do estudo e os construtos da pesquisa. A fase II é a responsável pela definição das estratégias de pesquisa, do objeto e sujeitos, dos procedimentos para a coleta de dados e, ainda, pela análise dos dados coletados.

A última fase, contempla as análises estatísticas e interpretações dos dados, a interpretação dos resultados, a identificação das limitações do estudo e, as considerações finais.

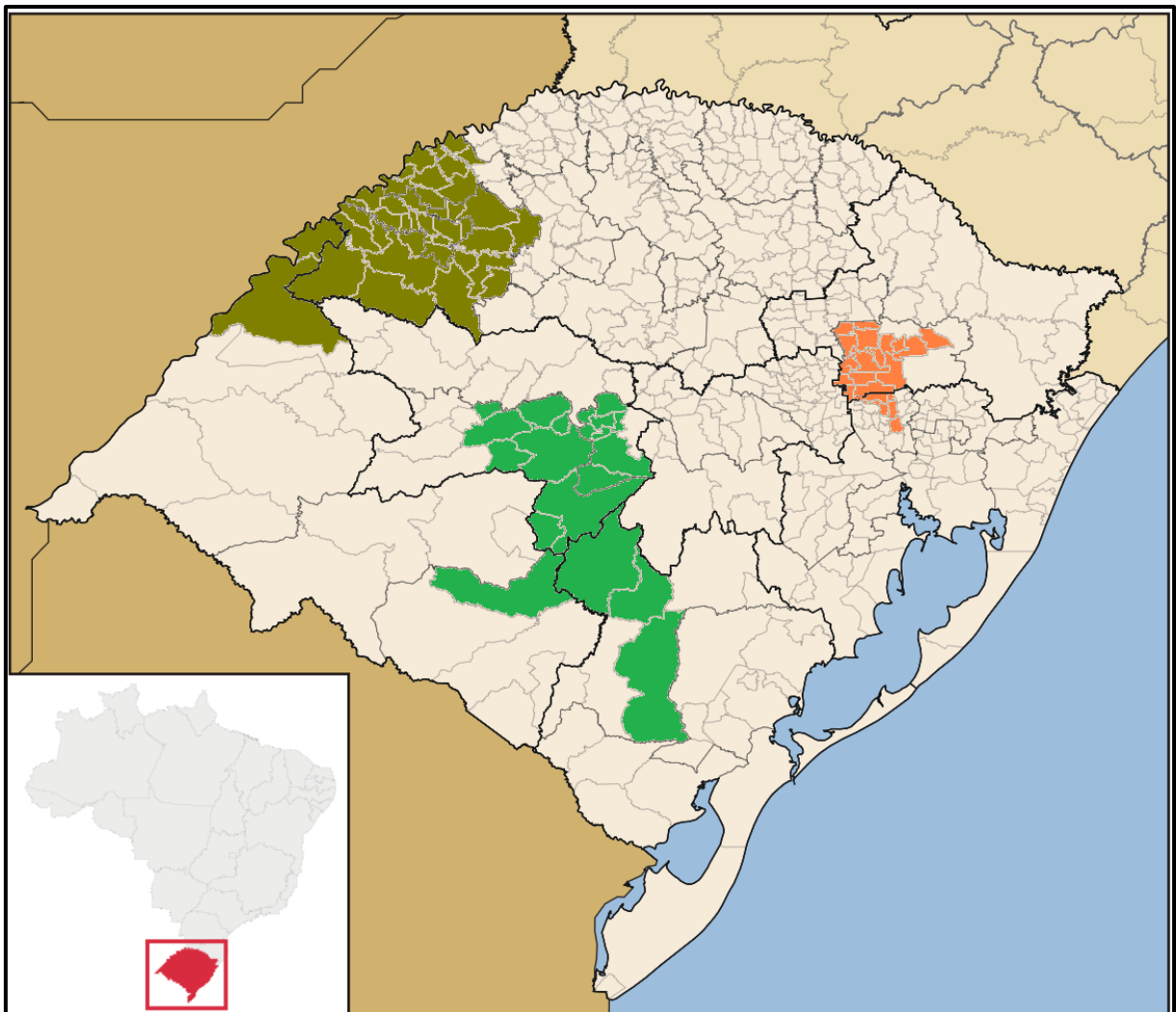
### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa teve como objeto de estudo os colaboradores e gerentes de gestão de pessoas das cooperativas de crédito Sicredi Região Centro RS/MG, Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS. A escolha dessas cooperativas justificou-se por sua

efetiva participação no projeto Ações Extensionistas para o Desenvolvimento do Cooperativismo, registrado sob o nº 043794 no Sistema de Informações para o Ensino da Universidade Federal de Santa Maria.

A título de ilustração, o estado do Rio Grande do Sul possui 497 municípios (IBGE, 2019) e as três cooperativas estudadas atendem a 80 municípios, conforme a Figura 9. Entre as cooperativas pesquisadas, a Sicredi Região Centro RS/MG atende ao estado de Minas Gerais, além do Rio Grande do Sul.

Figura 9 – Municípios atendidos pelas Cooperativas Sicredi Região Centro, Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS.



Legenda: ■ Sicredi Centro  
■ Sicredi Serrana RS  
■ Sicredi União RS

Fonte: Dados da pesquisa

Ao todo, essas cooperativas possuíam 1.408 colaboradores e 3 gerentes de gestão de pessoas em outubro de 2018, distribuídos conforme a Tabela 2. Esses números compuseram a população alvo da pesquisa.

Tabela 2 – Número de Colaboradores por Cooperativa

Cooperativa	Nº de Colaboradores			Nº de gerentes de gestão de pessoas		
	Total	Participantes	%	Total	Participantes	%
Sicredi Região Centro RS/MG	328	77	23,48	01	01	100
Sicredi Serrana RS	452	130	28,76	01	01	100
Sicredi União RS	628	137	21,81	01	01	100
<b>Total</b>	<b>1.408</b>	<b>344</b>	<b>24,43</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para o atendimento aos objetivos específicos do estudo de elaborar e validar uma escala de identificação organizacional cooperativa; e, traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção de clima organizacional, utilizou-se a recomendação de Hair *et al.* (2009) para o cálculo amostral. Essa recomendação implica em alcançar um número de 5 observações para cada questão a ser validada, sendo a proporção 10x1 desejável.

O instrumento utilizado possui 21 questões de Identificação Organizacional Cooperativa e 15 questões de Clima Organizacional, totalizando 36 questões a serem validadas. A fórmula apresentada a seguir, explica o cálculo efetuado:

$$n = (NQIOC + NQCO) \times 5, \text{ onde:}$$

<p>n = nº de observações  NQIOC = Nº de questões de Identidade Organizacional Cooperativa  NQCO = Nº de questões de Clima Organizacional</p>
--

Ou seja:

$$n = (21 + 15) \times 5 = 180$$

A fim de obter uma amostra representativa da população, para os objetivos específicos de verificar as relações entre identificação organizacional cooperativa e clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores das cooperativas pesquisadas; e, analisar a influência da identificação organizacional cooperativa no clima organizacional, na percepção dos entrevistados, utilizou-se a recomendação de Barbetta (2008). Esse cálculo considerou a população de 1.408 colaboradores das três cooperativas, nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, sendo demonstrada conforme a fórmula a seguir:

$$n = \frac{N \cdot \left(\frac{1}{E_0^2}\right)}{N + \left(\frac{1}{E_0^2}\right)}, \text{ onde:}$$

$N$ = tamanho da população $E_0$ = erro amostral tolerável $n$ = tamanho da amostra
---

Ou seja: 
$$n = \frac{1.408 \cdot \left(\frac{1}{0,05^2}\right)}{1.408 + \left(\frac{1}{0,05^2}\right)} = 312$$

Dessa forma, na etapa quantitativa, buscou-se alcançar, pelo menos, 312 respondentes (o maior valor dos dois cálculos). Na etapa qualitativa da pesquisa, foram entrevistados os três gerentes de gestão de pessoas das cooperativas em que foram aplicados os questionários da etapa quantitativa. Assim, embora 37 questionários estivessem incompletos, restaram 344 questionários válidos que superam o cálculo amostral, quase alcançando o retorno desejável de 10x1 sugerido por Hair *et al.* (2009). Portanto o objetivo foi alcançado com o retorno de 344 questionários válidos e realização de 3 entrevistas.

### 3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Nesta seção apresenta-se um resumo dos construtos da pesquisa utilizados na construção dos instrumentos e relacionados aos objetivos específicos atendidos, principais autores e dimensões/variáveis analisadas, como demonstrado no

Quadro 25.

Quadro 25 – Construtos Teóricos e Dimensões / Variáveis analisadas

Construto Teórico	Objetivos Específicos	Principais autores	Dimensões / Variáveis
<b>Identificação Organizacional Cooperativa</b>	Elaborar e validar uma escala de percepção de identificação organizacional cooperativa	Johnson, Morgeson e Hekman (2012) Hannah <i>et al.</i> (2014) Kluver, Frazier e Haidt (2014) Hakak (2015) Lambert (1975) Figueiredo (2009) ICA (2015)	- Autoajuda - Democracia - Igualdade e Equidade - Responsabilidade - Solidariedade e Ajuda mútua - Identificação Organizacional
<b>Clima Organizacional</b>	Traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção de clima organizacional	Penã-Suárez <i>et al.</i> (2013) Muñiz <i>et al.</i> (2014)	Unidimensional

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Estes construtos formam a base utilizada para a construção dos instrumentos de pesquisa, juntamente com a avaliação dos especialistas. A seguir, abordam-se as etapas utilizadas para a coleta dos dados.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Foram utilizadas como técnicas para a coleta de dados a consulta a especialistas, questionários e entrevistas de acordo com as etapas de pesquisa apresentadas a seguir:

1ª Etapa: Construção e validação da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa;

2ª Etapa: Tradução, adaptação e validação da Escala de Clima Organizacional;

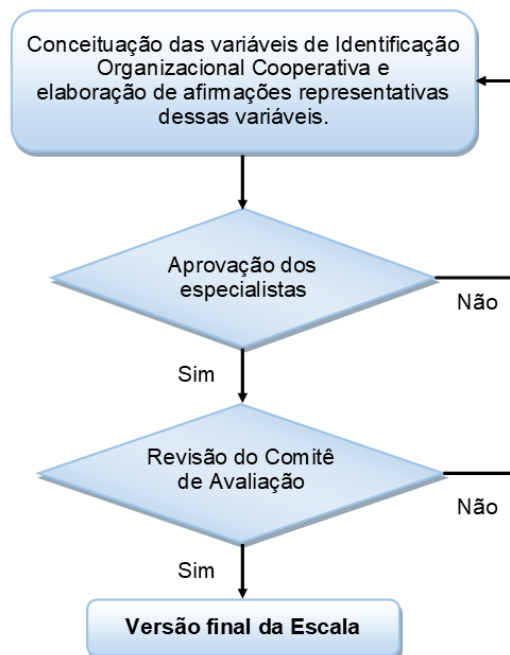
3ª Etapa: Realização da coleta de dados.

Nos tópicos a seguir, aprofunda-se as etapas de coleta de dados mencionadas.

#### **3.5.1 Construção e validação da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa**

A Escala de Identificação Organizacional Cooperativa foi construída a partir da Identidade Organizacional Cooperativa composta pelos valores de Autoajuda, Responsabilidade, Democracia, Igualdade e Equidade, Solidariedade e Ajuda mútua e pelo construto de Identificação Organizacional. As questões construídas ficaram distribuídas da seguinte forma: 5 questões para o valor de Autoajuda, 4 questões para o valor de Responsabilidade, 3 questões para os valores de Igualdade e Equidade, Democracia, e, Solidariedade e Ajuda Mútua, além de 2 questões referentes ao construto de Identificação Organizacional. A Figura 10 ilustra as etapas percorridas para a construção da escala.

Figura 10 – Construção da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A construção da escala de Identificação Organizacional Cooperativa incluiu duas validações: avaliação por especialistas e teste-piloto. A avaliação por especialistas foi realizada nos meses de junho e julho de 2018, totalizando 5 rodadas de avaliação. A primeira rodada foi composta por quatro especialistas, três da área do cooperativismo e um da área de gestão de pessoas. A escolha dos especialistas levou em consideração os seguintes critérios: ser doutor, ter experiência profissional e/ou acadêmica em cooperativismo e ter afinidade com a área de gestão de pessoas.

Para a rodada 2 foi necessário um aprofundamento dos termos do cooperativismo, a fim de verificar o que os valores significavam na época em que foram criados. A partir da construção do cenário político e econômico da época, as afirmativas foram reelaboradas.

Na terceira rodada, foi realizada a adequação dos valores dos cooperados para valores que pudessem ser percebidos e apropriados pelos colaboradores nos dias atuais. Os valores do cooperativismo, utilizados como construtos da escala de identificação organizacional cooperativa, foram avaliados de acordo com os aspectos apresentados no Quadro 26. Cabe elucidar que os valores do cooperativismo foram cunhados na ótica dos associados, portanto foram necessárias adaptações para que fossem analisados a partir da perspectiva dos colaboradores.

Quadro 26 – Construtos da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa

VALORES	ASPECTOS ABORDADOS A NÍVEL DE COLABORADORES
<b>Autoajuda</b>	implica no desenvolvimento dos colaboradores, por meio de educação formal e/ou informal, sobre a cultura cooperativa, bem como a formação integral do cidadão, possibilitando aos colaboradores maior autonomia e melhor desempenho de suas atividades na cooperativa.
<b>Democracia</b>	é visualizada na participação das decisões, na livre manifestação de sua opinião e no respeito pelas decisões tomadas pela maioria.
<b>Igualdade e Equidade</b>	podem ser observadas no tratamento sem distinção dispensado aos colaboradores, no direito à participação nas decisões de seu setor, bem como na disponibilização de oportunidades iguais de crescimento dentro da cooperativa.
<b>Responsabilidade</b>	significa ter uma postura responsável, sem prejudicar os colegas de trabalho, se comprometendo com as tarefas a serem realizadas e com o sucesso da cooperativa. Implica também em ter valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas. Ainda pode ser desejável a divulgação e a disseminação do cooperativismo entre amigos e familiares como forma de perpetuação dos preceitos cooperativistas.
<b>Solidariedade e Ajuda mútua</b>	se manifesta no apoio mútuo entre colegas, um contribuindo com o outro em prol do desenvolvimento do trabalho. É a satisfação em ajudar e a certeza de poder contar com a ajuda dos colegas nos compromissos organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A quarta rodada foi para a revisão da sintaxe das questões e a quinta rodada para analisar se as questões representavam seus respectivos construtos. Ao todo, inicialmente, foram construídas 16 afirmativas que passaram pela análise de especialistas em cooperativismo e gestão de pessoas. Após a análise, os especialistas sugeriram o acréscimo de 05 questões, formando a versão da escala com 21 afirmativas.

A próxima etapa foi a revisão pelo Comitê de Avaliação composto por pesquisadores doutores com experiência em construção de instrumentos. Nesse momento, apesar de ter alterações em 13 afirmativas, a Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) permaneceu com 21 itens. Após a revisão pelo Comitê de Avaliação foi elaborada a versão final da escala.

O Quadro 27 apresenta as afirmativas da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa com a indicação dos valores utilizados como base, bem como a sigla utilizada para a análise dos dados:



Quadro 27 – Escala de Identificação Organizacional Cooperativa

Afirmativas	Sigla	Valores
01. Percebo que o meu aperfeiçoamento é importante para a cooperativa.	IOC_AA01	AA
02. Procuro auxiliar aos colegas em suas tarefas na cooperativa.	IOC_SA02	SA
03. As oportunidades de crescimento são as mesmas, tanto para mim quanto para meus colegas.	IOC_IE03	IE
04. Tenho orgulho em poder contar com a ajuda de meus colegas.	IOC_SA04	SA
05. A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa.	IOC_DE05	DE
06. Me preocupo em promover o cooperativismo entre familiares, amigos e conhecidos.	IOC_SA06	SA
07. Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa.	IOC_DE07	DE
08. Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas de trabalho.	IOC_IE08	IE
09. Cumpro com meus deveres por considerar importante para o andamento do trabalho.	IOC_SA09	SA
10. Percebo que todos possuem direitos iguais à participação nas decisões de seu setor.	IOC_IE10	IE
11. Acho importante ter atitudes leais que não prejudiquem a cooperativa.	IOC_RE11	RE
12. Percebo uma preocupação por parte da cooperativa com a minha formação.	IOC_AA12	AA
13. Procuro cumprir as regras e normas definidas pela cooperativa.	IOC_RE14	RE
14. Sinto que o sucesso da cooperativa está ligado ao meu desenvolvimento.	IOC_AA14	AA
15. Respeito as decisões e escolhas realizadas pela maioria.	IOC_DE15	DE
16. Procuro ter atitudes leais que não prejudiquem meus colegas.	IOC_RE16	RE
17. Me sinto capacitado(a) para desenvolver minhas atividades na cooperativa com autonomia.	IOC_AA17	AA
18. Sinto que também sou responsável pelo bom desempenho da cooperativa.	IOC_RE18	RE
19. Tenho oportunidade de aprender sobre o cooperativismo em ações realizadas pela cooperativa.	IOC_AA19	AA
20. Eu me identifico com a cooperativa e com os valores do cooperativismo.	IOC_IO20	XXX
21. Eu sinto um forte sentimento de pertencer a esta cooperativa.	IOC_IO21	XXX
<b>Nota:</b>		
AA = Autoajuda		
DE = Democracia		
IE = Igualdade e Equidade		
IOC = Identidade Organizacional Cooperativa		
RE = Responsabilidade		
SA = Solidariedade e Ajuda Mútua		
XXX = Sem valor do cooperativismo correspondente		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A aplicação do teste-piloto foi realizada no mês de agosto de 2018 com 39 alunos dos semestres finais do curso de graduação em administração da UFSM. As questões do teste-piloto possuíam uma coluna a mais (NA), conforme demonstrado na Figura 11, onde os respondentes poderiam assinalar caso a afirmativa não estivesse clara.

Figura 11 – Exemplo de questões do teste-piloto da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa

**PARTE I:** assinale a alternativa que melhor representa o seu nível de concordância / discordância em relação a identificação organizacional cooperativa. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala abaixo, na qual 1 representa o maior grau de discordância e 5 a máxima concordância.

Se a afirmativa não estiver clara, marque NA (Não está Adequada):

Afirmativas	1	2	3	4	5	NA
Percebo que o meu aperfeiçoamento é importante para a cooperativa.						

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Das 21 afirmativas sobre a Identificação Organizacional Cooperativa, 14 tiveram 100% de concordância e 7 questões foram consideradas não adequadas por apenas um respondente. Assim, na média, em 99,15% do instrumento não foi indicada a necessidade de qualquer adequação.

Além disso, foi utilizado o Alfa de Cronbach para verificar a confiabilidade de consistência interna. Na Tabela 3, podem ser visualizadas as questões que compõe cada construto, bem como os resultados obtidos com a medição do Alfa de Cronbach.

Tabela 3 – Consistência Interna: Alfa de Cronbach

Construtos	Variáveis	Alfa de Cronbach*
<b>Autoajuda</b>	01, 12, 14, 17 e 19	0,777
<b>Democracia</b>	05, 07 e 15	0,786
<b>Igualdade e Equidade</b>	03, 08 e 10	0,760
<b>Responsabilidade</b>	06, 11, 13, 16 e 18	0,798
<b>Solidariedade e Ajuda Mútua</b>	02, 04 e 09	0,364

\* 0,9 = associação excelente; 0,8 < 0,9 = associação muito boa; 0,7 < 0,8 = associação boa; 0,6 < 0,7 = associação moderada; < 0,6 = associação baixa; < 0,3 = devem ser analisados para remoção da escala (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 200)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Os resultados do Alfa de Cronbach para os construtos de Autoajuda, Democracia, Igualdade e Equidade, e Responsabilidade obtiveram um nível aceitável de confiabilidade com boa associação entre as variáveis. O construto de Solidariedade e Ajuda Mútua obteve um Alfa de Cronbach que representa uma baixa associação entre as variáveis, porém após a revisão do construto e das questões optou-se por manter todas as variáveis a fim de preservar todos os valores do cooperativismo presentes.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), um nível aceitável de confiabilidade indica que os sujeitos da pesquisa estão respondendo às questões de forma coerente. Assim, considerou-se que o instrumento utilizado para avaliação da identificação organizacional cooperativa alcançou os requisitos de validação e confiabilidade inicial para a aplicação da pesquisa.

### **3.5.2 Tradução, adaptação e validação da Escala de Clima Organizacional**

Para a análise do Clima Organizacional pelos colaboradores, foi utilizada a Escala de Clima Organizacional de Muñiz *et al.* (2014), validada na Espanha com 3.787 trabalhadores da área da saúde.

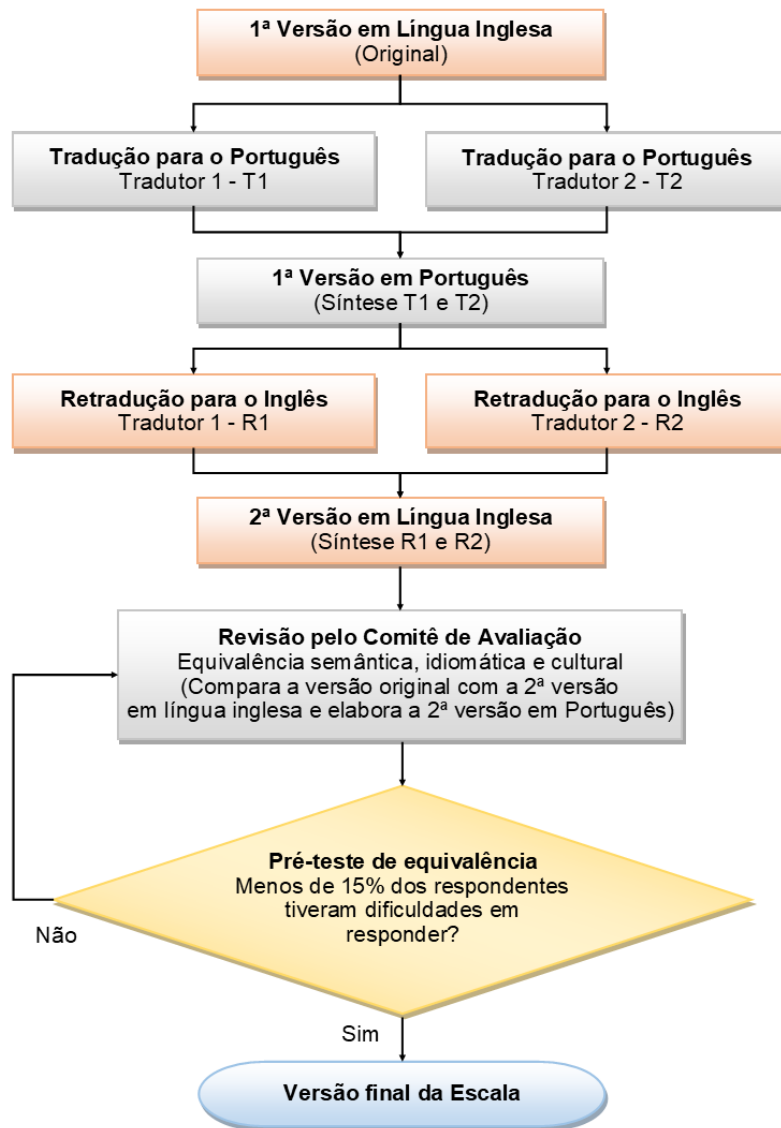
A escala de Clima Organizacional – CLIOR de Peña-Suarez *et al.* (2013) foi originalmente versada na língua espanhola, porém Muñiz *et al.* (2014) elaborou a versão reduzida da escala em língua inglesa. Dessa forma, o processo de adaptação transcultural foi planejado do inglês para o português, embora, por vezes, a versão espanhola tenha sido consultada para buscar maior clareza sobre as afirmativas.

Portanto, realizou-se a tradução e adaptação transcultural para o contexto brasileiro de acordo com a Figura 12.

Para a primeira versão em português da escala foi solicitado a duas empresas diferentes de tradução (T1 e T2) que traduzissem as questões, originando duas versões. Essas duas versões foram consolidadas resultando na primeira versão em português.

A próxima etapa, foi o envio da versão consolidada em português (Síntese de T1 e T2) novamente para as empresas de tradução para a realização da versão em língua inglesa. Para a elaboração da síntese das duas versões em inglês, foi composto um Comitê de Avaliação formado por duas pesquisadoras da área de administração fluentes em inglês.

Figura 12 – Tradução e adaptação transcultural da Escala de Clima Organizacional



Fonte: Elaborado com base em Barbosa, Vicentin e Gavião (2011).

A síntese das duas versões em língua inglesa foi submetida à revisão pelas duas empresas de tradução. Assim, o Comitê de avaliação, de posse das versões em português e em inglês da escala, elaborou a segunda versão em português.

### 3.5.3 Coleta de dados

A coleta dos dados ocorreu nos meses de outubro de 2018 a março de 2019. A pesquisa utilizou como instrumentos questionários autoadministrados e entrevistas

semiestruturadas. Os próximos tópicos detalham a coleta dos dados quantitativos e qualitativos.

### 3.5.3.1 Coleta dos dados Quantitativos

O questionário foi dividido em quatro blocos, nessa ordem: Identificação Organizacional Cooperativa, Clima Organizacional, Questões abertas e Perfil do respondente. A primeira parte do instrumento avaliou em 21 questões a Identificação Organizacional Cooperativa a partir dos valores de Autoajuda, Democracia, Igualdade e Equidade, Responsabilidade e, ainda, Solidariedade e Ajuda Mútua. A escala utilizada foi de 5 pontos (Likert). Nessa escala, o respondente poderia optar entre 1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente.

Para a segunda parte do instrumento, que avaliou o Clima Organizacional, foi utilizada a versão reduzida e unidimensional da Escala de Clima Organizacional de Muñiz *et al.* (2014), adaptada transculturalmente. Esse construto foi avaliado por 15 afirmativas em escala Likert de 5 pontos, onde o respondente optaria entre 1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente.

As questões abertas, localizadas no 3º bloco do instrumento, buscaram obter a opinião dos respondentes sobre as características das cooperativas que podem ser diferenciadoras, e, se este fato pode influenciar o clima organizacional. Essas questões compõem os dados qualitativos melhor descritos no próximo tópico.

No último bloco, foram apresentadas questões relacionadas ao perfil dos respondentes, como: gênero, idade, escolaridade, área de formação, tempo de atuação, área de atuação e cidade em que trabalha. Essas sete questões compõem as variáveis categóricas. Um resumo dessa estrutura pode ser observado no Quadro 28.

Quadro 28 – Instrumento de Pesquisa

INSTRUMENTO: QUESTIONÁRIO	
1º Bloco: Variáveis Independentes: Identificação Organizacional Cooperativa	Nº de questões
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoajuda</li> <li>- Democracia</li> <li>- Igualdade e Equidade</li> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Solidariedade e Ajuda Mútua</li> </ul>	<b>21</b>

<b>2º Bloco: Variável Dependente: Clima Organizacional</b>	<b>Nº de questões</b>
- Unimendisional	<b>15</b>
<b>3º Bloco: Questões abertas</b>	<b>Nº de questões</b>
Características diferenciadoras das cooperativas Influência da Identificação Organizacional Cooperativa no Clima Organizacional	<b>02</b>
<b>4º Bloco: Variáveis Categóricas: Perfil do Respondente</b>	<b>Nº de questões</b>
- Gênero; - Idade; - Escolaridade; - Área de formação; - Local de trabalho; - Tempo de Atuação; - Área de atuação	<b>07</b>
<b>Total de Questões</b>	<b>45</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Foram realizadas visitas, antes da aplicação dos questionários, às cooperativas para observação e sensibilização para a coleta de dados. Os colaboradores inicialmente receberam um e-mail do setor de Gestão de Pessoas de sua cooperativa informando sobre a pesquisa. Os questionários foram administrados online com apoio do sistema “Online Pesquisa” da empresa Enuvo GmbH. O *link* do questionário foi enviado posteriormente com lembretes a cada 15 dias apenas para quem não havia respondido à pesquisa. Como o sistema gera um *link* para cada e-mail enviado, o questionário poderia ser interrompido e retomado a qualquer momento. Nenhuma questão possuía caráter obrigatório.

### 3.5.3.2 Coleta dos dados Qualitativos

Na etapa qualitativa do estudo, foi utilizado, além das questões abertas do questionário, um roteiro de entrevista semiestruturada, que possui uma estrutura e orientações gerais, mas permitem flexibilidade para incluir questões não planejadas (HAIR JR. *et al.*, 2005). As perguntas do questionário (

Quadro 29) foram analisadas qualitativamente a fim de propiciar uma oportunidade ao respondente de posicionamento frente à questão de pesquisa.

Quadro 29 – Questões abertas do instrumento de pesquisa aplicado aos colaboradores

<b>Construto Analisado</b>	<b>Questões</b>	<b>Elementos de análise</b>
<b>Características diferenciadoras</b>	Em quais aspectos você considera que uma Cooperativa se diferencia das demais instituições financeiras?	Valores do Cooperativismo
<b>Influência da IOC sobre o CO</b>	De que forma o fato de trabalhar em uma Cooperativa influencia no ambiente de trabalho?	Afetiva Cognitiva Instrumental

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O roteiro de entrevista abordou tópicos como Características diferenciadoras, Valores e Princípios Cooperativos, Identificação Organizacional Cooperativa e Clima Organizacional. O Quadro 30 apresenta o Roteiro de Entrevista utilizado, bem como a correspondência com cada construto e elemento objeto de análise.

Quadro 30 – Roteiro de Entrevista

<b>Construto</b>	<b>Questões</b>	<b>Elementos de análise</b>
<b>Características diferenciadoras</b>	Em quais aspectos você considera que uma Cooperativa se diferencia das demais instituições financeiras?	- valores do cooperativismo
<b>Autoajuda</b>	Como os colaboradores buscam desenvolver-se, incluindo a educação formal e/ou informal, conhecimentos sobre a cultura cooperativa e formação cidadã?	- desenvolvimento: educação formal e/ou informal, cultura cooperativa, cidadania.
<b>Responsabilidade</b>	Os colaboradores possuem uma postura responsável, priorizando ações que não prejudiquem seus colegas de trabalho e se comprometendo com o trabalho e com o sucesso da cooperativa? Dê exemplos.	- postura responsável; - comprometimento.
	Quais valores pessoais pode-se observar entre os colaboradores? Os valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas estão entre eles?	- valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas.
	De que forma os colaboradores contribuem na divulgação dos preceitos cooperativistas? Quais pessoas são alcançadas?	- divulgação e a disseminação do cooperativismo.
<b>Democracia</b>	Como os colaboradores participam das decisões de seu setor?	- participação nas decisões.
	De que forma os colaboradores expressam sua opinião?	- manifestação livre de sua opinião.
	Como os colaboradores reagem às decisões contrárias à sua opinião?	- respeito pelas decisões tomadas pela maioria.
<b>Igualdade e Equidade</b>	As oportunidades de crescimento / desenvolvimento são iguais para todos os colaboradores?	- tratamento sem distinção; - oportunidades iguais de desenvolvimento.
	Como são disseminadas, para os colaboradores, as oportunidades de crescimento na cooperativa?	- oportunidades iguais de crescimento.
<b>Solidariedade e Ajuda Mútua</b>	Como é o relacionamento profissional entre os colegas na cooperativa?	- apoio mútuo entre colegas
	Como funciona a política de recompensas da cooperativa? Existem metas?	- satisfação em ajudar e a certeza de poder contar com a ajuda dos colegas.
<b>Clima Organizacional</b>	Quais sentimentos dos colaboradores pela cooperativa podem ser observados?	- afetivo - cognitivo - instrumental
	Como você caracterizaria o ambiente de trabalho na cooperativa	
<b>Influência da IOC sobre o CO</b>	De que forma o fato de trabalhar em uma Cooperativa influencia no ambiente de trabalho?	- afetivo - cognitivo - instrumental

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O objetivo da entrevista foi obter a percepção dos gerentes de gestão de pessoas sobre a identificação organizacional cooperativa e clima organizacional. Portanto, realizou-se uma entrevista com o gestor de gestão de pessoas de cada cooperativa, que foram denominados apenas como E1, E2 e E3 a fim de manter a confidencialidade. As entrevistas foram gravadas, transcritas e após analisadas com o apoio do *software* NVivo 11.

As entrevistas foram realizadas em quatro encontros e tiveram a duração total de três horas e quarenta e oito minutos, originando 29 páginas de transcrição. Dessas entrevistas, duas foram realizadas presencialmente, nas cooperativas de Carlos Barbosa e Santa Maria, e a outra, com a cooperativa de Santa Rosa, em duas ligações realizadas por *Whats App*.

#### **3.5.4 Aspectos Éticos**

Em relação aos cuidados éticos, foram adotados os procedimentos indicados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. A abordagem do sujeito de pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário e entrevista em seu local de trabalho.

Aos sujeitos foram fornecidas todas as informações relativas ao projeto e o contato da professora pesquisadora, possibilitando o diálogo em caso de dúvidas. Também foi cientificado o caráter voluntário da pesquisa, bem como, a liberdade do sujeito em responder, interromper ou não responder à pesquisa no momento em que julgar adequado.

A participação na pesquisa não representou qualquer risco de ordem física ou psicológica para os sujeitos. Os benefícios esperados no estudo foram: oferecer um suporte aos estudos relacionados à Identificação e Clima Organizacional em cooperativas, contribuindo para a evolução do campo teórico do cooperativismo; além de contribuir com os estudos sobre a influência que identidades específicas podem exercer no clima organizacional, quando há identificação por parte dos colaboradores.

Os dados dos participantes envolvidos no trabalho são confidenciais, sendo a pesquisadora responsável pela garantia da manutenção e privacidade dessas informações. Além disso, as informações serão divulgadas de forma anônima e utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto.

O projeto de pesquisa foi registrado no Gabinete de Projetos do Centro de Ciências Sociais e Humanas sob o nº 048565 e no Comitê de Ética em Pesquisa da



UFSM conforme o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 00815218.8.0000.5346.

### 3.6 ESTRATÉGIAS PARA A ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram analisados com o apoio dos programas estatísticos *SPSS 23* e *SPSS Amos 21*, por tratarem-se de *softwares* apropriados para diversas análises estatísticas, incluindo a descritiva e a multivariada, utilizadas neste estudo. Com o auxílio da extensão *Amos* do *SPSS* foi possível realizar a Modelagem de Equações Estruturais. Para os dados qualitativos, oriundos das questões abertas e entrevistas semiestruturadas, buscou-se auxílio no *software NVivo 11 Plus*.

A seguir são apresentadas as estratégias de análise utilizadas para os dados quantitativos e qualitativos. Por fim, será apresentado um quadro resumo relacionando os métodos aos objetivos da pesquisa.

#### 3.6.1 Análise dos Dados Quantitativos

Após a coleta de dados, o primeiro procedimento adotado foi a preparação dos dados para análise. Nessa preparação foram analisados os dados faltantes, calculando sua representatividade em relação aos casos válidos.

##### 3.6.1.1 Preparação da matriz de entrada de dados

Hair Jr. *et al.* (2009) recomenda uma regra prática para a análise dos valores omissos que pode ser utilizada na maioria das situações: se os casos omissos forem de até 10% do total de casos, pode-se excluí-los, acima disso, é necessário analisar a variável. Dessa forma, ao observar os casos omissos, detectou-se que as questões 42 e 45 possuíam percentuais de casos omissos próximos a 10%, respectivamente 12,07% e 9,97%. Como essas questões correspondem a variáveis categóricas que não influenciam os objetivos da pesquisa, optou-se pela exclusão das variáveis e manutenção dos casos

Após essa análise e exclusão de variáveis, observou-se que a questão 41 permaneceu com um percentual de 0,58% de casos omissos. Como o percentual de

casos omissos em relação ao total de casos é baixo, optou-se pela exclusão dos casos. Assim, do total de 381 casos foram excluídos 37 casos omissos, permanecendo 344 casos válidos, atendendo a proporção de 5 respondentes para cada variável validada (HAIR JR. *et al.*, 2009) e o cálculo amostral de Barbetta (2008).

Alguns casos omissos ainda permaneceram nas variáveis métricas, porém, com uma representatividade inferior a 1%. Para estes casos, foi utilizada a substituição pela média da série, conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2005) e apresentado no Quadro 31 a seguir.

Quadro 31 – Casos com variáveis com dados omissos substituídos pela média

	Variáveis com dados omissos	Nº de dados omissos por variável	Nº de casos válidos	% de dados omissos	Nº de casos válidos pós tratamento
1	IOC_C_DE05	2	342	0,58%	344
2	IOC_A_RE11	1	343	0,29%	344
3	IOC_A_AA12	1	343	0,29%	344
4	IOC_C_RE13	1	343	0,29%	344
5	IOC_C_DE15	1	343	0,29%	344
6	IOC_C_AA19	1	343	0,29%	344
7	CO_25_1	1	343	0,29%	344
8	CO_27_1	1	343	0,29%	344
9	CO_29_1	2	342	0,58%	344
10	CO_30_1	1	343	0,29%	344
11	CO_35_1	1	343	0,29%	344
12	CO_36_1	1	343	0,29%	344
	<b>Total</b>	<b>14</b>	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Assim, os dados válidos para análise quantitativa foram derivados de 344 casos e 41 variáveis. Destas, 36 são métricas e 5 categóricas. Após o tratamento dos dados omissos foi realizada uma análise inicial dos dados utilizando a estatística descritiva.

### 3.6.1.2 Análise Estatística dos Dados

A análise iniciou pela caracterização da amostra realizada a partir do exame das frequências das variáveis categóricas. Também foram realizadas análises cruzadas a fim de obter estatísticas por cooperativa de crédito.

A análise fatorial é uma técnica de interdependência que tem como objetivo principal definir a estrutura inerente entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009). Pode ser utilizada sob a perspectiva confirmatória ou exploratória, dependendo do uso ou não de fatores, ou número de fatores, predeterminados. Assim, utiliza-se a fatorial

confirmatória para ratificar ideias preconcebidas por suporte teórico ou pesquisas anteriores (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Dessa forma, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória na escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) com o objetivo de identificar os construtos latentes às variáveis observadas; e, na escala de Clima Organizacional (CO), com o objetivo de reduzir os dados a fatores, facilitando a análise em conjunto com a escala de IOC. Após a denominação dos fatores pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), realizou-se um teste confirmatório por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) trabalha com a precisão de mensuração, e representa a primeira parte de um teste de modelo estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2009). A AFC valida os construtos por meio dos componentes ilustrados no Quadro 32.

Quadro 32 – Componentes da validade de Construto

<b>Validade Convergente</b>	<b>Validade Discriminante</b>	<b>Validade Nomológica</b>	<b>Validade de Expressão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas de cargas padronizadas devem ser maior que 0,5;</li> <li>• Variância Extraída deve ser maior ou igual a 0,5;</li> <li>• Confiabilidade de Construto pode ser aceitável acima 0,6.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas de Variância Extraída para dois fatores devem ser maior que o quadrado da correlação entre os dois fatores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina se as correlações entre os construtos na teoria de mensuração fazem sentido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina o quanto o conteúdo dos itens é consistente com a definição do construto.</li> </ul>

Fonte: Hair *et al.* (2019).

Após a AFC, deu-se continuidade à testagem do modelo estrutural por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A MEE é uma técnica de análise multivariada que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e os construtos latentes e, em construtos latentes entre si (HAIR *et al.*, 2009).

A MEE é representada e operacionalizada por meio do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A validade do modelo de mensuração é dada pela qualidade de ajuste. Como não existe um valor absoluto que possa diferenciar modelos bons de ruins, geralmente utiliza-se um conjunto de índices de diferentes tipos, com pelo menos uma medida de ajuste absoluto e uma medida de ajuste incremental, além das medidas de Qui-Quadrado (HAIR *et al.*, 2009). O Quadro 33 apresenta os índices de ajuste utilizados neste estudo.

Quadro 33 – Índices de Ajuste do modelo de mensuração

	Descrição	Valor de referência*
<b>Medidas de Ajuste Absoluto</b>		
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	Medida estatística de diferença usada para comparar as matrizes de covariância observada e estimada.	$p$ não sig. ( $>0,05$ ) $p$ significantes podem ser esperados
Qui-quadrado por graus de liberdade	$\frac{\chi^2}{df}$	Valores menores que 5 são aceitáveis
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	$GFI = 1 - \frac{F_k}{F_0}$	Valores acima de 0,90 são aceitáveis
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$RMSEA = \sqrt{\frac{(x^2 - df_k)}{(N-1)}}$	Valores $< 0,07$ com CFI de 0,92 ou maior
<b>Medida de Ajuste Incremental</b>		
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	$CFI = 1 - \frac{(x_k^2 - df_k)}{(x_N^2 - df_N)}$	Acima de 0,92

\* para amostras com mais de 250 observações e entre 12 e 30 variáveis.

Fonte: Hair *et al.* (2019).

Por fim, a análise descritiva foi realizada a partir do cálculo de medidas de tendência central, como a média, e de dispersão, como o desvio padrão.

### 3.6.2 Análise dos Dados Qualitativos

O método de análise utilizado para os dados qualitativos, oriundos da entrevista semiestruturada, foi a análise de conteúdo a partir de categorias definidas *a priori*, segundo o critério de categorização semântico (BARDIN, 2016). As fases da técnica de análise, sua descrição e operacionalização podem ser observados no Quadro 34 a seguir:

Quadro 34 – Fases da técnica de análise de dados qualitativos

Fases	Descrição	Operacionalização
<b>Pré-análise</b>	compreende a leitura flutuante, a escolha dos documentos e a formulação da hipótese e objetivos.	Transcrição das entrevistas gravadas; Organização das questões abertas em planilhas; Preparação e codificação do texto para leitura pelo <i>software NVivo</i> .
<b>Exploração do Material</b>	fase em que são elaborados os recortes, a enumeração e a categorização (apriorísticas <sup>2</sup> e não apriorísticas <sup>3</sup> ).	Definição das categorias apriorísticas; Inserção dos dados das entrevistas e questões abertas no <i>software NVivo</i> ; Identificação das unidades de registro e classificação nas categorias definidas.

(continua...)

<sup>2</sup> Quando as categorias, baseadas na teoria, são fornecidas antes da análise, onde repartem-se os elementos à medida em que vão sendo encontrados (BARDIN, 2016).

<sup>3</sup> As categorias não são fornecidas antes da análise, elas emergem da classificação analógica e progressiva dos elementos (BARDIN, 2016).

(...continuação)

<b>Tratamento e Interpretação</b>	realização de inferências e interpretações pelo pesquisador.	Emissão de relatórios do <i>software NVivo</i> e nuvem de palavras, descrição estatística e interpretação dos resultados.
-----------------------------------	--	---

Fonte: Hair *et al.* (2019).

As categorias apriorísticas definidas para a caracterização da Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop) foram os valores cooperativos de: Autoajuda; Responsabilidade; Democracia; Igualdade e Equidade; Solidariedade e Ajuda Mútua. As características diferenciadoras foram abordadas tanto nas questões abertas realizadas com os colaboradores, quanto nas entrevistas com os gestores. As transcrições das entrevistas realizadas com os gestores de gestão de pessoas foram comparadas às respostas das questões abertas dadas pelos colaboradores. A definição dos construtos utilizada para a categorização pode ser observada no Quadro 35.

Quadro 35 – Definição dos construtos de IdCoop e IOC para a análise dos dados qualitativos

CATEGORIAS		ASPECTOS ABORDADOS
<b>Valores do Cooperativismo</b>	Autoajuda	- autonomia das pessoas e das cooperativas; e, - buscar seu próprio desenvolvimento e de seus semelhantes.
	Democracia	- direito a participar nas decisões da cooperativa; - direito a manifestar opinião, compreender as argumentações e respeitar às decisões por consenso ou pela maioria.
	Igualdade e Equidade	- igualdade nos direitos de participação, informação e comunicação; - julgamento justo e imparcial.
	Responsabilidade	- comprometimento com atividades e cumprimento dos deveres; - ter atitudes responsáveis, valores éticos e respeito às normas coletivas; - divulgar e disseminar o cooperativismo.
	Solidariedade e Ajuda Mútua	- ser empático; - não ser individualista; e, - focar na união de esforços em prol de um objetivo comum.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Algumas perguntas da entrevista, que se referiam aos valores (questões 2 a 12) realizadas para a análise do construto de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC), também utilizaram a definição dos construtos dada pelo Quadro 35. O construto Clima Organizacional (CO), abordado nos questionários e nas entrevistas, utilizou as definições dadas pelo Quadro 36.

Quadro 36 – Definição dos construtos de CO para a análise dos dados qualitativos

CATEGORIAS		ASPECTOS ABORDADOS
Clima Organizacional	Afetivo	- relações interpessoais ou sociais.
	Cognitivo	- inclui aspectos de participação, cooperação, cordialidade e recompensas.
	Instrumental	- envolvimento dos indivíduos nas atividades de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise da influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional também utilizou as definições descritas anteriormente no Quadro 36.

A fim de sintetizar o capítulo da metodologia, reintroduz-se os objetivos específicos relacionados à base teórica principal e às técnicas de coleta e análise de dados correspondente. O Quadro 37 ilustra a referida síntese.

Quadro 37 – Síntese metodológica

Objetivos da Pesquisa	Base Teórica	Coleta dos Dados	Análise dos Dados	
			Qualitativos	Quantitativos
1. Analisar quais as características das sociedades cooperativas podem ser consideradas parte de sua identidade a partir da teoria da identidade organizacional	Ashforth e Mael (1989) Bardin (2016) Christ <i>et al.</i> (2003) ICA (2015) Kogut e Zander (1996) Pinho (1966)	QUEST ENT	Análise de Conteúdo Estatística Descritiva	-
2. Elaborar e validar uma escala de identificação organizacional cooperativa;	Edwards e Peccei (2007) Field (2009) Johnson, Morgeson e Hekman (2012) Stoner, Perrew e Hofacker (2011)	QUEST ENT	Análise de Conteúdo	AFE AFC Estatística Descritiva
3. Traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção de clima organizacional;	Carr <i>et al.</i> (2003) Field (2009) Muñiz <i>et al.</i> (2014) Ostroff (1993) Penã-Suárez <i>et al.</i> (2013)	QUEST ENT	Análise de Conteúdo	AFE AFC Estatística Descritiva
4. Verificar as relações entre identificação organizacional cooperativa e clima organizacional;	Carr <i>et al.</i> (2003) Hair Jr. <i>et al.</i> (2005) Hair Jr. <i>et al.</i> (2009) ICA (2015) Ostroff (1993)	QUEST	-	MEE Análise de Caminhos

(continua...)

(...continuação)

5. Analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.	Bardin (2016) Carr <i>et al.</i> (2003) Hair Jr. <i>et al.</i> (2005) Hair Jr. <i>et al.</i> (2009) ICA (2015) Ostroff (1993)	QUEST ENT	Análise de Conteúdo	MEE Estatística Descritiva
<p><b>Notas:</b>  AFC = Análise Fatorial Confirmatória  AFE = Análise Fatorial Exploratória  ENT = Entrevistas com 3 Gestores de Pessoas  MEE = Modelagem de Equações Estruturais  QUEST = Questionário com 344 respondentes</p>				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No próximo capítulo são apresentados os resultados e respectivas discussões, em ordem semelhante à apresentação dos objetivos.





## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados inicia-se pela caracterização das cooperativas de crédito estudadas e dos participantes do estudo (colaboradores e gestores) que compõe a amostra. Em seguida, apresenta-se a análise dos dados qualitativos da Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop) sob a perspectiva dos pesquisados.

Os processos de validação das escalas de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) e Clima Organizacional (CO) são as próximas seções. Cada escala apresenta sua análise fatorial exploratória e confirmatória, bem como a análise descritiva dos dados quanti-qualitativos. Por fim, são demonstradas as relações entre os construtos de IOC e CO, análise do modelo integrado e a percepção de colaboradores e gestores sobre essa relação.

### 4.1 AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESTUDADAS

O Sistema Cooperativo de Crédito – Sicredi é formado por três níveis que formam um padrão operacional único: Cooperativas Singulares, Cooperativas Centrais e Confederação Sicredi. No Brasil, o Sicredi atua em 22 estados e Distrito Federal com mais de 1.700 agências (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2018).

O primeiro nível é formado pelas Cooperativas Singulares, que são a base do Sistema e têm os objetivos de estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar os serviços próprios de uma instituição financeira. As Cooperativas Singulares são o principal elo com os associados, além de constituir as instâncias decisórias primárias do Sicredi (FUNDAÇÃO SICREDI, 2018).

No segundo nível encontram-se as cinco cooperativas centrais: Central Sicredi Sul/Sudeste, Central Sicredi PR/SP/RJ, Central Sicredi Centro Norte, Central Sicredi Brasil Central e, Central Sicredi Norte/Nordeste. As Centrais têm por objetivo difundir o cooperativismo de crédito e supervisionar as cooperativas filiadas, além de apoiá-las em suas atividades de desenvolvimento e expansão (FUNDAÇÃO SICREDI, 2018). O terceiro nível é formado pela Confederação Sicredi que provê serviços em tecnologia da informação, operações, serviços administrativos, coordenação de

logística, compra de bens e administração de carteiras de título e valores (FUNDAÇÃO SICREDI, 2018).

A Central Sicredi Sul Sudeste, uma das cinco centrais que compõe o Sistema Sicredi, abrange os estados do RS, SC, MG e ES. Dentre as 43 cooperativas reunidas nessa Central, três são objeto deste estudo e são caracterizadas a seguir.

#### 4.1.1 Sicredi Região Centro RS/MG

A Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento das Regiões Centro do Rio Grande do Sul e Minas Gerais (Sicredi Região Centro RS/MG) iniciou suas atividades em 27 de outubro de 1914, na forma de Associação Popular Alemã. Nessa época denominava-se Caixa Econômica e de Empréstimos da Sociedade Popular Alemã do Distrito de Santa Maria da Boca do Monte e foi a 4ª Cooperativa na América Latina fundada pelo Padre Theodor Amstad (SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG, 2018). A área de atuação da cooperativa abrange 18 municípios no Rio Grande do Sul e 16 municípios em Minas Gerais conforme apresentado no Quadro 38.

Quadro 38 – Área de ação da Sicredi Região Centro RS/MG

RIO GRANDE DO SUL	MINAS GERAIS
Caçapava do Sul	Belo Horizonte
Dilermando de Aguiar	Betim
Dona Francisca	Caeté
Faxinal do Soturno	Confins
Formigueiro	Contagem
Itaara	Ibirité
Lavras do Sul	Juatuba
Nova Palma	Nova Lima
Piratini	Raposos
Restinga Seca	Ribeirão das Neves
Santa Maria	Rio Acima
Santana da Boa Vista	Sabará
São João do Polêsine	Santa Luzia
São Martinho da Serra	São José da Lapa
São Pedro do Sul	Sarzedo
São Sepé	Vespasiano
Toropi	
Vila Nova do Sul	

Fonte: Estatuto Social (SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG, 2018).

No Rio Grande do Sul, a Cooperativa possui 328 colaboradores distribuídos em 22 agências e a sede administrativa. Tem por missão como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e

contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Além dos valores do cooperativismo, a Sicredi Região Centro RS/MG possui os valores de: Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e, Eficácia e transparência na gestão (SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG, 2019).

#### **4.1.2 Sicredi Serrana RS**

A Sicredi Serrana é uma cooperativa jovem, foi constituída por meio de assembleia no dia 30 de outubro de 1985, sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa. A CREDICLARA, nome composto pela expressão CREDI e pela menção à Cooperativa Santa Clara, à qual estava originalmente vinculada e, que foi utilizado até 1995, quando passou a chamar Sicredi Carlos Barbosa (SICREDI SERRANA RS, 2019a).

Desde o ano 2000, o nome fantasia utilizado é Sicredi Serrana RS atuando em 23 municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi (SICREDI SERRANA RS, 2019a).

Com 452 colaboradores, a Sicredi Serrana RS tem como propósito contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade, por meio dos valores de Confiança, Pertencimento, Cooperação, Simplicidade, Excelência e Responsabilidade no Trabalho, Valorização e Desenvolvimento de Pessoas. Sua missão é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. E tem como Proposta de Valor: Agilidade, Excelência no Atendimento, Simples, Próximo, Ativo, Agregação de Renda, Confiança e Segurança (SICREDI SERRANA RS, 2019b).

O diferencial da Sicredi Serrana RS tem sido a Gestão por Propósitos que, desde outubro de 2015, tem substituído a tradicional gestão por metas. A base da gestão por propósito é o conhecimento das necessidades do associado, sendo ofertado o produto que atenderá a demanda do associado, em contrapartida ao cumprimento de metas à revelia das necessidades do cooperativado (NOVAES,

2018). A gestão por propósitos da Sicredi Serrana RS tem sido *benchmark* para outras cooperativas no Brasil.

#### 4.1.3 Sicredi União RS

A Sicredi União RS é uma das cooperativas de crédito mais antigas da América Latina. Fundada em 1913 na colônia Serro Azul, hoje município de Cerro Largo, por 32 associados, foi denominada Caixa Econômica e de Empréstimos de Serro Azul. Em 2010 a Cooperativa de Crédito de Cerro Largo se une às cooperativas de crédito da Grande Santa Rosa e de Santo Ângelo. Da integração dessas três cooperativas, nasce a Sicredi União RS, tornando-se uma das maiores do Brasil e da América Latina (SICREDI UNIÃO RS, 2019).

A área de atuação da Sicredi União RS, referendada pela Central Sicredi Sul/Sudeste, está circunscrita a 39 municípios: Cerro Largo, Guarani das Missões, Porto Xavier, Roque Gonzales, Salvador das Missões, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama, Bossoroca, Caibaté, Catuípe, Dezesesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Mato Queimado, Pirapó, Rolador, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Borja, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, Vitória das Missões, Santa Rosa, Tuparendi, Santo Cristo, Cândido Godói, Alecrim, Porto Lucena, Campina das Missões, Giruá, Porto Vera Cruz, Porto Mauá, Tucunduva, Novo Machado e Senador Salgado Filho, todos no Rio Grande do Sul.

A Cooperativa conta com 628 colaboradores distribuídos em 43 pontos de atendimentos localizados na área de atuação. A Sicredi União RS tem como vocação colaborar para o crescimento humano e, como sonho gerar qualidade de vida a todas as pessoas que ela atinge direta ou indiretamente. No decorrer de sua história, a cooperativa se apoiou nos seguintes princípios: Foco no resultado; Valorização da autoestima; Empatia; Afetividade; Fidelidade/transparência; Postura positiva; Alavancamento das soluções inteligentes; Ênfase no coletivo; Desafios; Espírito desarmado; e, Equilíbrio emocional (WILHELM; SCHNEIDER, 2013).

Em 2015, a Sicredi União RS contemplou à comunidade regional com a instalação do Monumento ao Cooperativismo na Praça da Matriz em Cerro Largo/RS. Esculpida em bronze, a obra, inspirada na história do cooperativismo na região, retrata

sete personagens que representam os sete princípios do cooperativismo (SICREDI UNIÃO RS, 2019).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com 344 colaboradores e 3 gestores de pessoas de três cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul. A Tabela 4 apresenta um resumo do número de colaboradores e casos válidos por cooperativa.

Tabela 4 – Total de Colaboradores Pesquisados por Cooperativa

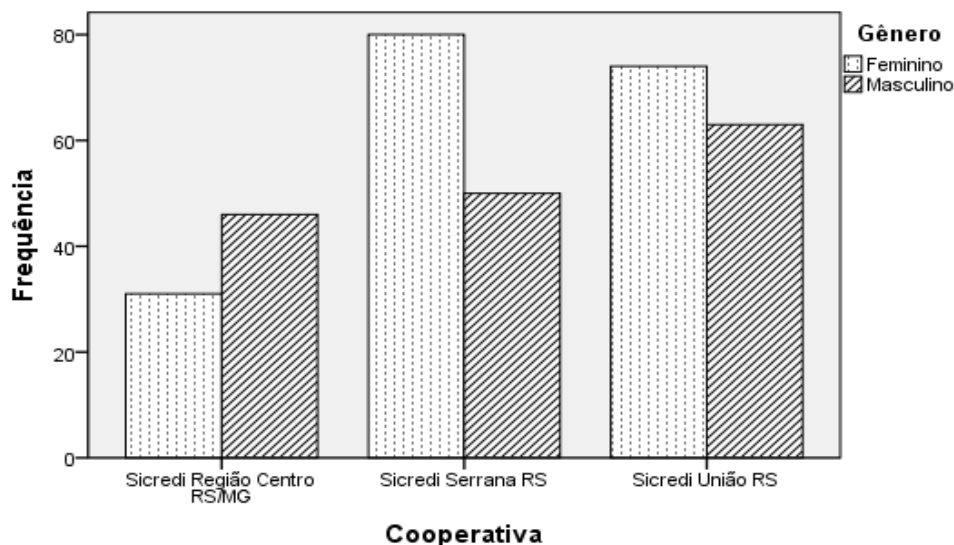
Cooperativa	Nº de Colaboradores	Casos Válidos	
		Participantes	% da Amostra
Sicredi Região Centro RS/MG	328	77	22,4
Sicredi Serrana RS	452	130	37,8
Sicredi União RS	628	137	39,8
<b>Total</b>	<b>1.408</b>	<b>344</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao gênero, a amostra foi composta por 185 indivíduos do gênero feminino e 159 do gênero masculino. O teste Qui-Quadrado, com nível de confiança de 95%, rejeita a hipótese nula de distribuição uniforme ( $sig=0,161$ ), ou seja, é possível afirmar que a diferença de gênero não é significativa.

Ao realizar a análise por cooperativa, observou-se que o gênero feminino apresenta maior frequência nas cooperativas Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS. Na Sicredi Região Centro RS/MG, a participação do gênero masculino na pesquisa foi superior ao gênero feminino conforme ilustra o Gráfico 1. O Qui-Quadrado revela que a diferença de gênero entre as cooperativas pesquisadas é significativa ( $sig=0,012$ ).

Gráfico 1 – Gênero por Cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A média de idade dos respondentes variou de 14 a 62 anos, com média de 33,77 anos e desvio padrão de 7,604. Observou-se ainda, a concentração na faixa etária dos 30 aos 35 anos, com um percentual de 30,1% da amostra analisada.

Ao cruzar a variável idade com a variável local de trabalho, foi possível observar que a prevalência da faixa dos 30 a 35 anos ocorre nas três cooperativas, como ilustra a Tabela 5. Também é possível identificar a presença de colaboradores em todas as faixas analisadas até os 53 anos. Na faixa etária dos 54 aos 59 anos, não houve nenhum participante em nenhuma cooperativa e, na Sicredi Serrana RS não há colaboradores com 54 ou mais idade. O teste Qui-Quadrado infere que a relação entre a idade e a cooperativa analisada é insignificante (sig=0,221).

Tabela 5 – Idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho nas cooperativas

Variável	Categorias	n	Centro RS/MG		Serrana RS		União RS		$\chi^2$ Sig
			n	%	n	%	n	%	
Idade	Até 17 anos	3	1	1,3	1	0,8	1	0,7	13,055 0,221
	De 18 a 23 anos	26	6	7,8	12	9,2	8	5,8	
	De 24 a 29 anos	74	19	24,7	28	21,5	27	19,7	
	De 30 a 35 anos	104	22	28,6	42	32,3	40	29,2	
	De 36 a 41 anos	87	15	19,5	34	26,2	38	27,7	
	De 42 a 47 anos	37	7	9,1	11	8,5	19	13,9	
	De 48 a 53 anos	11	6	7,8	2	1,5	3	2,2	
	De 60 a 62 anos	2	1	1,3	-	-	1	0,7	

(continua...)

(...continuação)

Variável	Categorias	n	Centro RS/MG		Serrana RS		União RS		$\chi^2$ Sig
			n	%	n	%	n	%	
<b>Nível de escolaridade</b>	Ensino médio incompleto	1	-	-	1	0,8	-	-	11,232 0,081
	Ensino médio completo	1	-	-	-	-	1	0,7	
	Ensino superior incompleto	47	14	18,2	24	18,5	9	6,6	
	Ensino superior completo	98	21	27,3	38	29,2	39	28,5	
	Pós-graduação incompleta	41	6	7,8	16	12,3	19	13,9	
	Pós-graduação completa	156	36	46,8	51	39,2	69	50,4	
<b>Tempo de trabalho na cooperativa</b>	Menos de 1 ano	18	6	7,8	5	3,8	7	5,1	22,926 0,011
	De 1 a 5 anos	99	19	24,7	46	35,4	34	24,8	
	De 6 a 10 anos	107	21	27,3	51	39,2	35	25,5	
	De 11 a 15 anos	70	20	26,0	15	11,5	35	25,5	
	De 16 a 20 anos	35	6	7,8	11	8,5	18	13,1	
	Mais de 20 anos	15	5	6,5	2	1,5	8	5,8	

Nota: As variáveis com frequência inferior a 5 foram agrupadas para o cálculo do Qui-Quadrado.  
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação ao nível de escolaridade, 45,3% possuem pós-graduação, chegando a 50,4% na Sicredi União RS. O teste Qui-Quadrado revela que o nível de escolaridade tem diferenças significativas em relação com o local de trabalho (sig=0,081).

O tempo médio de serviço de 31,1% dos respondentes é entre 6 e 10 anos de trabalho na cooperativa. Na Sicredi Serrana essa faixa (entre 6 e 10 anos) chega a 39,2% dos colaboradores e a faixa entre 1 a 5 anos a 35,4%, portanto, 78,4% dos colaboradores possui menos de 10 anos de cooperativa. Apesar de inferir que a concentração de colaboradores com menos de 10 anos de cooperativa ocorra na Sicredi Serrana RS devido ao seu próprio tempo existência, a mais jovem dentre as pesquisadas, o teste Qui-Quadrado infere que existe diferença significativa entre o tempo de atuação dos colaboradores e a cooperativa pesquisada (sig=0,011).

Para as entrevistas foram selecionados um colaborador responsável pela área de gestão de pessoas de cada cooperativa estudada. A Tabela 6 resume o perfil dos entrevistados.

Tabela 6 – Perfil dos entrevistados

Cooperativa	Entrevistados	Idade (anos)	Gênero	Área de Formação	Tempo de atuação (anos)	Cargo
Sicredi Região Centro RS/MG	E1	33	Masculino	Contábeis Psicologia	9	Assistente de Gestão de Pessoas
Sicredi Serrana RS	E2	37	Masculino	Gestão de Pessoas	17	Gerente de Gestão de Pessoas
Sicredi União RS	E3	41	Feminino	Psicologia	12	Gerente de Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As entrevistas a E1 e E2 foram realizadas nas sedes das cooperativas, a entrevista a E3 foi realizada pelo aplicativo *Whats App*. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e tiveram duração média de 73 minutos. As análises das entrevistas são apresentadas ao final das seções seguintes.

#### 4.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVA – IDCOOP

Os primeiros dados qualitativos analisados visaram obter a percepção do colaborador sobre a identidade organizacional cooperativa que, como visto anteriormente, é formada pela autodeclaração de identidade (MAEL; ASHFORTH, 1992) e pelas características diferenciadoras de outras organizações (KOGUT; ZANDER, 1996). A origem desses dados proveio da seguinte questão realizada a colaboradores e gestores das cooperativas estudadas: *“Em quais aspectos você considera que uma cooperativa se diferencia das demais instituições financeiras?”*.

A análise das respostas foi realizada considerando a semântica do tema, sendo as mesmas categorizadas *a priori* segundo os valores do cooperativismo e, *a posteriori* emergiram alguns princípios do cooperativismo. Embora os princípios do cooperativismo tenham sua essência nos valores, optou-se por seguir o destaque dado pelos respondentes.

A partir da definição das categorias de análise, procedeu-se à análise da frequência de ocorrência dos registros referentes a cada categoria. As respostas foram separadas por local de trabalho, como pode ser observado na Tabela 7.



Tabela 7 – Análise de Frequência das respostas dos Colaboradores para Características Diferenciadoras por Cooperativa

Categorias	Sicredi Região Centro RS/MG		Sicredi Serrana RS		Sicredi União RS		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Valores (a priori)</b>								
Solid. e Ajuda Mútua	63	42,57	105	43,03	91	39,91	259	41,77
Responsabilidade	14	9,46	37	15,16	19	8,33	70	11,29
Democracia	15	10,13	12	4,92	20	8,77	47	7,58
Igualdade e Equidade	4	2,70	9	3,69	7	3,07	20	3,23
Autoajuda	2	1,35	10	4,10	6	2,63	18	2,90
Valores em geral	4	2,70	10	4,10	3	1,32	17	2,74
<b>Princípios (a posteriori)</b>								
Interesse p/ Comunid.	28	18,92	44	18,03	44	19,30	116	18,71
Partic. Econ. Membros	17	11,49	15	6,15	35	15,35	67	10,81
Princípios em geral	1	0,68	2	0,82	3	1,32	6	0,97
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,00</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>	<b>228</b>	<b>100,00</b>	<b>620</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na análise das categorias *a priori*, observou-se que o valor de Solidariedade e Ajuda Mútua foi o mais citado como diferencial pelos colaboradores nas três cooperativas. Esse valor compreende a empatia, a disposição de se responsabilizar pelo outro como se fosse consigo e responsabilizar-se em conjunto em prol de um objetivo em comum (ROSSI, 2005; MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017). A seguir, apresentam-se algumas respostas dos colaboradores<sup>4</sup> presentes nessa categoria:

O diferencial no tratamento com o associado, sempre tentando atender as *necessidade* do mesmo e não visando o interesse da instituição financeira (C134-SC).

Pelo seu trabalho em equipe, pensando no melhor para seus associados (C152-SC).

No aspecto da visão ao associado, nós enquanto cooperativa temos muito intrínseco o quanto é importante ouvir o associado e atender suas necessidades, somos um diferencial porque além de todo atendimento que oferecemos pensamos nas necessidades do outro (C017-SS).

No atendimento pelo propósito, em ter realmente interesse verdadeiro pelo associado e não pelas metas (C062-SS).

Pela união, o cooperativismo, pelo verdadeiro interesse em desenvolver as pessoas e a comunidade (C209-SU).

Preocupação em entender para atender (C324-SU).

<sup>4</sup> Os colaboradores foram codificados pela inicial C, o número do questionário e, a abreviação da cooperativa em que trabalha. Padronizou-se SC para Sicredi Região Centro RS/MG, SS para Sicredi Serrana RS e SU para Sicredi União RS.

O valor de Responsabilidade foi o segundo mais lembrado pelos colaboradores como características diferenciadoras das cooperativas. Esse valor está relacionado à forma como as atividades são realizadas, prezando pela ética, integridade e respeito às normas coletivas (FIGUEIREDO, 2009; MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017). Esse valor pode ser observado nas seguintes respostas dos colaboradores:

Nos dias atuais acredito que o grande diferencial seja a conduta ética e com transparência mantida sempre pela cooperativa, que hoje o *mercados* não traz esse valor no dia a dia de seus negócios (C003-SC).

(...) Não tem por objetivo somente lucro (...). Busca o todo respeitando a individualidade de cada associado (C111-SS).

(...) ética, transparência, equilíbrio nas relações e resultados (...) (C282-SU).

Os valores de Democracia, Igualdade e Equidade, Autoajuda e respostas que remeteram aos Valores em geral foram mencionados por menos colaboradores. O valor de Democracia obteve 47 referências pelos colaboradores como características diferenciadoras das cooperativas, destacando-se o direito à participação, à manifestação de opinião e à tomada de decisões (ROSSI, 2005; MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017). Dentre as respostas dos colaboradores, destacou-se a percepção do colaborador C223-SU, quando afirma que “a Cooperativa é mais simples, ativa e próxima dos associados. Eles são ouvidos e *tem* a oportunidade de participar das decisões”.

Em relação ao valor de Igualdade e Equidade, foi dado enfoque ao atendimento indiscriminado aos associados. Meinen e Port (2014) ressaltam que todos devem ter os mesmos direitos e obrigações, promovendo a imparcialidade inclusive nos aspectos econômicos e sociais. A resposta do colaborador C344-SU evidencia esse valor, quando fala sobre “(...) tratamento igualitário dos membros independentemente de sua participação financeira (...)”.

Pouco mencionada como característica diferenciadora, o valor de Autoajuda pressupõe a autonomia das pessoas e das cooperativas, significa o orgulho do cooperado garantindo sua liberdade em relação ao governo e grandes clientes e/ou fornecedores (LAMBERT, 1975; SOUZA, 2017). O fragmento da resposta do colaborador C044-SS corrobora esse valor, ao mencionar “(...) pela preocupação com a evolução dos associados, pelo *bem-estar* dos colaboradores”.

Outras respostas não especificaram um valor, mas abordaram os valores do cooperativismo de forma geral, como pode ser observado na resposta “pelos seus princípios e valores praticados no *dia a dia*” (C144-SC).

Muitos colaboradores embasaram suas respostas nos Princípios do Cooperativismo. Apesar da Identidade Organizacional Cooperativa ter sido elaborada com base nos Valores do Cooperativismo, os princípios tornam-se mais visíveis por representarem a aplicação dos valores. Um princípio pode representar a aplicação de mais de um valor, assim como, os valores podem inspirar mais de um princípio.

O princípio mais frequente nas respostas dos colaboradores foi o 7º Princípio: Interesse pela Comunidade. Segundo o Sistema OCB (2017b) a contribuição para o desenvolvimento das comunidades faz parte do cooperativismo e, ocorre por meio da destinação das sobras para este fim. Também ocorre o incentivo ao envolvimento em ações sociais, tudo construído e aprovado em assembleias pelos associados. A seguir são transcritas algumas respostas dos colaboradores que salientam esse princípio:

Em participar da comunidade, prestando e auxiliando, tendo responsabilidades sociais com o próximo e também retornando para a sociedade parte do lucro que nela é gerado. Onde as demais instituições o lucro geralmente vai para fora da cidade, ou até mesmo do país (C160-SC).

Na preocupação de fazer o bem para a comunidade, participando de ações sociais, e principalmente na distribuição das sobras (C045-SS).

Por ter interesse pela comunidade, fizemos ações e atividades que *Bancos* não fazem, nos preocupamos com a vida do associado, podendo gerar renda e desenvolvimento na nossa região, fizemos a diferença na vida dos associados (C064-SU).

Além do Interesse pela Comunidade, outro princípio mencionado foi o 3º Princípio do Cooperativismo: Participação Econômica dos Membros. Esse princípio está relacionado tanto à contribuição equitativa ao capital, quanto à distribuição das sobras (SISTEMA OCB, 2017b). Salienta-se que as destinações do resultado são deliberadas em assembleia pelos associados. É o associado que decide para quem serão distribuídas as sobras e o quanto será distribuído. As menções a este princípio são transcritas a seguir:

Devido a participação dos lucros ser *rateadas* entres os sócios e os mesmos possuem direito a decisão referente aos rumos que a Cooperativa deva seguir (C321-SC).

Em relação aos valores, que são realmente praticados, a distribuição de sobras que é importante, resultados revertidos para a comunidade, através de ações e programas sociais (C277-SS).

Não busca lucro e sim resultado que é parcialmente dividido entre seus cooperados (C087-SU).

De forma semelhante aos valores, alguns colaboradores fizeram menção aos princípios de forma geral, sem citar um específico. A resposta do colaborador C174-SS é um exemplo: “Por seus princípios e valores”.

Para analisar, de forma mais abrangente, as respostas dos colaboradores às características diferenciadoras das cooperativas, utilizou-se a nuvem de palavras. Foram consideradas as 1000 palavras com maior frequência e comprimento mínimo de 4 caracteres. Foram agrupadas correspondências exatas, palavras derivadas, sinônimos, especializações e generalizações como: *associado + associados; promove + promover; base + bases + fundamental*.

A Figura 13 apresenta a Nuvem de Palavras com distinções de cores e tamanhos, onde as palavras apresentadas em tamanho maior representam aquelas que obtiveram maior frequência. O sistema de cores representa a proximidade entre a disposição das palavras nas respostas dos colaboradores.

Figura 13 – Nuvem de palavras das respostas dos Colaboradores para Características Diferenciadoras



Ao analisar a Nuvem de Palavras verificou-se que as 10 palavras mais mencionadas pelos colaboradores foram: *associado; comunidade; atendimento; relacionamento; interesse; participação; verdadeiro; resultados; distribuição; e, pessoas*. Essas palavras representam o que diferencia uma cooperativa de crédito de outras instituições financeiras na opinião dos colaboradores. Observa-se o destaque que a palavra 'associado' obteve em relação às demais e constata-se que a principal característica diferenciadora é que o cliente (associado) também é proprietário da cooperativa. Outra forte característica é o desenvolvimento regional, representado pela palavra 'comunidade'.

Em relação às cores, verificou-se que, por exemplo, as palavras 'associado', 'participação', 'verdadeiro' aparecem próximas nas respostas dos colaboradores, provavelmente enfatizando a importância da participação do associado, de negócios verdadeiros, de ser verdadeiro com o associado, *etc.* Além dessa relação, foi possível identificar a proximidade das palavras 'comunidade', 'sobras', 'valorização' identificando a valorização da comunidade onde a cooperativa está inserida, retornando à comunidade parte das sobras (lucros) obtidos na própria comunidade.

Outras relações podem ser realizadas ainda, como a proximidade das palavras 'atendimento', 'relacionamento', 'interesse' e 'resultado', destacando a forma e a importância do relacionamento nas cooperativas. Ou ainda, a proximidade das palavras 'sociedade', 'retorno', e 'preocupação', indicando a preocupação com o retorno à sociedade.

Essas menções espontâneas revelam vivências, por meio da aplicação dos princípios (principalmente os princípios de interesse pela comunidade e participação econômica dos membros), e que possuem como pano de fundo os valores do cooperativismo. Especialmente os valores de Solidariedade e Ajuda Mútua, Responsabilidade e Democracia.

Ao relacionar as respostas categorizadas da questão aplicada aos colaboradores com a mesma questão realizada nas entrevistas com os gestores de cooperativas, observou-se que existe similaridade em termos percentuais. A Tabela 8 apresenta a frequência categorizada das respostas dos colaboradores e dos gestores.

Tabela 8 – Comparação das respostas dos Colaboradores e Gestores para Características Diferenciadoras por Cooperativa

Categorias	Colaboradores		Gestores	
	n	%	n	%
<b>Valores (a priori)</b>				
Solidariedade e Ajuda Mútua	259	41,77	7	38,88
Responsabilidade	70	11,29	3	16,67
Democracia	47	7,58	2	11,11
Igualdade e Equidade	20	3,23	3	16,67
Autoajuda	18	2,90	2	11,11
Valores em geral	17	2,74	0	0,00
<b>Princípios (a posteriori)</b>				
Interesse pela Comunidade	116	18,71	1	5,56
Participação Econômica dos Membros	67	10,81	0	0,00
Princípios em geral	6	0,97	0	0,00
<b>Total</b>	<b>620</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Nesta comparação cabe salientar algumas limitações como o número de gestores entrevistados e a utilização de instrumentos diferentes. Em uma entrevista, a pessoa interrogada possui maior liberdade de expressão ao contrário do questionário onde o respondente tem limitação de espaço. Apesar dessas limitações, ainda assim, observou-se um alinhamento nas afirmações dos gestores e dos colaboradores.

Durante a entrevista, também foram realizados questionamentos sobre a percepção da identificação organizacional cooperativa nos colaboradores por parte dos gestores de pessoas. Essa análise foi incluída no tópico final da próxima seção.

#### 4.4 ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA – EIOC

Esta seção inicia com a validação da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) por meio da Análise Fatorial Exploratória e Análise Fatorial Confirmatória. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados quantitativos por meio da análise descritiva da IOC, bem como, sob a perspectiva das dimensões de Ajuste ao Grupo, Comportamental e de Afetividade da escala.

##### 4.4.1 Análise Fatorial Exploratória – AFE

A análise fatorial exploratória foi realizada pelo método de extração de análise de componentes principais, iniciando pela verificação do teste de esfericidade de

Bartlett que indicou a adequação da análise fatorial com significância  $< 0,01$ . A adequação da amostra foi verificada pelo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,897.

Na análise das comunalidades, observou-se que as variáveis IOC14, IOC17 e IOC18 apresentaram valores menores que 0,5, indicando a exclusão dessas variáveis da análise. Ao rodar a fatorial novamente, a variável IOC04 apresentou comunalidade de 0,499 que demandou sua exclusão, da mesma forma que as variáveis excluídas anteriormente. Após essas exclusões, nenhuma variável apresentou comunalidade inferior a 0,5.

A extração dos fatores foi realizada com base no autovalor, sendo considerado 1,0 o autovalor mínimo para a composição do fator. A forma de rotação fatorial escolhida foi a ortogonal pelo método Varimax. A solução fatorial encontrada com 17 variáveis, distribuídas em 5 fatores obteve um poder explicativo de 64,879% da variância dos itens. Os cinco fatores extraídos apresentaram autovalores iniciais de 6,060; 1,641; 1,229; 1,091 e 1,008. A Tabela 9 apresenta a variância explicada por fator.

Tabela 9 – Variância Total Explicada – Solução com cinco fatores da Escala IOC

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.
1	6,060	35,649	35,649	6,060	35,649	35,649	3,474	20,437	20,437
2	1,641	9,650	45,299	1,641	9,650	45,299	2,362	13,892	34,329
3	1,229	7,230	52,529	1,229	7,230	52,529	2,299	13,523	47,852
4	1,091	6,420	58,949	1,091	6,420	58,949	1,642	9,660	57,512
5	1,008	5,930	64,879	1,008	5,930	64,879	1,252	7,367	64,879
6	0,826	4,859	69,738						
7	0,675	3,969	73,707						
8	0,652	3,836	77,542						
9	0,599	3,524	81,066						
10	0,540	3,178	84,244						
11	0,489	2,874	87,118						
12	0,467	2,746	89,864						
13	0,440	2,586	92,450						
14	0,389	2,287	94,737						
15	0,354	2,081	96,819						
16	0,297	1,746	98,565						
17	0,244	1,435	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O fator 5 foi composto por apenas uma variável (IOC02) não alcançando o mínimo de 3 variáveis para explicar o fator. Dessa forma o Fator 5 e a Variável IOC02 foram desconsiderados da análise. A Tabela 10 ilustra as 16 variáveis remanescentes e distribuídas em 4 fatores, bem como suas respectivas cargas fatoriais. Também apresenta os valores do cooperativismo utilizados para a construção de cada variável da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC).

Tabela 10 – Itens da escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC)

<b>Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC)</b>		
<b>Fator 1 – Dimensão de Ajuste ao Grupo</b>		<b>Alfa de Cronbach = 0,864</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Carga Fatorial</b>
IOC03. As oportunidades de crescimento são as mesmas, tanto para mim quanto para meus colegas.	Igualdade e Equidade	0,797
IOC07. Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa.	Democracia	0,781
IOC10. Percebo que todos possuem direitos iguais à participação nas decisões de seu setor.	Igualdade e Equidade	0,767
IOC08. Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas de trabalho.	Igualdade e Equidade	0,752
IOC05. A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa.	Democracia	0,667
<b>Fator 2 – Dimensão Comportamental</b>		<b>Alfa de Cronbach = 0,656</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Carga Fatorial</b>
IOC11. Acho importante ter atitudes leais que não prejudiquem a cooperativa.	Responsabilidade	0,695
IOC15. Respeito as decisões e escolhas realizadas pela maioria.	Democracia	0,686
IOC09. Cumpro com meus deveres por considerar importante para o andamento do trabalho.	Solidariedade e Ajuda Mútua	0,649
IOC16. Procuo ter atitudes leais que não prejudiquem meus colegas.	Responsabilidade	0,588
<b>Fator 3 – Dimensão de Afetividade</b>		<b>Alfa de Cronbach = 0,703</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Carga Fatorial</b>
IOC20. Eu me identifico com a cooperativa e com os valores do cooperativismo.	Identificação Organizacional	0,719
IOC06. Me preocupo em promover o cooperativismo entre familiares, amigos e conhecidos.	Responsabilidade	0,688
IOC21. Eu sinto um forte sentimento de pertencer a esta cooperativa.	Identificação Organizacional	0,684
IOC19. Tenho oportunidade de aprender sobre o cooperativismo em ações realizadas pela cooperativa.	Autoajuda	0,609
<b>Fator 4 – Dimensão de Identificação Cognitiva</b>		<b>Alfa de Cronbach = 0,551</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Carga Fatorial</b>
IOC01. Percebo que o meu aperfeiçoamento é importante para a cooperativa.	Autoajuda	0,797
IOC13. Procuo cumprir as regras e normas definidas pela cooperativa.	Responsabilidade	0,486
IOC12. Percebo uma preocupação por parte da cooperativa com a minha formação.	Autoajuda	0,478



Os fatores da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) foram denominados com base na escala de Stoner, Perrewe e Hofacker (2011), que utilizou as dimensões de Apego Afetivo, Ajuste ao Grupo, Autocategorização e Comportamental; no estudo de Walumbwa *et al.* (2011) que utilizou as dimensões Cognitiva e Afetiva; e, na escala de Thomaz e Brito (2010) que dimensionou a identificação organizacional como Cognitiva, Afetiva, Avaliativa e Comportamental. A definição dos construtos foi realizada a partir dos estudos de Christ *et al.* (2003), Edwards e Riccardo Peccei (2007), Thomaz e Brito (2010), Stoner, Perrewe e Hofacker (2011), Walumbwa *et al.* (2011) e Johnson, Morgeson e Hekman (2012).

O Fator 1 foi denominado de Ajuste ao Grupo e reuniu 5 itens explicando 20,437% da variância observada. Apresenta itens relativos à inserção do colaborador no grupo de trabalho, bem como o reconhecimento do indivíduo como parte do grupo. Se refere a quanto o colaborador se ajusta ao grupo. Pode ser definido como reconhecimento do indivíduo como parte do grupo, à percepção do indivíduo como peça importante da engrenagem, perfeitamente ajustado às outras peças. O indivíduo quando plenamente ajustado ao grupo não necessita representar um papel, pois existe afinidade de valores e crenças, possibilitando a manifestação de seu verdadeiro “eu” (STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011).

Em seguida, denominou-se o Fator 2 como Comportamental, agrupando 4 itens relativos à postura com relação ao trabalho e explicando 13,892% da variância observada. Esse agrupamento refere-se ao comportamento dos colaboradores perante ao grupo. Pode ser definido como a postura manifestada pelos colaboradores diante às normas explícitas e implícitas do grupo, assim como, nos ritos da organização e à adesão às regras e deliberações realizadas no grupo. Os relacionamentos tendem a ser mais de amizade do que de coleguismo (CHRIST *et al.*, 2003; STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011).

O terceiro fator foi denominado como a dimensão de Afetividade da escala, com 4 itens e 13,523% da variância explicada. Aqui reuniram-se os itens relacionados ao vínculo afetivo do colaborador com a cooperativa, bem como a disseminação de seus valores. Pode ser definido como o vínculo afetivo do indivíduo com o grupo, sentimento de pertença e preocupação com a perenidade desse vínculo. O indivíduo deseja a perenidade do grupo e de seu vínculo, defendendo seu grupo perante adversidades (CHRIST *et al.*, 2003; EDWARDS; PECCEI, 2007; JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012; STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011).

Por fim, denominou-se o Fator 4 como a dimensão de Identificação Cognitiva da escala, com 3 itens e 9,660% da variância explicada. Nesse fator, agruparam-se os itens relacionados a percepção pelo indivíduo do que a organização espera dela, sempre procurando atender às expectativas do grupo e reduzir a incerteza social. O indivíduo se autodefine como membro da organização e se esforça por sua manutenção como membro do grupo (THOMAZ; BRITO (2010); WALUMBWA *et al.* (2011); JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012).

A confiabilidade dos três fatores extraídos foi considerada satisfatória de acordo com a interpretação de Hair et al. (2005), dada pela Tabela 3 – Consistência Interna: Alfa de Cronbach (p. 93). O alfa de Cronbach indicou uma associação muito boa para dimensão de Ajuste ao Grupo (0,864), boa associação para a dimensão de Afetividade (0,703), associação moderada para a dimensão Comportamental (0,656) e baixa associação para a Identificação Cognitiva (0,551). O Quadro 39 apresenta as dimensões validadas da escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC).

Quadro 39 – Dimensões da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC)

Dimensões	Questões	Alfa de Cronbach
Ajuste ao Grupo	3, 7, 10, 08 e 05	0,864
Comportamental	11, 15, 09 e 16	0,656
Afetividade	20, 06, 21 e 19	0,703
Identificação Cognitiva	01, 13 e 12	0,551

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na Tabela 10, pode-se observar que o fator de Ajuste ao Grupo reuniu as três afirmativas relacionadas aos valores de Igualdade e Equidade (variáveis 3, 8 e 10). Isso demonstra a alta relação entre o fator de Ajuste ao Grupo e os valores de Igualdade e Equidade.

O valor de Solidariedade e Ajuda Mútua está presente nos fatores 2 e 3, pois representam aspectos Comportamentais e de Afetividade. Da mesma forma, o valor de Responsabilidade compõe os fatores 2 e 4 ao avaliar aspectos comportamentais e cognitivos do valor. Ao compor dimensões diferentes, fica evidenciado que esses valores possuem mais correlação com as referidas dimensões do que correlação entre si. O Quadro 40 apresenta um resumo dos valores que compõe cada dimensão avaliada.

Quadro 40 – Valores do Cooperativismo x Dimensões da Identificação Organizacional Cooperativa

Dimensões	Valores do Cooperativismo	Nº de Afirmativas
<b>Ajuste ao Grupo (Fator 1)</b>	Democracia	02
	<i>Igualdade e Equidade</i>	03
<b>Comportamental (Fator 2)</b>	Democracia	01
	Responsabilidade	02
	Solidariedade e Ajuda-Mútua	01
<b>Afetividade (Fator 3)</b>	Autoajuda	01
	Solidariedade e Ajuda-Mútua	01
	<i>Identificação Organizacional</i>	02
<b>Identificação Cognitiva (Fator 4)</b>	Autoajuda	02
	Responsabilidade	01

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

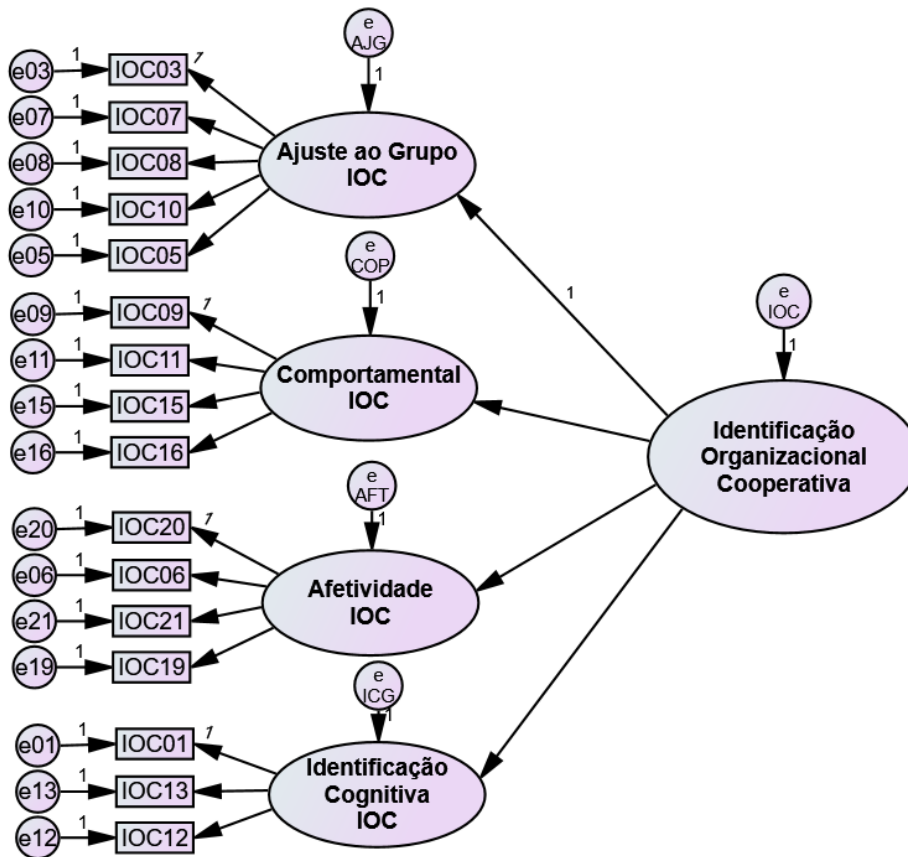
O valor Democracia, composto pelas variáveis 05, 07 e 15, é avaliado nas dimensões de Ajuste ao Grupo e Comportamental, novamente por representar aspectos diferentes da democracia. Além das quatorze questões construídas a partir dos valores do cooperativismo, foram incluídas duas afirmativas puramente de Identificação Organizacional (IO). Essas afirmativas de IO contribuíram com a formação da dimensão de Afetividade da Identificação Organizacional Cooperativa.

Assim, observa-se que a solução fatorial além de validar a escala, forneceu fatores relacionados aos valores do cooperativismo, contribuindo teoricamente para esse segmento organizacional. Ressalta-se que os alfas dos fatores também apontaram consistência interna satisfatória, evidenciando a confiabilidade da escala.

#### 4.4.2 Análise Fatorial Confirmatória – AFC

A análise fatorial exploratória possibilitou a detecção de quatro construtos: de Ajuste ao Grupo, Comportamental, de Afetividade e de Identificação Cognitiva. A seguir apresenta-se a análise fatorial confirmatória de cada construto, objetivando a validação do modelo de mensuração. O modelo inicial do construto de 2ª ordem Identificação Organizacional pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 – Diagrama do modelo inicial do construto: Identificação Organizacional Cooperativa



Fonte: Dados da Pesquisa

A validação foi realizada individualmente pelos construtos de primeira ordem. O primeiro construto analisado foi o de “Ajuste ao Grupo”, composto por cinco variáveis, todas com cargas superiores a 0,5. A melhoria dos índices de ajuste do modelo foi dada pela inserção de uma correlação entre o erro da variável IOC07 - “Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa” e o erro da variável IOC05 - “A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa. Essa correlação se justifica devido ao fato de as variáveis pertencerem ao mesmo construto de Ajuste ao Grupo e elaboradas com base no valor de Democracia. Finalizada a análise desse construto, seguiu-se para o próximo.

A análise do construto “Comportamental” composto por quatro variáveis, todas com cargas superiores a 0,5, apresentou o índice RMSEA > 0,07 (0,086), porém o *Amos* não sugeriu nenhuma modificação. Como os índices de confiabilidade foram aceitáveis, optou-se por manter o construto. O construto de “Afetividade” com quatro variáveis, apresentou todas variáveis com cargas superiores a 0,5. Analisando as

medidas de ajuste, constatou-se que o modelo não necessita de alterações. Assim, o construto permaneceu inalterado.

A Tabela 11 apresenta um resumo dos índices de ajustamento dos quatro construtos analisados. Os índices de ajustamento melhoraram o modelo sem perda significativa da confiabilidade e variância explicada nos construtos de Ajuste ao Grupo, Comportamental e de Afetividade. Os índices do construto de Identificação Cognitiva não puderam ser calculados.

Tabela 11 – Índices de ajuste dos construtos de 1ª ordem da Escala de IOC

Índices de Ajuste	Ajuste ao Grupo		Compor- tamental	Afetividade	Identificação Cognitiva
	Modelo inicial	Modelo final	Modelo inicial e final	Modelo inicial e final	Modelo inicial e final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	49,513	7,432	7,042	2,492	0,000
Qui-quadrado (sig.)	0,000	0,115	0,030	0,288	*
Graus de Liberdade (GL)	5	4	2	2	0
$\chi^2/$ GL	9,903	1,858	3,521	1,246	*
GFI	0,942	0,992	0,989	0,996	*
CFI	0,944	0,996	0,977	0,998	*
RMSEA	0,161	0,500	0,086	0,027	*
Variância extraída	0,569	0,550	0,368	0,402	*
Confiabilidade composta	0,868	0,859	0,698	0,729	*
Alpha de Cronbach	0,864	0,864	0,656	0,703	0,551

Nota: Os índices não puderam ser calculados, portanto o construto não foi validado.

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o construto de Identificação Cognitiva, com 3 variáveis, verificou-se que esse modelo estava exatamente identificado, ou seja, o mesmo número de graus de liberdade necessários para estimar todos os parâmetros livres. Byrne (2016) sugere a fixação de parâmetros para resolver esse problema, porém constatou-se que os erros das variáveis do construto de Identificação Cognitiva são significativamente diferentes, não sendo possível a fixação de sua variância. Devido ao fato de a confiabilidade do construto ser baixa (alfa de Cronbach  $0,5 > 0,6$ ) e a impossibilidade de correção do modelo exatamente justificado optou-se por sua exclusão.

Após a validação dos construtos de 1ª ordem, passou-se para a avaliação do construto de 2ª ordem: Identificação Organizacional Cooperativa. Foram necessárias inserir duas correlações para ajuste do modelo. O modelo foi recalculado após cada alteração, dessa forma a ordem das inserções foi a seguinte:

- 1ª entre o erro da variável IOC07 - “Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa” e o erro da variável IOC05 -

“A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa”; e,

- 2ª entre o erro da variável IOC08 - “Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas de trabalho” e o erro da variável IOC05 - “A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa”.

A primeira correlação se justifica devido ao fato de as duas variáveis, IOC07 e IOC05, além das variáveis pertencerem ao mesmo construto, ambas possuem ligação com o valor de Democracia. Esse valor foca na livre manifestação das opiniões e na participação das decisões. Na segunda correlação, IOC08 e IOC05, embora tenham ligação aos valores de Democracia e Igualdade e Equidade, focam na oportunidade de participação de forma igualitária. O construto de Ajuste ao Grupo, onde ocorreu todas as correlações, avalia o reconhecimento do indivíduo como membro do grupo e sua autopercepção como parte importante do grupo (STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011).

As medidas de ajuste do modelo de mensuração da escala de Identificação Organizacional Cooperativa, após a validação individual dos construtos podem ser verificados na coluna Modelo inicial da Tabela 12. Os dados da coluna Modelo final referem-se ao modelo ajustado. Os critérios de validade convergente foram atendidos por meio da variância extraída, confiabilidade composta e alfa de Cronbach.

Tabela 12 – Índices de ajuste do construto de 2ª ordem: Identificação Organizacional Cooperativa

Índices de Ajuste	IOC	
	Modelo inicial*	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	196,509	154,340
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	62	60
$\chi^2/$ GL	3,169	2,572
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,919	0,937
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,914	0,940
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,080	0,068
Variância extraída	0,488	0,486
Confiabilidade composta	0,937	0,937
Alpha de Cronbach	0,854	0,854

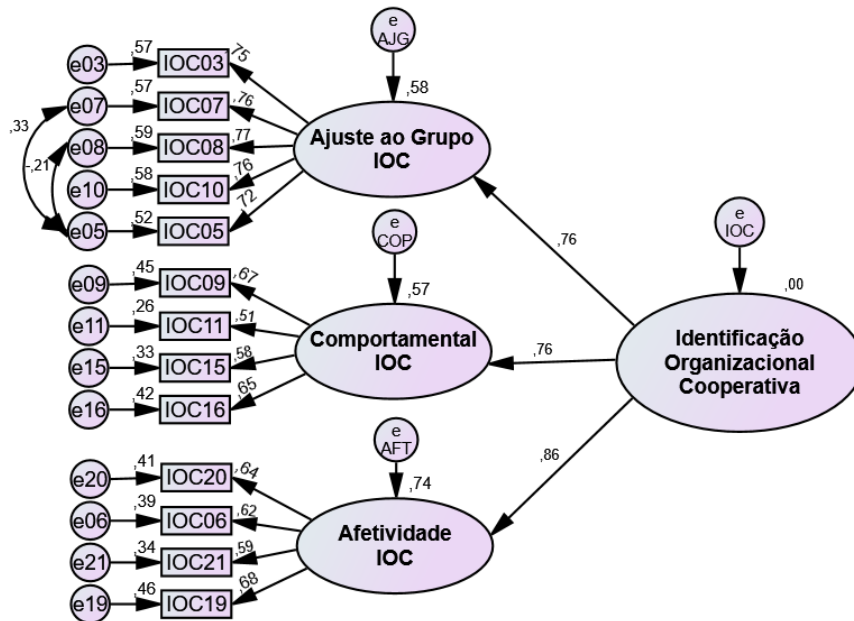
\* Somente foi possível calcular os índices do Modelo Inicial após a exclusão do construto de Identificação Cognitiva.

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, na Tabela 12, que o modelo de mensuração da escala de Identificação Organizacional Cooperativa atende aos índices mais usados na avaliação da qualidade de ajuste. Ressalta-se que foram realizados apenas os ajustes fundamentados teoricamente e, que atendiam minimamente às medidas estatísticas indicadas.

Segundo Hair *et al.* (2009) deve-se optar por poucas modificações a fim de preservar a integridade teórica do modelo de mensuração. A Figura 15 apresenta o modelo de mensuração final da escala de Identificação Organizacional Cooperativa.

Figura 15 – Diagrama do modelo final do construto de segunda ordem: Identificação Organizacional Cooperativa



Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.  
Fonte: Dados da Pesquisa

Após a validação do construto de segunda ordem Identificação Organizacional Cooperativa (IOC), apresenta-se na próxima seção a análise descritiva do construto.

#### 4.4.3 Análise Descritiva

A validação individual do construto de segunda ordem Identificação Organizacional Cooperativa (IOC), revelou que este é composto por três construtos de primeira ordem: Ajuste ao Grupo, Comportamental e Afetiva; e, 13 variáveis. A Tabela 13 apresenta o construto de Ajuste ao Grupo com as médias e desvios-padrão das variáveis e do fator.

Tabela 13 – Estatística Descritiva do Construto de Ajuste ao Grupo da IOC

FATOR	VARIÁVEL	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
AJUSTE AO GRUPO	IOC03. As oportunidades de crescimento são as mesmas, tanto para mim quanto para meus colegas.	<u>4,16</u>	<b>0,954</b>	4,29	0,830
	IOC07. Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa.	4,31	<u>0,755</u>		
	IOC08. Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas de trabalho.	<b>4,34</b>	0,845		
	IOC10. Percebo que todos possuem direitos iguais à participação nas decisões de seu setor.	<u>4,25</u>	<b>0,868</b>		
	IOC05. A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa.	<b>4,38</b>	<u>0,693</u>		

Fonte: Dados da Pesquisa

O fator de Ajuste ao Grupo (AJUG) compreende o grau de ajustamento do colaborador ao grupo de trabalho, mantendo relação com o auto-reconhecimento do indivíduo como membro do grupo (STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011). Esse fator ficou composto por 5 variáveis. A média de concordância desse construto foi a menor e o desvio padrão o maior em relação aos demais construtos da escala de IOC.

Ao analisar as variáveis do construto AJUG, percebeu-se que as variáveis IOC10 - “Percebo que todos possuem direitos iguais à participação nas decisões de seu setor” e IOC03 - “As oportunidades de crescimento são as mesmas, tanto para mim quanto para meus colegas, receberam as menores médias da escala e do fator. Por meio do desvio padrão dessas variáveis, pode-se perceber que algumas respostas alcançaram os limites da escala de concordância de 5 pontos. Esse resultado revela que a percepção do colaborador sobre o valor de Igualdade e Equidade é menor que a percepção sobre os demais valores.

O valor de Igualdade e Equidade, oriundo da Declaração da Identidade Cooperativa, pode ser observado a nível de colaborador, por meio do tratamento sem distinção, no direito à participação nas decisões de seu setor, bem como na disponibilização de oportunidades iguais de crescimento dentro da cooperativa (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

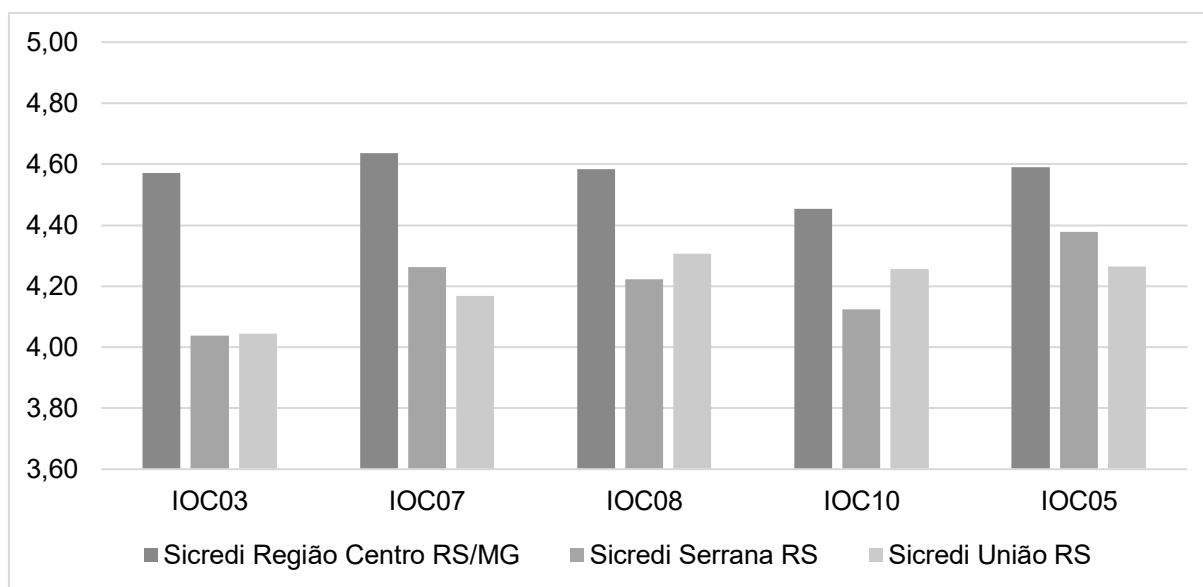
Por outro lado, as médias mais elevadas do fator AJUG pertencem às variáveis IOC05 – “A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa” e IOC08 – “Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas



de trabalho”. Estas variáveis estão relacionadas, respectivamente, aos valores de Democracia e, Igualdade e Equidade.

No Gráfico 2, pode se observar, mais detalhadamente, as médias por cooperativa. Essa análise evidencia que as variáveis mais baixas do construto (IOC10 e IOC03) pertencem às Cooperativas Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS.

Gráfico 2 – Construto de Ajuste ao Grupo por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar as variáveis IOC07 e IOC05, médias mais altas, observa-se que as referidas médias pertencem à Cooperativa Sicredi Região Centro RS/MG. Cabe mencionar em adição, que as médias dessas variáveis também foram as mais altas na Sicredi Serrana RS, enquanto que, na Sicredi União RS as médias mais elevadas foram nas variáveis IOC08 e IOC05.

O fator Comportamental, composto por 4 variáveis, refere-se à postura manifestada pelos colaboradores perante ao grupo. Quando elevado, os relacionamentos tendem a ser mais de amizade do que de coleguismo (CHRIST *et al.*, 2003; STONER, PERREWE e HOFACKER, 2011). A análise descritiva do fator pode ser verificada na Tabela 14.

Tabela 14 – Estatística Descritiva do Construto Comportamental da IOC

FATOR	VARIÁVEIS	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
COMPORTAMENTAL	IOC09. Cumpro com meus deveres por considerar importante para o andamento do trabalho.	4,87	0,346	4,86	0,372
	IOC11. Acho importante ter atitudes leais que não prejudiquem a cooperativa.	<b>4,95</b>	0,264		
	IOC15. Respeito as decisões e escolhas realizadas pela maioria.	<u>4,70</u>	<b>0,514</b>		
	IOC16. Procuro ter atitudes leais que não prejudiquem meus colegas.	<b>4,93</b>	<u>0,250</u>		

Fonte: Dados da Pesquisa

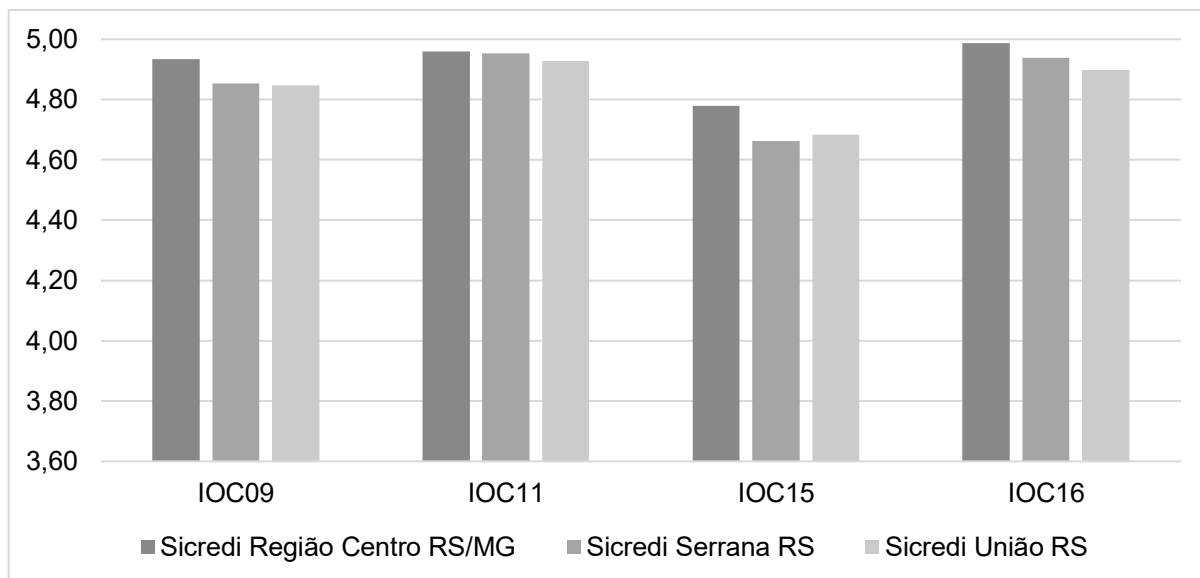
As variáveis IOC11 – “Acho importante ter atitudes leais que não prejudiquem a cooperativa” e IOC16 – “Procuro ter atitudes leais que não prejudiquem meus colegas” obtiveram as médias mais elevadas do construto Comportamental e da escala IOC. Essas duas variáveis estão relacionadas ao valor de Responsabilidade do Cooperativismo.

O valor de Responsabilidade está relacionado à postura responsável dos colaboradores, ao comprometimento com as tarefas e ao sucesso da cooperativa. Também está relacionado com os valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A média mais baixa do construto foi a da variável IOC15 – “Respeito as decisões e escolhas realizadas pela maioria”. Essa variável está relacionada ao valor de Democracia. O valor de Democracia foca no respeito pelas decisões tomadas além da livre manifestação de suas opiniões e efetiva participação nas decisões (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2015).

A análise das médias por cooperativa (Gráfico 3) demonstra que novamente a Sicredi Região Centro RS/MG apresenta médias superiores às médias da Serrana RS e da União RS. Na variável IOC15, que no geral obteve menor média, a diferença entre a Sicredi Região Centro RS/MG e as demais se acentua.

Gráfico 3 – Construto Comportamental por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa

A dimensão de Afetividade, como não necessitou de ajustes, permaneceu com suas 4 variáveis originais. Essa dimensão está relacionada com o vínculo afetivo do indivíduo com o grupo, sentimento de pertença e preocupação com a perenidade do grupo, defendendo seu grupo perante adversidades (CHRIST et al., 2003; EDWARDS; PECCEI, 2007; JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012; STONER; PERREWE; HOFACKER, 2011). Na Tabela 15, pode-se observar a análise descritiva do construto.

Tabela 15 – Estatística Descritiva do Construto de Afetividade da IOC

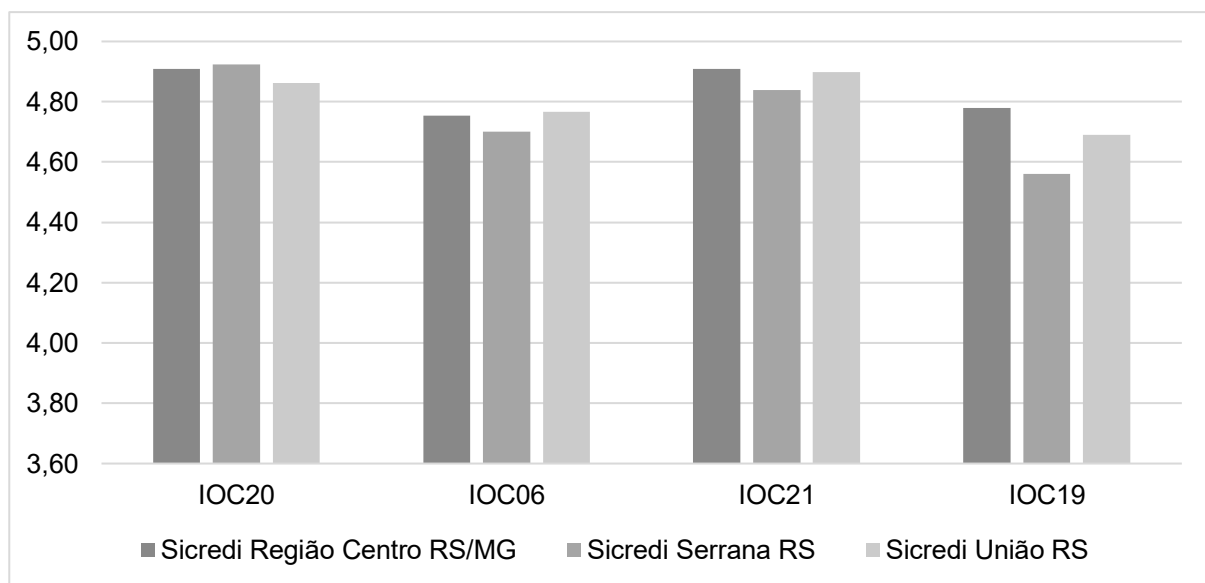
FATOR	VARIÁVEIS	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
AFETIVIDADE	IOC20. Eu me identifico com a cooperativa e com os valores do cooperativismo.	<b>4,90</b>	0,316	4,79	0,474
	IOC06. Me preocupo em promover o cooperativismo entre familiares, amigos e conhecidos.	4,74	<b>0,541</b>		
	IOC21. Eu sinto um forte sentimento de pertencer a esta cooperativa.	<b>4,88</b>	0,370		
	IOC19. Tenho oportunidade de aprender sobre o cooperativismo em ações realizadas pela cooperativa.	4,66	<b>0,578</b>		

Fonte: Dados da Pesquisa

Na análise do construto de Afetividade destacaram-se as variáveis IOC20 e IOC21, com médias de 4,90 e 4,88 respectivamente. Essas variáveis representam a essência da Identificação Organizacional, não se referindo diretamente a nenhum valor do cooperativismo, o que significa que os colaboradores podem se identificar mais com a cooperativa do que com os valores do cooperativismo.

O Gráfico 4 apresenta as médias do construto de Afetividade por cooperativa. Nesse gráfico, a variável IOC21, uma das médias mais altas do construto, apresenta as diferenças entre as cooperativas, com a média da Serrana RS um pouco mais baixa que as demais. Fato que se altera na variável IOC20, onde a Serrana RS está com a média, levemente, mais alta em relação à Sicredi Região Centro RS/MG e à Sicredi União RS.

Gráfico 4 – Construto de Afetividade por Cooperativas

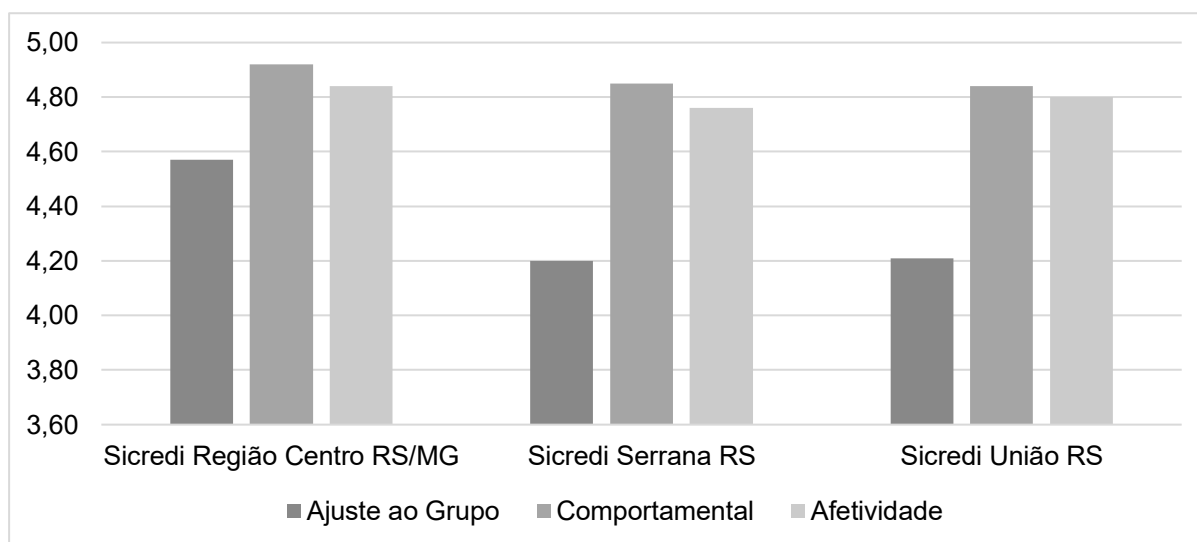


Fonte: Dados da Pesquisa

Embora as duas variáveis estejam relacionadas à Identificação Organizacional, a variável IOC21 possui um aspecto de mais afetividade, enquanto que a IOC20, foca no aspecto cognitivo da identificação (JOHNSON; MORGESON; HEKMAN, 2012). Além disso, observa-se que a variável IOC19, com a média geral discretamente mais baixa do construto, apresenta diferenças maiores na análise por cooperativa, onde a Região Centro RS/MG aparece mais elevada e a Serrana RS com a média 0,2 pontos menor que a primeira.

Resumindo, o Gráfico 5 apresenta as três dimensões da escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) por cooperativa de crédito estudada. Nessa análise, observa-se um equilíbrio entre as cooperativas nas dimensões Comportamental e de Afetividade da escala de IOC, sempre com o destaque da Região Centro RS/MG.

Gráfico 5 – Dimensões da escala IOC por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa

Ao observar o Gráfico 5, evidencia-se que a dimensão de Ajuste ao Grupo apresentou as menores médias da escala de IOC. Embora ainda razoavelmente altas, pode-se inferir que o ajustamento dos colaboradores dentro do grupo pode ser melhorado, principalmente em relação ao valor de Igualdade e Equidade do Cooperativismo.

A seguir são analisadas as manifestações dos colaboradores e gestores sobre as características diferenciadoras das cooperativas de crédito.

#### 4.4.4 Análise dos dados qualitativos

A entrevista com os gestores buscou averiguar a identificação organizacional dos colaboradores com a cooperativa, a partir da ótica dos gestores. Para satisfazer essa finalidade, elaborou-se um roteiro de entrevista com base nos valores do cooperativismo adaptados aos colaboradores. Como categorias de análise, foram utilizados os próprios valores do cooperativismo.

O valor de autoajuda pode ser observado no desenvolvimento dos colaboradores visando sua autonomia e melhor desempenho de suas funções. Esse

desenvolvimento pode se dar por meio de educação formal, educação informal, educação cooperativa, ou ainda, relativo à formação integral do cidadão. A seguir, apresentam-se fragmentos das entrevistas realizadas com os gestores de pessoas das cooperativas estudadas, revelando suas percepções sobre o valor de Autoajuda observado nos colaboradores:

(...) a cooperativa tem um benefício que é um incentivo à educação, então ela contribui com 50% da mensalidade *duma* pós ou *duma* graduação ou até, às vezes 100% *duma* inscrição em alguma capacitação, *né*. (...) Além disso, existem programas de capacitação ofertados conforme o perfil do colaborador. Os colaboradores buscam muito os incentivos de capacitação, talvez pela característica de Santa Maria ser uma cidade universitária (E1).

(...) a maior base de busca é técnica, tanto da educação formal quanto a continuada (...) a gente tem por exemplo um programa interno que é o 'Ser', que trabalha as atitudes da organização a partir do cooperativismo, mas o foco é técnico (E2).

Em relação à educação (...) mais de 90 pessoas da nossa equipe ou estão cursando pós-graduação ou já terminaram (...) a gente oferece esses cursos *in company pra* essas pessoas (...) e a gente subsidia ainda com 50% para esses cursos *pros* gestores e 40% *pra* todos colaboradores (...) as pessoas têm essa cultura de ir em busca e sabem que *pra* crescer, e *pra* se desenvolver, e *pra subir* um cargo maior eles devem buscar se atualizar (...) (E3).

A partir das entrevistas, pode-se observar que as cooperativas possuem programas muito semelhantes de educação e desenvolvimento. Esses programas fornecem trilhas de formação (básica, funcional, continuada e formação de líderes) para os colaboradores, ou seja, um percurso de desenvolvimento (FUNDAÇÃO SICREDI, 2018). Por exemplo, existem programas de desenvolvimento para aquele colaborador que está entrando na cooperativa, para aquele que está buscando uma promoção e para aquele que tem como objetivo sua atualização.

Em relação ao valor de responsabilidade, buscou-se verificar se o colaborador possui uma postura responsável, se há comprometimento com as tarefas e com o sucesso da cooperativa. Além disso, se buscou observar a existência de valores éticos e de respeito às normas coletivas e, finalmente, se há disseminação do cooperativismo entre amigos e familiares como forma de perpetuação dos preceitos cooperativistas. Alguns trechos das entrevistas embasam a percepção do valor de Responsabilidade.

(...) as normas de conduta encontram-se em uma cartilha *on-line* que os colaboradores podem consultar. Os colegas geralmente lembram das normas, avisando ao colega que por acaso tenha esquecido. Ações antiéticas são facilmente detectadas pelas barreiras do sistema de segurança (E1).

A hora que a gente tirou a competição interna, que algumas pessoas têm coragem de chamar de competição saudável, (...) a gente começou a trabalhar como cooperativa (...) a cooperativa cresce, todo mundo cresce, então, eu não preciso competir com ninguém (...) (E2).

[após discurso do presidente em festa de final de ano] (...) vieram comentar com ele “Sidnei, vocês estão fazendo um trabalho que transcende a empresa (...) o trabalho em prol das pessoas, prol da comunidade, ou seja, qual é o propósito de cada um aqui, trabalhando numa empresa como essa, isso está transcendendo e levando isso para as reflexões nas casas das pessoas” (...) com o discurso do Sidnei ele entendeu o porquê da esposa dele *chegá* em casa e *começá* a querer, por exemplo, a cuidar o bairro, a cuidar da vizinhança, a promover momentos com a família, valorizar momentos juntos (...) (E3).

Os fragmentos das entrevistas revelam a existência de normas formais de conduta, mas também o exercício diário dos valores éticos e do cooperativismo. Inclusive a extensão desses preceitos a familiares e amigos. Souza (2017) enfatiza que a responsabilidade deriva do termo *self-responsability* utilizada pela ICA para demonstrar o compromisso com a cooperativa desde a fundação e por toda sua existência, inclusive promovendo o cooperativismo nos círculos familiares e de amizade.

Dessa forma, evidencia-se que é importante ter procedimentos que normatizem a conduta desejada, mas o alinhamento do comportamento esperado com as formas de recompensa é o que faz com que os valores sejam internalizados. Como o exemplo das metas, enquanto tinham metas individuais não havia um comportamento de colaboração, só a partir da transformação para metas coletivas é que houve melhora significativa no comportamento cooperativo.

Para os colaboradores, a democracia pode ser percebida no direito à participação nas decisões, na liberdade de expressão e no respeito pelas decisões tomadas em conjunto ou pela maioria. Nas entrevistas foi possível selecionar algumas passagens que discorrem sobre este valor:

Existe uma política de portas abertas na cooperativa, além de reuniões que oportunizam a participação. O foco é o consenso, porém por vezes, há necessidade de votação. Algumas decisões normativas, de atendimento à legislação, são conscientizadas aos colaboradores ao invés de apenas comunicadas (E1).

(...) a gente criou uma matriz de risco (...) ela tá dividida entre risco legal, risco estratégico, risco do negócio e o último que é burocrático (...) conforme o tipo de decisão *aí* eu tenho que tomar decisão, se eu abro uma conta sem ter o comprovante de residência na mão, no passado não *abria*, a gente pedia o aval do gerente financeiro, hoje só abre porque eu sei que esse risco é pequeno, ele não põe em xeque a cooperativa (...) então por isso, digo, como é *que* toma decisão, depende o risco, a gente vai se conhecer, quanto maior o risco, mais alta instância que *toma* decisão, quanto menor o risco, qualquer colaborador toma decisão (...) (E2).

(...) por exemplo, veio uma série de sugestões recorrentes de mudar o horário de trabalho (...). A gente estudou, levou a sugestão para o comitê e nós devolvemos para toda equipe dizendo que nós não iríamos mudar o horário, porque nós tínhamos uma grande preocupação com as horas extras (...) as pessoas iriam continuar trabalhando até mais tarde (...). Então, a gente sempre procura mostrar os porquês de algumas decisões para que as pessoas entendam, mas elas têm um nível de cumprimento alto, respeito, pelo menos, não se rebelam (E3).

Observa-se com os relatos, que a democracia é exercida nas três cooperativas. Algumas vezes mais informal, outras vezes atreladas a regulamentos devido à própria característica do setor financeiro em que atuam. E, apesar de nem todas solicitações serem atendidas, o diálogo está aberto, havendo receptividade nas sugestões recebidas. Além disso, parece haver aceitação e respeito pelas decisões tomadas. Meinen e Port (2014) reforçam que, como contrapartida à plena participação na vida cooperativa, o respeito às decisões majoritárias deve ser efetivo.

Procurou-se observar o valor de Igualdade e Equidade na existência de tratamento sem distinção social, racial ou de gênero conferido aos colaboradores. Este valor também está atrelado ao direito de participação nas decisões de seu setor e nas oportunidades iguais de crescimento dentro das cooperativas. A seguir alguns trechos das entrevistas descrevem a percepção dos gestores a respeito da igualdade e equidade:

As oportunidades de crescimentos são disponibilizadas a todos colaboradores Sicredi Brasil. Quando é percebido que um colaborador *tá* preparado para determinado cargo, ele é incentivado a candidatar-se. A gestão de pessoas *tá* muito presente na verificação de perfil dos colaboradores e perfil de vagas. Como a seleção interna é priorizada, é muito demandada, já que a cada promoção de um colaborador, abre vaga no cargo anterior, gerando um efeito cascata e constante de seleção interna. A seleção externa também é realizada, porém, muitos candidatos não se adaptam ao “Jeito Sicredi de Ser” (E1).

(...) *quê* que eu preciso para fazer carreira no Sicredi: ser referência no que eu faço. Referência? O que *que* é ser referência? É seu melhor? Não, eu sou referência quando eu sou mais demandado do que eu demando, *ai* passei a ser referência. Então *beleza!* Segundo: meu time, meus colegas *torce* por mim? Nossa! Por quê? *Que isto* a ver com crescimento? Tem a ver muito. Bem simples: eu sou referência do que eu faço, meu time *tá* na torcida por mim, meus colegas, é porque eu estou me levando e trazendo todo mundo junto, não *tô* trabalhando atropelando ninguém! Então, dois pontos e o terceiro? Preparo. Qual o meu nível de preparo para o próximo degrau? *Que* que *tô* buscando de novo? Eu *tô* fazendo a gente *começá* a derrubar a ideia de competências e *começá* a trabalhar ideia de atributos. Quais são os atributos comuns de pessoas que desenvolvem rapidamente competências novas? São esses. Então são esses que vamos olhar. (...) [competências que] hoje são ótimas, mas amanhã não serve para mais nada (...) (E2).

Às vezes, acompanhando as carreiras de alguns, a gente diz: “por que tu nunca te candidatou para um processo seletivo interno?”, “Ah, pois é, não sei, nunca fui.”, “*Cara* se tu quer crescer essa é uma via, tu vai ter que te



candidatar, vai ter que te lançar, tu vai ter que ter mobilidade porque talvez a vaga não seja aqui na tua agência, a vaga vai ser em outra, tu vai ter que se sujeitar a abrir mão de alguma coisa, talvez de morar na tua cidade para poder crescer. *Tu tem* essa consciência?”, “Ah, pois é, agora estou tendo mais.”. Então, assim cada vez mais o número de pessoas nos nossos processos vem crescendo e eu acredito muito que é pela credibilidade que a gente dá no processo (E3).

O que ficou inerente em relação às oportunidades de crescimento é o incentivo ao desenvolvimento, não só profissional, mas como ser humano. A ideia de que para crescer, é necessário preparar um substituto para seu cargo, é amplamente disseminada. Além disso, ainda existe priorização para a seleção interna, em virtude dos colaboradores já se encontrarem imbuídos da cultura cooperativista. A igualdade pressupõe a garantia dos mesmos direitos e as mesmas obrigações a todos, porém, às vezes, há necessidade de efetuar correções para que haja oportunidades iguais (MEINEN; PORT, 2014; SOUZA, 2017).

O último valor a ser analisado, na entrevista com os gestores, é o valor de Solidariedade e Ajuda Mútua. Esse valor pressupõe a colaboração e apoio mútuo entre colegas com o único objetivo de desenvolver o trabalho. Também pode ser observado na satisfação em ajudar o colega e em ser ajudado. Para averiguar esse valor foram realizadas perguntas a respeito do relacionamento profissional entre os colegas e sobre a política de recompensas. A seguir pode-se conferir alguns fragmentos das entrevistas em resposta a essas perguntas:

O relacionamento? Entre as pessoas? Eu acho que é muito legal! Assim, eu trabalhei em outras organizações antes de vir para o Sicredi, eu estou quinze anos aqui, eu trabalhei em indústria e trabalhei na área da saúde (...) Então, a relação entre as pessoas é bacana, é saudável, as pessoas brincam, elas *tem* liberdade para dar a sua opinião, as pessoas trabalham com o sorriso no rosto. Aqui o *bicho* pega *né*, mas até recebemos um depoimento de um associado e ele falando assim, no vídeo, que ele adorava ir na agência tal, uma empresa com uma história linda, uma empresa forte de história, uma empresa grande e ele disse que adorava ir no Sicredi, a menina que estava fazendo o vídeo com ele perguntou por quê e ele disse: porque as pessoas estão sempre felizes. A impressão que eu tenho é que os colaboradores não têm problema. Nós também temos todas as dificuldades, problemas complexos, só que isso não potencializa, a gente não fica chorando, reclamando e achando que as coisas não dão certo. A gente fica tentando encontrar a solução, tentando encontrar alternativas, pensando juntos, formando pontos de vistas, então eu digo assim que o clima é muito saudável, as pessoas se relacionam muito bem (...) (E3).

[Em relação à política de recompensas] Metas coletivas. Um percentual de PPR calculado a partir da avaliação de desempenho que inclui uma autoavaliação (E1).

(...) o nordeste do país, ele era Unicred e ele passou a ser Sicredi. Para cada uma cooperativa que virava lá, tinha uma cooperativa madrinha aqui no Rio Grande do Sul. Em nossa cooperativa madrinha de João Pessoa (...) a gente

montou uma estrutura mandando uma *galera* nossa lá para ajudar na migração. Resultado: Volta e meia um de nós *tá* indo pra lá, um está vindo para cá, porque eles querem mais do que só essa migração (...). Nosso modelo *tá* muito preso com a *galera*. E eles dizendo assim: que os associados de lá, que *era* sempre atendido pelas mesmas pessoas, eles, no segundo atendimento que ele tinha um por um dos nossos, e eles entravam na agência pedindo pelos nossos, pessoa que *tá* anos atendendo eles, foi atendida duas vezes por um dos nossos, esses que estão aqui, entravam procurando os nossos, sabe o negócio é impressionante, assim que a gente viveu lá, foi muito rico, muito legal, então é isso aí, para mim é a maior mostra que os valores estão premiados já, independente do ponto de atendimento, tenho essa coisa *muito* muito amarrada (E2).

O relacionamento entre os colaboradores é saudável, colaborativo denotando o exercício da Ajuda Mútua. As metas coletivas propiciam um ambiente sem competição. Esse relacionamento chega a transparecer aos associados nos atendimentos. Na fala do entrevistado E3, fica evidente que a recompensa não é apenas financeira, há satisfação em saber da preferência dos associados. De acordo com Rossi (2005), o apoio mútuo presume a presença de indivíduos solidários na união de esforços para um objetivo comum.

Nas entrevistas é visível o alinhamento dos valores dos colaboradores com os valores do cooperativismo, propiciando uma identificação, sob a perspectiva dos gestores de pessoas. Na próxima seção, são apresentados os resultados relativos à escala de Clima Organizacional.

#### 4.5 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - ECO

Os resultados da escala de Clima Organizacional (CO) são apresentados em quatro estágios. O primeiro estágio aborda sobre a tradução e adaptação transcultural da escala de CO. No segundo e terceiro estágios realiza-se a validação da escala de CO por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Por fim, no quarto estágio, são apresentados e discutidos os resultados da escala de CO por meio da análise descritiva sob as perspectivas Afetiva, Instrumental e Cognitiva do Clima Organizacional.

##### 4.5.1 Tradução e Adaptação transcultural

A tradução e adaptação da escala de clima organizacional foi realizada seguindo o estudo de Barbosa, Vicentin e Gavião (2011), que compreende a tradução para a língua portuguesa, retradução para a língua inglesa e, nova versão em língua

portuguesa. A escala reduzida da Clima Organizacional – CLIOR, escrita em inglês, foi traduzida para o português por duas empresas diferentes, a Traduzca e a Partners Group, produzindo duas versões em português, que se denominou T1 e T2.

As duas versões em português (T1 e T2) foram comparadas e consolidadas em uma única versão pelo Comitê de Avaliação, produzindo a primeira versão em português (Síntese da T1 e T2). O Quadro 41 apresenta a versão original, a comparação das traduções T1 e T2, sinalizadas como iguais (=) ou semelhantes (≈), e a síntese em português.

Quadro 41 – Primeira Síntese das versões em Português da Escala de Clima Organizacional

<b>1ª Etapa: Versar em Português a Escala de Clima Organizacional</b>		
<b>Versão Original</b>	<b>Versões em Português</b>	<b>1ª Síntese em Português</b>
<i>Opportunities for training are offered</i>	=	São oferecidas oportunidades de treinamento
<i>Socially, my work has the prestige it deserves</i>	=	Socialmente, meu trabalho tem o prestígio que merece
<i>If I need help because of a heavy workload, I am given the necessary means</i>	≈	Se eu precisar de ajuda devido ao excesso de trabalho, recebo os recursos necessários
<i>My bosses encourage me when I have problems so that I can solve them</i>	≈	Meus superiores me incentivam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los
<i>In my job innovate contributions are appreciated</i>	=	No meu trabalho, as contribuições inovadoras são valorizadas
<i>My suggestions about the work is listening</i>	≈	As minhas sugestões a respeito do trabalho são ouvidas
<i>The relationships with my bosses are good</i>	≈	Tenho uma boa relação com meus superiores
<i>The bosses are willing to listen to their employees</i>	≈	Os superiores estão dispostos a ouvir seus funcionários
<i>When I do something well, my superiors congratulate me</i>	≈	Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam
<i>My bosses watch me closely</i>	≈	Meus chefes me acompanham de perto
<i>My work is inadequately supervised</i>	≈	Meu trabalho é supervisionado de maneira inadequada
<i>The goal of my work are clearly defined</i>	=	O objetivo do meu trabalho é claramente definido
<i>My work is adequately defined</i>	=	Meu trabalho está adequadamente definido
<i>Deadlines are adequately met</i>	=	Os prazos são cumpridos adequadamente
<i>Everything is decided from above</i>	≈	Tudo é decidido pelos meus superiores
<b>Notas:</b>		
Foram utilizados sinais de igualdade (=) para as versões iguais e de aproximadamente igual (≈) para as versões que apresentaram forte semelhança.		

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Como mostra o Quadro 41, das quinze afirmativas, 6 foram iguais nas duas traduções (T1 e T2) e 9 foram semelhantes. As afirmativas iguais foram ratificadas pelo Comitê de Avaliação e as semelhantes foram revisadas a fim de compreender, considerando a cultura do país de origem, a melhor versão em português. Com a primeira síntese em português formulada, esta foi enviada às empresas de tradução para efetuar a versão em língua inglesa, originando duas retraduições (R1 e R2). As retraduições (R1 e R2) foram comparadas, encontrando-se 3 afirmativas iguais (=) e 12 afirmativas semelhantes (≈). As afirmativas iguais foram ratificadas pelo Comitê de Avaliação e as afirmativas semelhantes foram enviadas para as empresas revisarem a versão.

A revisão indicou que, embora as afirmativas possuíssem diferenças, o sentido não sofria alteração. Assim, o Comitê de Avaliação decidiu ratificar as afirmativas que representassem maior uniformidade. O Quadro 42 apresenta a análise das retraduições e a comparação das duas versões em português.

Quadro 42 – Segunda Síntese das versões em Português da Escala de Clima Organizacional

<b>3ª Etapa: Versar em Português a Retradução da Escala de Clima Organizacional</b>			
<b>Síntese das retraduições (em língua inglesa)</b>	<b>Análise das retraduições</b>	<b>2ª Versão em Português</b>	<b>Resultado</b>
<i>Training opportunities are offered</i>	≈	Oportunidades de treinamento são oferecidas.	≈
<i>Socially, my work has the prestige it deserves</i>	=	Socialmente, meu trabalho tem o prestígio que merece.	=
<i>If I need help due to overwork, I receive the resources I need</i>	≈	Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários.	≈
<i>My superiors encourage me when I face problems, so I can solve them</i>	=	Meus superiores me incentivam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los.	=
<i>In my workplace, innovative contributions are treasured</i>	≈	As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho.	≈
<i>My suggestions in relation to work are heard</i>	≈	Minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.	≈
<i>I have a good relationship with my superiors</i>	≈	Tenho uma boa relação com meus superiores.	=
<i>Superiors are willing to listen to their employees</i>	≈	Os superiores estão dispostos a ouvir seus funcionários.	=
<i>Whenever I do something well, my superiors congratulate me</i>	≈	Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam.	=
<i>My bosses monitor me closely</i>	≈	Meus chefes me vigiam de perto.	≈
<i>My work is inadequately supervised</i>	=	Meu trabalho é supervisionado de maneira inadequada	=

(continua...)

(...continuação)

Síntese das retraduições (em língua inglesa)	Análise das retraduições	2ª Versão em Português	Resultado
<i>The objective of my work is clearly defined</i>	≈	Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	≈
<i>My work is properly defined</i>	≈	Meu trabalho está adequadamente definido.	=
<i>Deadlines are met properly</i>	≈	Os prazos são cumpridos adequadamente.	=
<i>Everything is decided by my superiors</i>	≈	Tudo é decidido pelos meus superiores.	=
<b>Notas:</b> Foram utilizados sinais de igualdade (=) para as versões iguais e de aproximadamente igual (≈) para as versões que apresentaram forte semelhança.			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Após a elaboração da segunda versão em português pelo Comitê de Avaliação, foram efetuadas alterações com a finalidade de adaptar a escala à cultura cooperativista. A versão final da escala pode ser visualizada no Quadro 43 Quadro 43.

Quadro 43 – Escala de Clima Organizacional traduzida e adaptada culturalmente

ITENS	ASPECTOS
22. A cooperativa oferece oportunidades de treinamento.	Apego ao trabalho
23. Meu trabalho na cooperativa tem o prestígio social que merece.	
24. Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários.	Cooperação
25. Tenho uma boa relação com meus superiores.	Relações com os supervisores
26. Os superiores estão dispostos a ouvir seus colaboradores.	
27. Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam.	
28. Meus superiores me vigiam de perto.	
29. A supervisão do meu trabalho é inadequada.	
30. Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los.	Inovação
31. As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho.	Participação
32. Minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.	
33. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	Organização do trabalho
34. Meu trabalho está adequadamente definido.	
35. Os prazos definidos para as tarefas são cumpridos adequadamente.	
36. Tudo é decidido pelos meus superiores.	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A segunda versão em português, adaptada à cultura cooperativista, foi submetida a um teste-piloto que contou com a participação de 39 alunos do curso de graduação em administração da UFSM. Das 15 questões da escala de Clima

Organizacional, 8 foram compreendidas por 100% dos respondentes e 7 questões por pelo menos 92% dos respondentes.

A confiabilidade inicial do instrumento foi medida pelo Alfa de Cronbach que resultou em 0,853 demonstrando uma associação muito boa entre as variáveis e coerência pelos respondentes (HAIR JR. *et al.*, 2005). Dessa forma, elaborou-se a versão final da escala de Clima Organizacional validada com 344 colaboradores das três cooperativas estudadas. A próxima seção dá continuidade ao processo de validação da escala.

#### **4.5.2 Análise Fatorial Exploratória – AFE**

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de Clima Organizacional (CO) utilizou o método de Análise de Componentes Principais. A análise preliminar da matriz R ou matriz de correlação foi utilizada para verificar o padrão de relacionamento entre as variáveis. Field (2009) sugere o exame cuidadoso dos valores de significância, procurando por variáveis que possuam a maioria dos valores de significância acima de 0,05. Para verificar problemas de singularidade, também se verificou, entre os coeficientes de correlação, a existência de algum valor superior 0,9, independente do sinal.

O exame dos coeficientes de correlação não apresentou problemas de singularidade. A análise da matriz de correlação indicou que as variáveis “31”, “32” e “36” não se correlacionam com as demais variáveis, pois apresentaram significâncias superiores a 0,05. Assim, optou-se pela exclusão dessas variáveis e rodou-se novamente a fatorial sem as variáveis excluídas.

A matriz de correlação foi analisada novamente, porém, agora sem considerar as variáveis “31”, “32” e “36” que não apresentavam correlação com as demais variáveis. A exclusão das variáveis foi realizada uma por vez, a fim de verificar se havia a necessidade de excluir as três. A nova matriz apresentou variáveis correlacionadas entre si, sem problemas de singularidade. A determinante apresentou um valor de 0,003, portanto maior que o mínimo (0,00001) indicando que não haverá problemas de multicolinearidade.

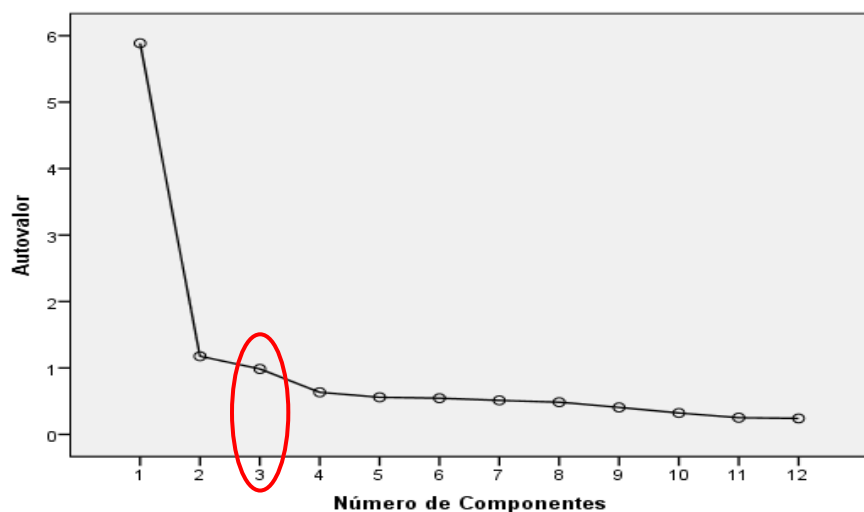
A adequação da amostra foi verificada pelo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,908. Kaiser (1974 *apud* FIELD, 2009) recomenda um KMO mínimo de 0,5, sendo os valores acima de 0,9 considerados excelentes. Portanto, a análise de fatores é

apropriada para estes dados. O KMO das variáveis também foi analisado individualmente por meio da matriz de correlações anti-imagem que apresentou valores entre 0,839 e 0,932, indicando a adequabilidade da amostra. O teste de esferecidade de Bartlett apresentou alta significancia com  $p < 0,001$ , indicando que a análise de fatores é apropriada (FIELD, 2009).

A solução fatorial encontrada apresentou 12 variáveis distribuídas em 2 fatores com um poder explicativo de 58,855% da variância dos itens. Os dois fatores extraídos apresentaram autovalores de 5,886 e 1,176. O terceiro componente, que não alcançou o autovalor de 1, chegou a 0,985. Nessa extração, a quantidade de fatores foi dada pelo critério Kaiser, ou seja, são considerados fatores os componentes que possuem um autovalor inicial superior a 1. Field (2009) salienta que o critério Kaiser é preciso para amostras superiores a 250, desde que a média das comunalidades seja superior a 0,6. Como a média das comunalidades foi de 0,589, procedeu-se a análise do Diagrama de Declividade.

O Diagrama de Declividade, ou *Scree Plot*, pode ser utilizado para amostras superiores a 200 participantes como um critério para a seleção de fatores (STEVENS, 1992 *apud* FIELD, 2009). A análise desse diagrama deve considerar os fatores na curva até o ponto de inflexão, onde após, na cauda da curva, tenderia a um platô (CATTELL, 1966 *apud* FIELD, 2009). Na Figura 16 pode-se observar uma pequena saliência no componente número 3, destacada pela elipse vermelha, e mais uma queda até o número 4 antes da estabilização, que podem justificar 2 ou 3 componentes.

Figura 16 – Diagrama de Declividade - Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Devido ao fato, do terceiro componente não ter sido considerado para a extração por uma diferença pequena no autovalor e, à interpretação do Diagrama de Declividade, optou-se por realizar a análise fatorial novamente, porém agora utilizando autovalor superior a 0,9. Essa solução apresentou 3 fatores teoricamente suportados, explicando 67% da variância dos itens, conforme demonstrado na Tabela 16. As comunalidades das 12 variáveis foram acima de 0,5, demonstrando que as 12 variáveis são adequadamente explicadas pela solução fatorial (HAIR *et al.*, 2009). Os resíduos não-redundantes também foram observados nas correlações reproduzidas, onde o desejável é haver menos de 50%. Foram observados 25 (37%) resíduos não-redundantes com valor absoluto acima de 0,05. O que significa que a diferença entre as correlações observadas e as previstas pelo modelo são baixas.

Tabela 16 – Variância Total Explicada – Solução com três fatores de Clima Organizacional

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de Extraídas das Cargas ao Quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.
1	5,886	49,052	49,052	5,886	49,052	49,052	3,801	31,677	31,677
2	1,176	9,803	58,855	1,176	9,803	58,855	2,241	18,676	50,353
3	0,985	8,209	67,064	0,985	8,209	67,064	2,005	16,711	67,064
4	0,633	5,273	72,337						
5	0,558	4,654	76,991						
6	0,545	4,542	81,532						
7	0,512	4,266	85,798						
8	0,485	4,042	89,840						
9	0,406	3,383	93,223						
10	0,322	2,682	95,905						
11	0,251	2,092	97,998						
12	0,240	2,002	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os fatores extraídos possuem autovalores de 5,886, 1,176 e 0,985, respectivamente. Pode-se observar que o primeiro fator explica uma quantia considerável de variância (49,052%) enquanto que os demais explicam pequenas quantias (9,803% e 8,209%). Essa característica, embora comum, torna a interpretação mais difícil, por isso utiliza-se a técnica de rotação de fatores (FIELD, 2009).



A técnica de rotação de fatores utilizada foi a Ortogonal e o método Varimax. Assim, após a rotação de fatores os autovalores se aproximam, como pode ser observado na última coluna da Tabela 16, os valores dos componentes 1, 2 e 3, agora são, respectivamente, 3,801, 2,241 e 2,005.

A matriz de componente rotativa revela os fatores emergidos, bem como, as variáveis que compõe esses valores (todas com carga superior a 0,5). A Tabela 17 apresenta as cargas fatoriais dos itens, os índices de consistência interna dos fatores e a variância explicada por fator. A consistência interna dos fatores foi verificada pelo alfa de Cronbach.

Tabela 17 – Itens da escala de Clima Organizacional (CO)

<b>Escala de Clima Organizacional (CO)</b>		
<b>Fator 1 - Afetivo</b>	<b>Variância explicada = 31,68%</b>	<b>Alfa de Cronbach = 0,881</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Fator Original</b>	<b>Carga Fatorial</b>
29. Os superiores estão dispostos a ouvir seus colaboradores.	Relação com os supervisores	0,803
28. Tenho uma boa relação com meus superiores.	Relação com os supervisores	0,757
25. Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los.	Relação com os supervisores	0,757
27. Minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.	Participação	0,747
30. Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam.	Relação com os supervisores	0,718
26. As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho.	Inovação	0,633
<b>Fator 2 - Instrumental</b>	<b>Variância explicada = 18,68%</b>	<b>Alfa de Cronbach = 0,783</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Fator Original</b>	<b>Carga Fatorial</b>
35. Os prazos definidos para as tarefas são cumpridos adequadamente.	Organização do trabalho	0,800
34. Meu trabalho está adequadamente definido.	Organização do trabalho	0,771
33. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	Organização do trabalho	0,743
<b>Fator 3 - Cognitivo</b>	<b>Variância explicada = 16,71%</b>	<b>Alfa de Cronbach = 0,720</b>
<b>Variáveis</b>	<b>Fator Original</b>	<b>Carga Fatorial</b>
22. A cooperativa oferece oportunidades de treinamento.	Apego ao trabalho	0,850
23. Meu trabalho na cooperativa tem o prestígio social que merece.	Apego ao trabalho	0,672
24. Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários.	Cooperação	0,566

Notas: Método de extração: Análise dos Componentes Principais. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser (autovalor superior a 0,9). Rotação convergida em 5 iterações.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O primeiro fator reuniu 6 itens e explicou 31,68% da variância observada. Apresenta itens relativos às relações verticais do trabalho em ambas direções. Além

disso, também apresenta itens que avaliam a abertura à inovação e resolução de problemas por iniciativa dos colaboradores. Este fator foi denominado como aspecto Afetivo do Clima Organizacional e obteve bom coeficiente de precisão (0,881).

Ostroff (1993) chamou de Afetiva a dimensão do clima organizacional oriunda do envolvimento pessoal dos colaboradores, das relações interpessoais ou sociais. Carr *et al.* (2003) relataram que a dimensão Afetiva ocorre quando, no clima organizacional, é enfatizado o interpessoal, as relações sociais entre os trabalhadores, incluindo aspectos de participação, cooperação, cordialidade e recompensas.

O segundo fator agrupou 3 itens relativos à definição do trabalho explicando 18,68% da variância observada. Esse agrupamento refere-se aos objetivos, prazos e escopo do trabalho. Também avalia o cumprimento de prazos na execução do trabalho. Esse fator obteve um coeficiente de precisão satisfatório (0,783) e denominado como aspecto Instrumental do Clima Organizacional.

A denominação Instrumental foi utilizada por Ostroff (1993) e Carr *et al.* (2003). Ostroff (1993) relaciona a dimensão instrumental quando o envolvimento do colaborador é na tarefa e nos processos de trabalho. Carr *et al.* (2003) complementam ao referir-se à dimensão instrumental como aquela que enfatiza o envolvimento dos indivíduos nas das tarefas realizadas na organização, incluindo aspectos relacionado à realização, hierarquia, estrutura e recompensas extrínsecas.

Por fim, o terceiro fator também obteve coeficiente de precisão satisfatório (0,720) e contempla 3 itens com 16,71% da variância explicada. Aqui reuniram-se os itens relacionados à ligação do colaborador com o trabalho, incluindo as oportunidades de crescimento, prestígio e suporte organizacional. Esse fator foi denominado como aspecto Cognitivo do Clima Organizacional.

Em estudos anteriores o aspecto cognitivo do clima organizacional foi relacionado ao envolvimento psicológico dos colaboradores direcionados ao autoconhecimento e desenvolvimento (OSTROFF, 1993). Carr *et al.* (2003) detalham o aspecto cognitivo ao dar ênfase ao envolvimento dos indivíduos nas atividades de trabalho, incluindo aspectos direcionados ao crescimento, inovação, autonomia e recompensas intrínsecas.

Pode-se observar que a variável “24”, “*Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários.*”, no estudo original pertencia à dimensão afetiva pois tinha a conotação de cooperação, o que não ocorreu

agora. Neste estudo, a variável “24” juntou-se ao construto cognitivo, que também é justificável se considerada com a conotação de suporte organizacional.

Algo semelhante ocorreu nas variáveis “25” e “26” (“*Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los*” e “*As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho*”) que se relacionaram com outros construtos. Essas variáveis, originalmente, pertenciam ao construto cognitivo por estarem representando a inovação. Porém, nesse estudo, se agruparam ao construto afetivo. Essas variáveis podem ter sido compreendidas como oriundas de relacionamento e abertura ao diálogo, que compreenderiam a dimensão afetiva.

A escala original é a versão reduzida de uma escala de Clima Organizacional composta por 50 itens. Essa escala foi construída a partir de uma revisão teórica sobre as dimensões mais estudadas de clima organizacional, como condições físicas, organização do trabalho, relacionamento, cooperação, recompensa, equilíbrio trabalho/lazer, autonomia, inovação, participação e vínculo com o trabalho (PEÑA-SUÁREZ *et al.*, 2013).

Essa versão reduzida foi carregada com 15 itens que possuem uma correlação de 0,95 com a escala de 50 itens e, suas questões avaliam os construtos de: vínculo com o trabalho, cooperação, inovação, participação, relacionamento e organização do trabalho. Os três itens excluídos pertenciam às dimensões de relacionamento e organização do trabalho.

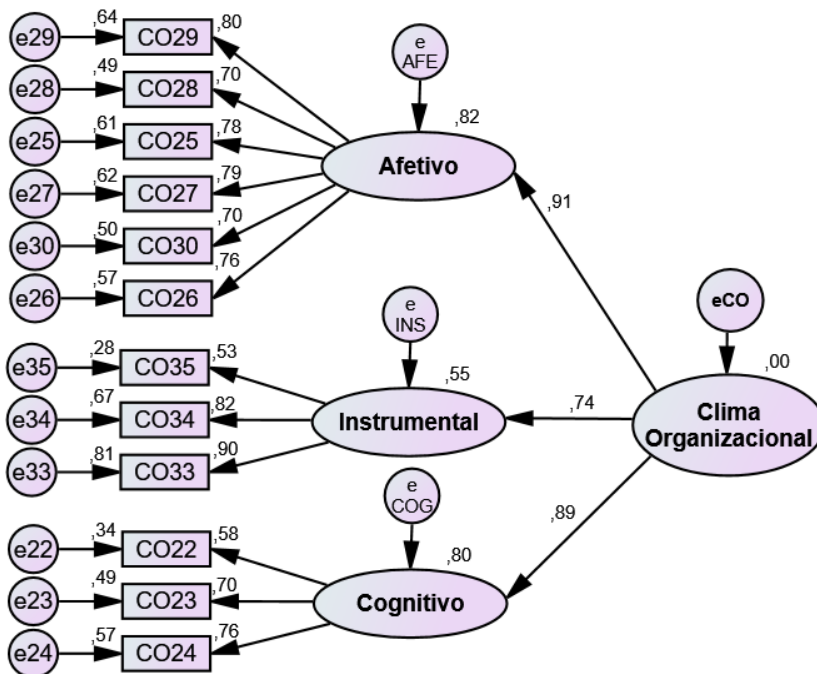
Os 12 itens restantes formaram três fatores: Afetivo, que agrupou os itens de Inovação, Participação e Relacionamento; Instrumental, que agregou os itens de Organização do Trabalho; e, Cognitivo, que reuniu itens de Vínculo com o trabalho e Cooperação. Esse rearranjo se justifica teoricamente, por estarem altamente correlacionados com outros fatores. Por exemplo, o item de inovação “Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los” tem ligação com o construto teórico de relacionamento, no momento em que se avalia uma relação vertical superior/colaborador.

Assim, observa-se que a solução fatorial além de validar a escala, forneceu fatores ancorados teoricamente. Os alfas dos fatores também apontaram, no geral, boa consistência interna.

### 4.5.3 Análise Fatorial Confirmatória – AFC

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de Clima Organizacional (CO), que inicialmente continha 15 variáveis, identificou três fatores: Afetivo, Instrumental e Cognitivo, distribuídos em 12 variáveis. Ao final da seção, a Análise Fatorial Confirmatória dá continuidade ao processo de validação da escala de Clima Organizacional (CO). O modelo de mensuração inicial pode ser visualizado na Figura 17.

Figura 17 – Diagrama do modelo inicial do construto de 2ª ordem: Clima Organizacional



Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A validação, como na escala de Identificação Organizacional Cooperativa, foi realizada individualmente nos construtos de primeira ordem, seguindo para a validação do construto de segunda ordem. O construto Afetivo do Clima Organizacional, com 6 variáveis, todas com cargas superiores a 0,7, necessitou da inserção de duas correlações a fim de atender às medidas de ajuste do modelo. As inserções foram realizadas nos erros das variáveis com maior índice de modificação indicado pelo *software Amos 21*, nessa ordem:

- 1ª entre o erro da variável CO27 – “Minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas” e o erro da variável CO26 – “As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho”; e,
- 2ª entre o erro da variável CO25 – “Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los” e o erro da variável CO26 – “As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho”.

A cada inserção de correlação houve nova análise dos índices do modelo. As inserções dessas duas correlações se justificam por pertencerem ao mesmo construto.

A seguir, passou-se para a análise dos construtos Instrumental e Cognitivo. Ambos construtos estavam exatamente identificados, ou seja, possuíam 3 variáveis que resultam no número de graus de liberdade necessários para estimar todos os parâmetros livres. Hair *et al.* (2009) relata que modelos exatamente identificados não testam uma teoria.

Uma abordagem utilizada para resolver o problema de modelos exatamente identificados é a fixação de parâmetros (BYRNE, 2016). O software Amos 21 fornece um mecanismo para selecionar prováveis candidatos para fixação de parâmetros, o Método da Diferença Crítica (MDC). Assim, constatou-se que os erros das variáveis CO34 e CO33, do construto Instrumental, não são significativamente diferentes, possibilitando a fixação da sua variância.

Da mesma forma, no construto Cognitivo também foram fixadas a variância das variáveis CO22 e CO23. Como os erros dessas variáveis não são significativamente diferentes, a fixação de parâmetros também permitiu resolver o problema de identificação do construto Cognitivo.

Com a fixação de parâmetros nos referidos erros das variáveis dos construtos Instrumental e Cognitivo, foi possível calcular o Qui-Quadrado, bem como sua significância. A Tabela 18 ilustra a comparação dos Índices de Ajuste dos construtos Afetivo, Instrumental e Cognitivo do Clima Organizacional antes e depois das alterações.

Tabela 18 – Índices de ajuste do construto de Clima Organizacional

Índices de Ajuste	Afetivo		Instrumental		Cognitivo	
	Modelo inicial	Modelo final	Modelo inicial	Modelo final	Modelo inicial	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	54,757	8,773	0,000	1,490	0,000	0,391
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,269	-	0,222	-	0,532
Graus de Liberdade (GL)	9	7	0	1	0	1
$\chi^2/$ GL	6,084	1,253	-	1,490	-	0,391
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,951	0,992	1,000	0,997	1,000	0,999
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,956	0,998	1,000	0,999	1,000	1,000
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,122	0,027	-	0,038	-	0,000
Variância extraída	0,570	0,552	0,574	0,573	0,486	0,487
Confiabilidade composta	0,888	0,880	0,839	0,839	0,790	0,791
Alpha de Cronbach	0,881	0,881	0,783	0,783	0,720	0,720

Fonte: Dados da Pesquisa

Após a validação dos construtos de 1ª ordem (Afetivo, Instrumental e Cognitivo), passou-se para a validação do construto de 2ª ordem: Clima Organizacional. De acordo com a análise dos índices de ajuste, foi necessária a inserção de uma correlação entre os erros das variáveis CO34 – “Meu trabalho está adequadamente definido” e CO33 – “Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos”.

A inserção da correlação entre os erros das variáveis CO34 e CO33 se justifica por pertencerem ao mesmo construto (Instrumental), possuindo interação. As medidas de ajuste do modelo de mensuração da escala de Clima Organizacional podem ser verificadas na Tabela 19. Os critérios de validade convergente foram atendidos por meio da variância extraída, confiabilidade composta e alfa de Cronbach.

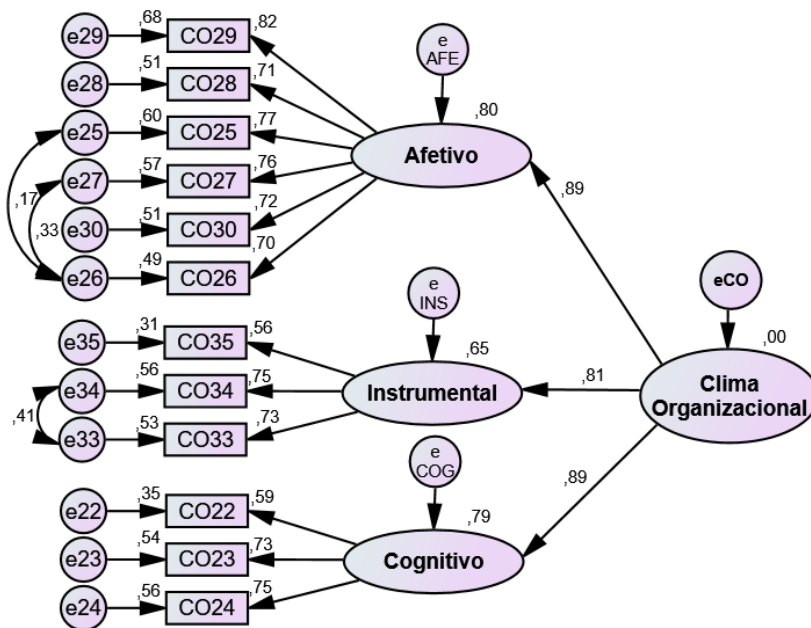
Tabela 19 – Índices de ajuste do construto de segunda ordem: Clima Organizacional

Índices de Ajuste	CO	
	Modelo inicial	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	142,824	113,696
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	52	51
$\chi^2/$ GL	2,747	2,229
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,939	0,948
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,954	0,968
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,071	0,060
Variância extraída	0,573	0,564
Confiabilidade composta	0,952	0,950
Alpha de Cronbach	0,900	0,900

Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se que o modelo final satisfaz aos índices de ajustes mais utilizados. Salienta-se que foram realizados apenas as alterações necessárias ao atendimento dos índices de ajuste, a fim de preservar a integridade teórica do construto. A Figura 18 apresenta o digrama do modelo final de mensuração do construto Clima Organizacional.

Figura 18 – Diagrama do modelo final do construto de segunda ordem: Clima Organizacional



Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Após a validação do construto de Clima Organizacional, foi realizada a estatística descritiva. Na próxima seção são apresentados as médias e desvios padrão por aspecto do Clima Organizacional e por Cooperativa.

#### 4.5.4 Análise Descritiva

A escala de Clima Organizacional (CO) foi validada com 12 variáveis divididas em 3 aspectos: Afetivo, Instrumental e Cognitivo. O primeiro aspecto a ser analisado é o Afetivo, com 6 variáveis tem suas médias e desvios padrão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 – Estatística Descritiva do Aspecto Afetivo do CO

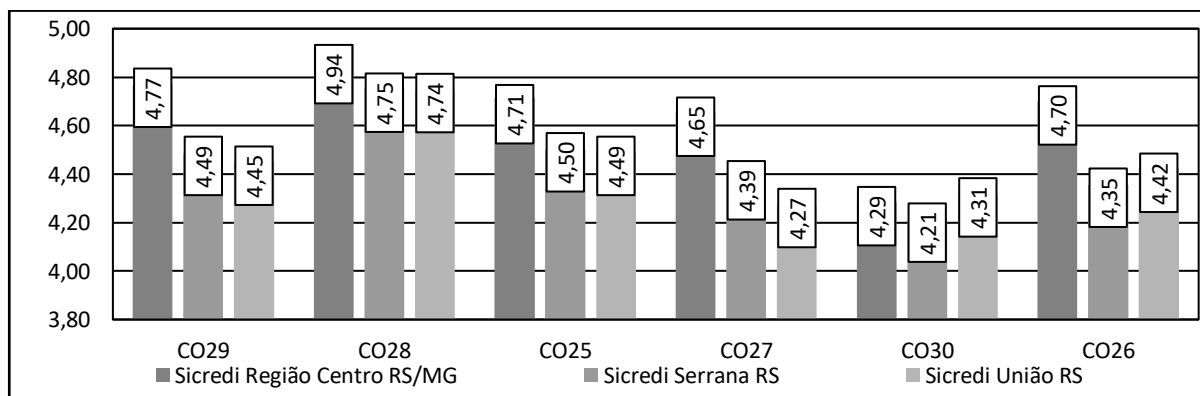
ASPECTO	VARIÁVEL	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
AFETIVO	CO29. Os superiores estão dispostos a ouvir seus colaboradores.	4,53	0,727	4,50	0,712
	CO28. Tenho uma boa relação com meus superiores.	<b>4,79</b>	<u>0,486</u>		
	CO25. Meus superiores me encorajam quando tenho problemas, para que eu possa resolvê-los.	4,54	0,685		
	CO27. Minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.	4,40	0,684		
	CO30. Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam.	4,27	<b>0,853</b>		
	CO26. As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho.	4,46	0,682		

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O fator Afetivo refere-se ao envolvimento pessoal, às relações interpessoais ou sociais no ambiente de trabalho (OSTROFF, 1993; CARR *et al.*, 2003). A média desse construto foi de 4,50, sendo que a variável que apresentou a maior média (4,79), da escala e do construto, foi a CO28 - “Tenho uma boa relação com meus superiores”. O desvio padrão do fator foi de 0,712, possivelmente puxado para cima devido à variável CO30 – “Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam” ter alcançado o maior desvio do grupo e da escala (0,853), o que denota discordância entre os respondentes.

Ao analisar o construto por cooperativas (Gráfico 6) observa-se que a Sicredi Região Centro RS/MG possui média superior às demais cooperativas, principalmente na variável CO26 – “As contribuições para inovar são apreciadas no meu trabalho”. Na variável CO28 – “Tenho uma boa relação com meus superiores” com média de 4,94 a Sicredi Região Centro RS/RS alcança quase a totalidade da nota máxima.

Gráfico 6 – Construto Afetivo do CO por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).



A variável CO30 – “Quando faço algo bem, os meus superiores me parabenizam”, obteve o maior desvio padrão, observando-se que a Sicredi União RS obteve média de 4,31, seguido da Sicredi Região Centro RS/MG com 4,29 e, por último a Sicredi Serrana RS com 4,21. Todas médias muito próximas, o que levou a observar o desvio padrão por cooperativa. Em relação ao desvio padrão a Sicredi Serrana RS obteve o maior (0,954), seguido pela Sicredi União RS com desvio padrão de 0,793, demonstrando maior discrepância nas respostas da Sicredi Serrana RS.

Em relação ao aspecto Instrumental do Clima Organizacional (Tabela 21), observou-se que a variável CO35 – “Os prazos definidos para as tarefas são cumpridos adequadamente” apresentou a menor média (4,22) do construto instrumental e da escala de Clima Organizacional. A média do fator foi de 4,34 e o desvio padrão de 0,739 conforme apresentado na Tabela 21.

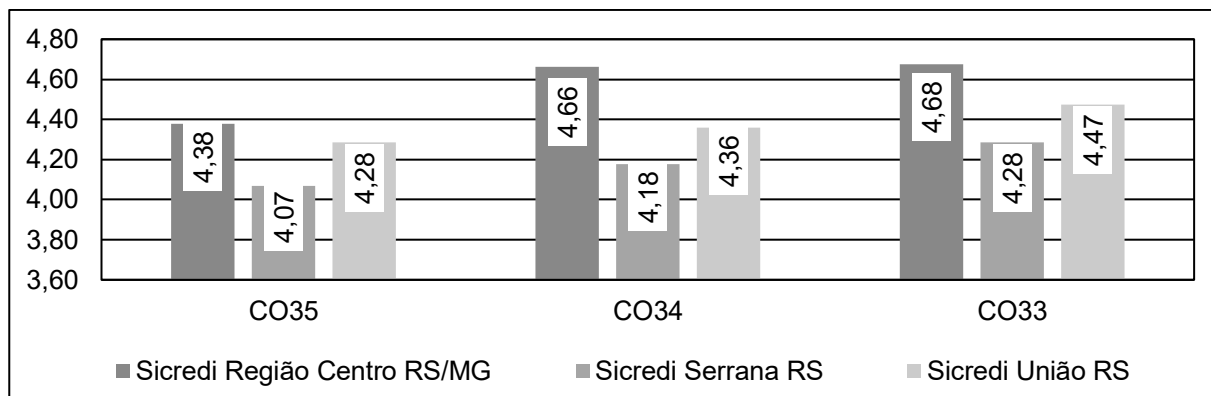
Tabela 21 – Estatística Descritiva do Aspecto Instrumental do CO

ASPECTO	VARIÁVEL	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
INSTRUMENTAL	CO35. Os prazos definidos para as tarefas são cumpridos adequadamente.	4,22	0,740	4,34	0,739
	CO34. Meu trabalho está adequadamente definido.	4,36	0,758		
	CO33. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	4,45	0,702		

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 7 apresenta a análise do Construto Instrumental do Clima Organizacional por Cooperativas, revelando que as maiores médias concentram-se na Sicredi Região Centro RS/MG. As menores médias, por outro lado, concentram-se na Sicredi Serrana RS. Também observou-se que a variável CO35 – “Os prazos definidos para as tarefas são cumpridos adequadamente” permaneceu com a menor média por cooperativa.

Gráfico 7 – Construto Instrumental do CO por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O construto Cognitivo do Clima Organizacional (Tabela 22), também apresentou uma das menores médias (4,23) na variável CO024 – “Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários”. A variável CO024 também apresentou o maior desvio padrão do construto, indicando que as respostas possuem um maior distanciamento da média.

A variável CO022 – “A cooperativa oferece oportunidades de treinamento” apresentou a maior média do construto e o menor desvio padrão, ou seja, existe uma maior homogeneidade nas respostas. Cabe salientar que o desvio padrão do construto foi de 0,740, o que indica que mesmo as respostas mais baixas, ainda podem ser, no geral, boas, considerando que a média do construto foi 4,41 (Tabela 22).

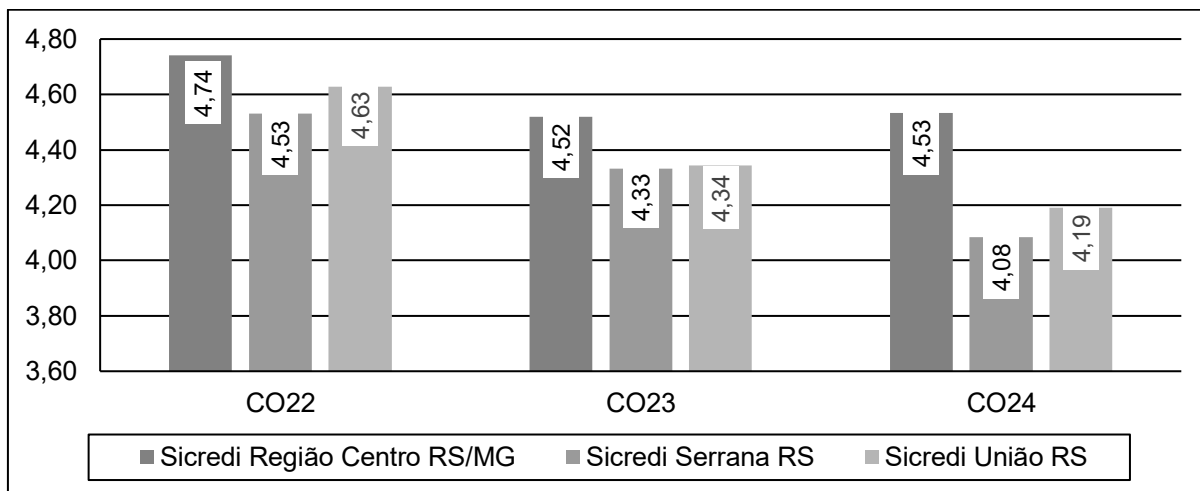
Tabela 22 – Estatística Descritiva do Aspecto Cognitivo do CO

ASPECTO	VARIÁVEL	MÉDIA VARIÁVEL	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA FATOR	DESVIO FATOR
COGNITIVO	CO22. A cooperativa oferece oportunidades de treinamento.	4,62	0,628	4,41	0,740
	CO23. Meu trabalho na cooperativa tem o prestígio social que merece.	4,38	0,750		
	CO24. Se eu precisar de ajuda devido a uma carga de trabalho excessiva, recebo os recursos necessários.	<u>4,23</u>	0,783		

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na análise por cooperativas (Gráfico 8), observou-se que, seguindo a tendência anterior, a Sicredi Região Centro RS/MG apresentou as maiores médias, enquanto que, a Sicredi Serrana RS, as menores. A variável CO24 foi que apresentou maior diferença entre a Sicredi Região Centro RS/MG e a Sicredi Serrana RS.

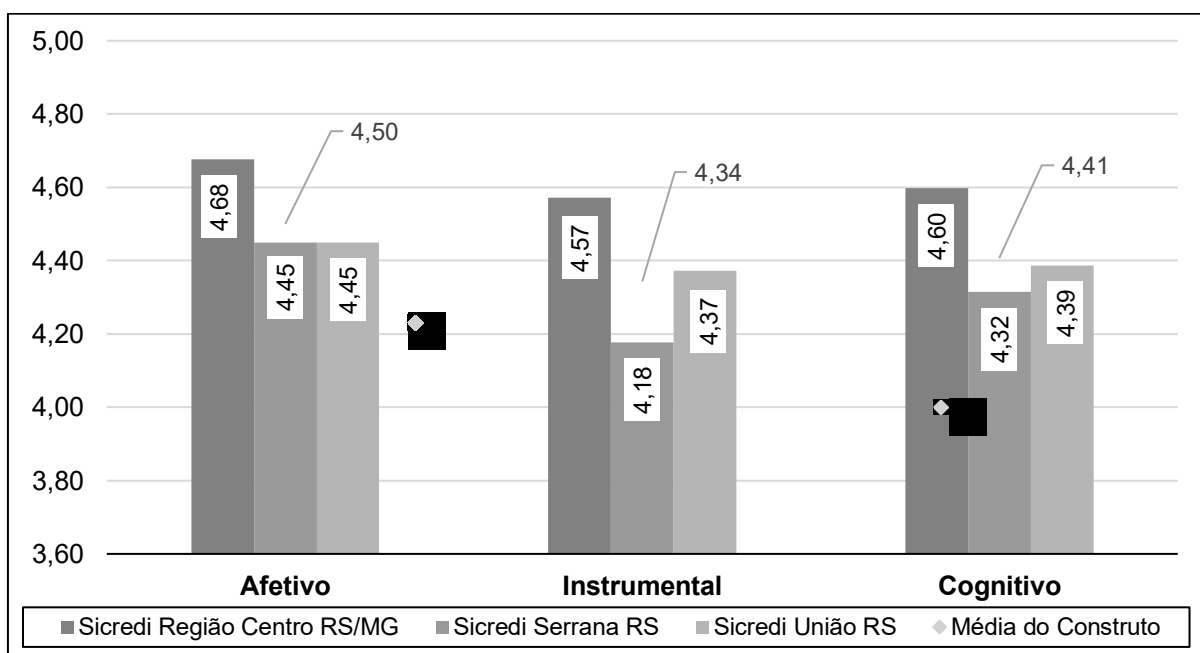
Gráfico 8 – Construto Cognitivo do CO por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na análise por cooperativas, ilustrada pelo Gráfico 9, observa-se que as três cooperativas apresentam valores maiores no construto Afetivo do Clima Organizacional. A Sicredi Região Centro RS/MG mantém os maiores valores por construto, enquanto que as cooperativas Serrana RS e União RS aparecem com valores inferiores à média do construto (com exceção da União RS no construto Instrumental). Essas diferenças demonstram que a Sicredi Região Centro RS/MG está influenciando as médias para cima.

Gráfico 9 – Aspectos do Clima Organizacional por Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Ao observar o Gráfico 9, percebe-se a prevalência do aspecto Afetivo do Clima Organizacional nas três cooperativas analisadas indicando o envolvimento dos colaboradores na manutenção das relações interpessoais ou sociais. Provavelmente impulsionado pela cooperação e cordialidade entre os colegas.

A seguir são analisadas as manifestações dos gestores a respeito do Clima Organizacional nas Cooperativas de Crédito.

#### 4.5.5 Análise dos dados qualitativos

A fim de complementar a análise do Clima Organizacional, os gestores das cooperativas estudadas responderam a duas questões: “*Quais sentimentos dos colaboradores pela cooperativa podem ser observados?*” e “*Como você caracterizaria o ambiente de trabalho na cooperativa?*”. As categorias de análise definidas *a priori* seguiram os aspectos Afetivo, Instrumental e Cognitivo do Clima Organizacional.

Para caracterizar o aspecto Afetivo buscou-se elementos que demonstrassem o envolvimento pessoal dos colaboradores, suas relações pessoais e comportamentos de participação, cooperação e recompensas (CARR *et al.*, 2003; OSTROFF, 1993). A seguir são apresentados fragmentos de respostas representativos da percepção Afetiva dos gestores sobre o Clima Organizacional.

[Em relação aos sentimentos dos colaboradores] Orgulho e pertencimento (E1).

[Em relação aos sentimentos dos colaboradores] (...) é muito mais que engajamento (...) é o sentimento de pertencimento e fazer parte, é muito forte o engajamento, é muito alto, não tem medidas (...) (E2).

[Em relação aos sentimentos dos colaboradores] Eu acho que é orgulho, eu acho que é de gratidão e de satisfação (...) uma empresa que tem propósito tão claro que é de fazer o bem, que é gerar a transformação na nossa economia regional, no desenvolvimento da nossa região. Então, eu acho que é um sentimento de pertencimento (E3).

[Em relação ao clima] Acho que um clima leve, de engajamento, um clima de cooperação, de trabalhar junto, de vibrar junto, de assumir junto algum erro (...) (E3).

Ao questionar os gestores sobre os sentimentos dos colaboradores, ficou implícito que a resposta seria caracterizada como afetiva. Porém, na questão seguinte ao perguntar sobre a caracterização do ambiente de trabalho, a Entrevistada 3 ainda utilizou aspectos afetivos, o que denota a intensidade desse aspecto do clima.

O aspecto Instrumental caracteriza-se pelo foco na tarefa e processos de trabalho realizados na organização, incluindo aspectos relacionados à realização, hierarquia, estrutura e recompensas extrínsecas (CARR *et al.*, 2003; OSTROFF, 1993). Os trechos que evidenciam a presença do aspecto Instrumental do Clima Organizacional são apresentados a seguir:

[Em relação ao clima] Tenso, porém são disponibilizadas diversas alternativas para amenizar situações de *stress* e estimular a qualidade de vida como por exemplo o programa Sentir-se bem (...) que torna o ambiente adequado ao trabalho (E1).

[Em relação ao clima] (...) é *onde* é que eu perco remuneração e benefício é natural do mercado geral, é natural ser baixa, as 10% melhores as 25 melhores do mercado geral nós estávamos melhor (...) (E2).

Quando o Entrevistado 1 caracteriza o ambiente como ‘tenso’, está referindo-se às especificidades da área financeira, questões de insegurança em relação a assaltos e roubos, mas também ao cumprimento de uma série de regulamentações inerentes à atividade. O Entrevistado 2 baseia sua resposta nas pesquisas climáticas anteriores e compara com outras cooperativas de crédito e instituições financeiras não cooperativas. Nessa pesquisa climática a menor pontuação foi no quesito ‘Remuneração e benefícios’, mas ainda assim, superava a pontuação do mercado em geral.

A análise do aspecto Cognitivo foi embasada nos elementos que demonstrassem o envolvimento psicológico, autoconhecimento e desenvolvimento, incluindo aspectos direcionados ao crescimento, inovação, autonomia e recompensas intrínsecas (CARR *et al.*, 2003; OSTROFF, 1993). Algumas falas que enfatizaram o aspecto Cognitivo do Clima foram destacadas a seguir:

[Em relação ao clima] Excelente (...) *tem* coisas para melhorar a gente *tá numa* caminhada de evolução, a gente vem evoluindo (...) a gente saiu de 58% de favorabilidade em treinamento, [para] 81% a gente investiu muito em informação nos últimos anos (...) (E2).

[Em relação ao clima] (...) o clima também dá muita responsabilidade para as pessoas, quando *tu compartilha ou participa* com eles a gestão, quando *tu tem* esse modelo aberto, *tu também gera* responsabilidade nas pessoas (E3).

Nas falas dos entrevistados, observou-se características de desenvolvimento dos colaboradores embasado em sua autonomia. A responsabilidade que a Entrevistada 3 refere-se é uma forma de deixar os colaboradores mais independentes e comprometidos com o ambiente de trabalho.

Ao relacionar as entrevistas dos gestores com as respostas dos colaboradores no questionário, observou-se coerência nas afirmações das Cooperativas Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS. A Sicredi Região Centro RS/MG apresentou aspectos cognitivos nas respostas dos colaboradores que não se confirmaram na fala do gestor, porém a ênfase no aspecto afetivo foi confirmada.

O próximo tópico analisa a forma como ocorre a influência da identidade organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

#### 4.6 A INFLUÊNCIA DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo da influência da Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) sobre o Clima Organizacional (CO) iniciou pela análise dos caminhos estruturais, a fim de verificar as relações entre IOC e CO. Em seguida, realiza-se a validação do modelo integrado e, por fim, a análise qualitativa referente à relação IOC → CO.

##### 4.6.1 Análise dos caminhos estruturais

A hipótese principal do estudo é a Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) como antecedente do Clima Organizacional nas cooperativas de crédito. Como a IOC é formada por três dimensões: Ajuste ao Grupo, Comportamental e de Afetividade. O próximo tópico analisa quais dessas dimensões explicam os aspectos do Clima Organizacional.

Dessa forma, realizou-se uma análise de caminhos para cada um dos três aspectos do Clima Organizacional com o objetivo de verificar relações causais significativas nas relações estruturais. A Tabela 23 apresenta as relações iniciais com o construto Afetivo do Clima Organizacional.

Tabela 23 – Antecedentes do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional – modelo inicial

		<b>Caminho Estrutural</b>	<b>Coefficiente padronizado</b>	<b>Sig. (p)</b>
Afetivo	←	Ajuste ao Grupo	0,802	<0,001
Afetivo	←	Afetividade	0,286	<0,001
Afetivo	←	Comportamental	0,094	0,055

As dimensões da IOC de Ajuste ao Grupo e Afetividade influenciam o CO Afetivo ao nível de 1%, porém a influência da dimensão Comportamental não apresentou significância máxima de 5%, sendo necessária a exclusão do construto Comportamental. Assim, passou-se para a análise do modelo estrutural que não produziu resultados dentro do nível adequado ( $X^2 = 293,873$ ;  $GL = 84$ ;  $X^2 / GL = 3,498$ ;  $GFI = 0,908$ ;  $CFI = 0,919$ ; e  $RMSEA = 0,085$ ), necessitando da realização de ajustes.

O Amos sugeriu a inserção de correlações entre os erros dos construtos de Ajuste ao Grupo e Afetividade, porém, por tratar-se de indicadores distintos, optou-se por inserir relações de influência. A direção da relação (Afetividade ← Ajuste ao Grupo) foi embasada teoricamente. O teste do modelo demonstrou que essas relações são significativas, como pode ser observado na Tabela 24.

Tabela 24 – Antecedentes do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional – modelo final

Caminho Estrutural			Coefficiente padronizado	Sig. (p)
Afetividade	←	Ajuste ao Grupo	0,662	<0,001
Afetivo	←	Ajuste ao Grupo	0,724	<0,001
Afetivo	←	Afetividade	0,220	0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os resultados indicam que o aspecto Afetivo do Clima Organizacional é influenciado diretamente pelas dimensões de Ajuste ao Grupo ( $p < 0,001$ ) e Afetividade ( $p < 0,005$ ). A dimensão de Ajuste ao Grupo ainda influencia indiretamente o aspecto Afetivo ( $p < 0,001$ ) por meio da dimensão de Afetividade. De fato, a forma como o indivíduo se ajusta ao grupo influencia a afetividade de pertencer ao grupo, e, por consequência, influencia o clima afetivo.

Após a realização das modificações mencionadas anteriormente, os índices de ajuste do modelo melhoraram consideravelmente, alcançando os níveis recomendados por Hair et al. (2009). A Tabela 25 apresenta os índices de ajuste do modelo.

Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Afetivo do Clima Organizacional

Índices de Ajuste	Modelo inicial	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	536,719	185,250
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	145	83
$\chi^2$ /GL	3,702	2,232
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,863	0,935
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,870	0,961
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,089	0,060

Fonte: Dados da Pesquisa

O próximo caminho a ser analisado são as relações do construto Instrumental do Clima Organizacional. A Tabela 26 apresenta as relações iniciais do construto Instrumental do Clima Organizacional com as dimensões da Identificação Organizacional Cooperativa.

Tabela 26 – Antecedentes do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional – modelo inicial

Caminho Estrutural			Coefficiente padronizado	Sig. (p)
Instrumental	←	Ajuste ao Grupo	0,487	<0,001
Instrumental	←	Comportamental	-0,033	0,581
Instrumental	←	Afetividade	0,237	0,002

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

As relações com os construtos Ajuste ao Grupo e de Afetividade apresentaram significância ao nível de 5%, ao contrário da dimensão Comportamental que não alcançou significância e, portanto, foi excluída. Após essa exclusão, as correlações entre os erros das variáveis CO33 (e33) e CO34 (e34); e, IOC08 (e08) e IOC05 (e05) não obtiveram significância ao nível de 5% e, também, precisaram serem excluídas.

Após essas exclusões o modelo não alcançou os índices de ajustamento, sendo indicado pelo *Amos* uma correlação entre os erros dos construtos de Ajuste ao Grupo e Afetividade. Por tratar-se de indicadores distintos, optou-se por inserir uma relação de influência embasada teoricamente (Afetividade ← Ajuste ao Grupo), o que gerou insignificância na influência da Afetividade sobre o aspecto Instrumental do Clima.

Assim, como não foi possível ajustar o modelo, optou-se pela exclusão da dimensão de Afetividade na análise de caminhos. Os resultados referentes ao modelo



final do aspecto Instrumental do Clima Organizacional podem ser observados na Tabela 27.

Tabela 27 – Antecedentes do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional – modelo final

Caminho Estrutural			Coefficiente padronizado	Sig. (p)
Instrumental	←	Ajuste ao Grupo	0,586	<0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Esse resultado indica que apenas a dimensão de Ajuste ao Grupo influencia no aspecto Instrumental do Clima Organizacional. Dessa forma, pode-se presumir que os aspectos relacionados à atribuição de tarefas e recompensas na organização correspondem ao *status quo* do indivíduo no grupo.

Os índices do modelo apresentaram adequabilidade não necessitando de modificações adicionais. A Tabela 28 apresenta os índices antes e após às modificações realizadas no modelo estrutural do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional.

Tabela 28 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Instrumental do Clima Organizacional

Índices de Ajuste	Modelo inicial	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	427,085	31,060
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,040
Graus de Liberdade (GL)	99	19
$\chi^2/GL$	4,314	1,635
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,866	0,978
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,840	0,990
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,098	0,043

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, foi analisado o caminho do construto Cognitivo do Clima Organizacional. A Tabela 29 apresenta as relações iniciais do aspecto Cognitivo do Clima Organizacional com os demais construtos da Identificação Organizacional Cooperativa.

Tabela 29 – Antecedentes do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional – modelo inicial

Caminho Estrutural			Coefficiente padronizado	Sig. (p)
Cognitivo	←	Ajuste ao Grupo	0,615	<0,001
Cognitivo	←	Comportamental	-0,037	0,532
Cognitivo	←	Afetividade	0,637	<0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O caminho estrutural Cognitivo ← Comportamental não apresentou significância ao nível de 5%, sendo necessária a exclusão do construto Comportamental. Com essa exclusão a correlação entre as variáveis *IOC08* (e08) e *IOC05* (e05) não foi mais significativa e, portanto, retirada do modelo. Apesar da retirada do construto, o modelo não alcançou os índices de mínimos necessários para sua adequabilidade ( $X^2 = 248,078$ ;  $GL = 52$ ;  $X^2/GL = 4,771$ ;  $GFI = 0,902$ ;  $CFI = 0,884$ ; e  $RMSEA = 0,105$ ).

Com o intuito de melhorar os índices de ajustamento do modelo foram inseridas correlações entre os erros da variável *IOC19* (e19) e do construto Cognitivo (eCOG) que embora sejam de construtos diferentes, estão relacionados teoricamente. Além desses ajustes, o *Amos* sugeriu inserir uma correlação entre os erros dos construtos de Ajuste ao Grupo e Afetividade. Porém, como ocorreu na análise do primeiro caminho, optou-se por inserir uma relação de influência devido ao fato de serem indicadores distintos.

Na Tabela 30 podem ser visualizados os resultados do modelo final do aspecto Cognitivo do Clima Organizacional.

Tabela 30 – Antecedentes do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional – modelo final

Caminho Estrutural			Coefficiente padronizado	Sig. (p)
Afetividade	←	Ajuste ao Grupo	0,650	<0,001
Cognitivo	←	Ajuste ao Grupo	0,525	<0,001
Cognitivo	←	Afetividade	0,420	<0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A análise do caminho indicou que o aspecto Cognitivo do Clima Organizacional é influenciado direta e indiretamente pela dimensão de Ajuste ao Grupo da Identificação Organizacional Cooperativa. Indiretamente, o construto de Ajuste ao

Grupo utiliza a Afetividade como mediadora da influência sobre o aspecto Cognitivo do Clima Organizacional. A partir desse resultado pode-se inferir que a afetividade pode influenciar o envolvimento psicológico e recompensa intrínseca do aspecto Cognitivo do Clima Organizacional. Assim como, o Ajuste ao Grupo pode influenciar as características de autonomia, crescimento e autodesenvolvimento do aspecto Cognitivo do Clima Organizacional. Supõe-se ainda que o Ajuste ao Grupo influencie a Afetividade por meio do sentimento de pertença e engajamento com o cooperativismo.

A verificação dos índices de ajustamento indicou que o modelo alcançou os índices mínimos de adequabilidade. A Tabela 31 apresenta os índices de ajustamento dos modelos inicial e final do aspecto Cognitivo do Clima Organizacional.

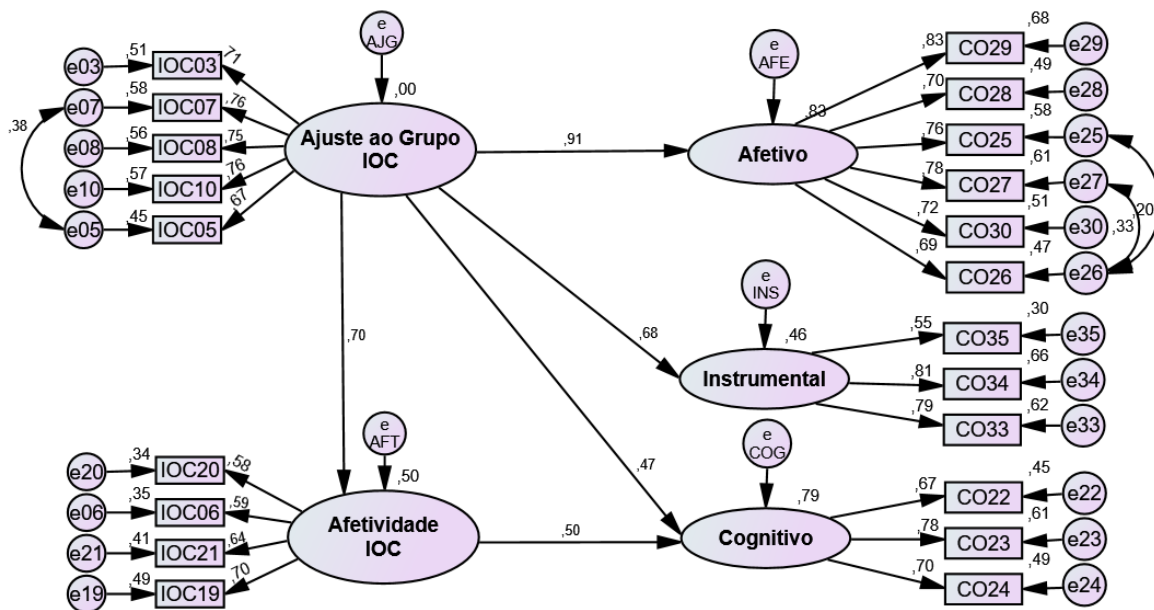
Tabela 31 – Índices de ajuste do modelo estrutural do Aspecto Cognitivo do Clima Organizacional

Índices de Ajuste	Modelo inicial	Modelo final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	463,706	131,170
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	100	50
$\chi^2/GL$	4,637	2,623
GFI – <i>Goodness-of-fit</i>	0,857	0,939
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	0,824	0,952
RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	0,103	0,069

Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 19 apresenta a síntese das relações que se mostraram significativas na análise de caminhos entre as dimensões da Identidade Organizacional Cooperativa (IOC) e os aspectos do Clima Organizacional (CO). Pode-se observar que ao analisar os caminhos em conjunto, a influência da Afetividade (IOC) sobre o Afetivo (CO) que já possuía uma carga pequena (0,220), não alcançou o nível mínimo de significância ( $p < 0,005$ ). Dessa forma, o caminho Afetivo ← Afetividade foi excluído.

Figura 19 – Análise conjunta de caminhos das dimensões da IOC x aspectos do CO



Nota: Todos os coeficientes apresentados foram significativos ao nível de 1%.  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Desse modo, observa-se que a dimensão da IOC que possui mais influência sobre o CO é a dimensão de Ajuste ao Grupo, interferindo nos três aspectos do Clima Organizacional (CO). A dimensão comportamental da IOC não apresentou influência significativa sobre os aspectos do CO, sendo excluída da análise conjunta. A dimensão de Afetividade da Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) intermedia a influência indireta da dimensão de Ajuste ao Grupo sobre o aspecto Cognitivo do CO.

Na próxima sessão valida-se o modelo integrado da influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional.

#### 4.6.2 Validação do modelo integrado

A validação do modelo integrado de influência da Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) sobre o Clima Organizacional (CO) se deu por meio da análise dos índices de ajustes recomendado por Hair *et al.* (2009). O modelo inicial apresentou a variância do erro do construto de Clima Organizacional negativa ( $e_{CO} = -0,007$ ). O *software Amos* sugeriu a inserção de uma correção entre os construtos de Afetividade (ICO) e Cognitivo (CO). Após essa inserção foi possível rodar o modelo inicial, porém não alcançou os índices suficientes para a validação do modelo ( $X^2 = 601,879$ ;  $GL =$

265;  $X^2/GL = 2,271$ ; GFI = 0,875; CFI = 0,918; RMSEA = 0,061), portanto foram necessários ajustes ao modelo inicial (Figura 20).

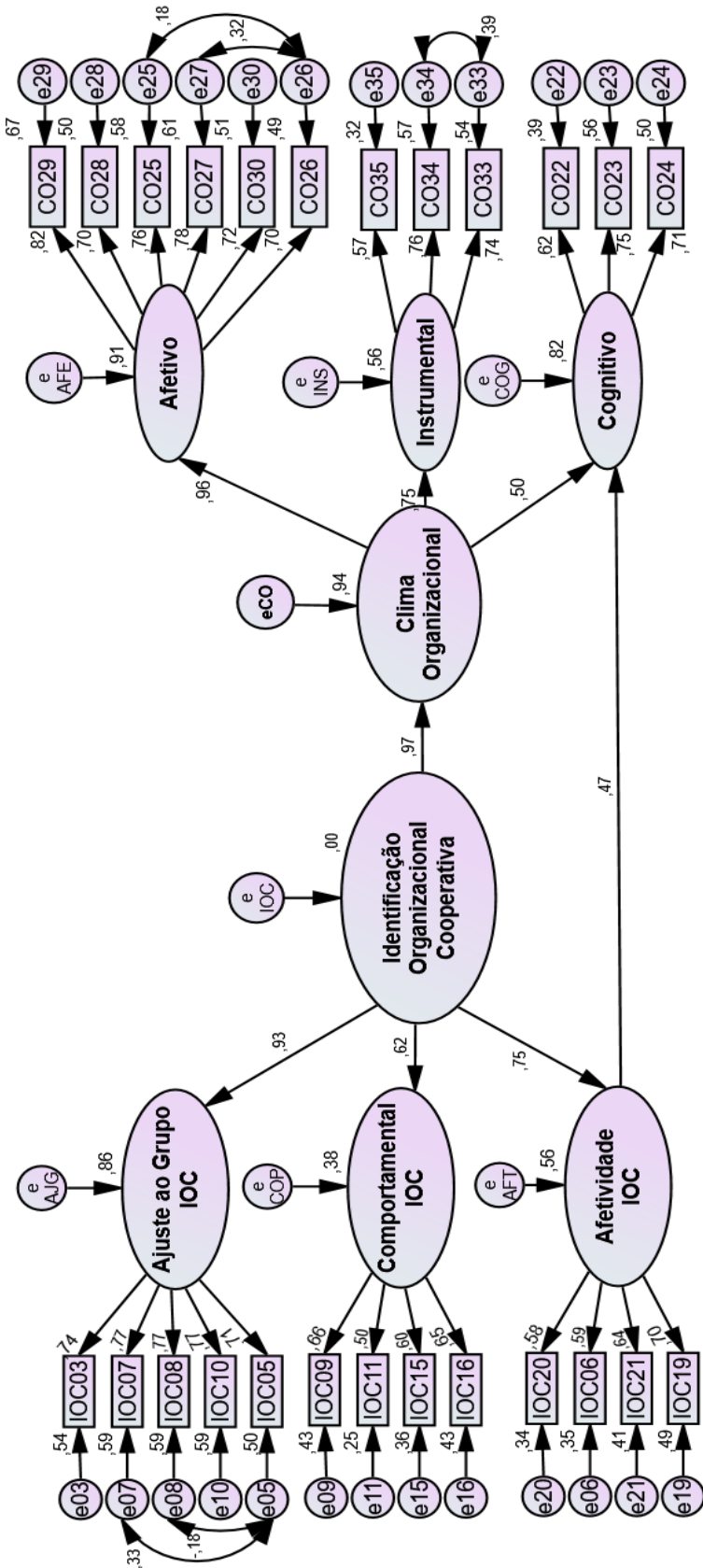
Os ajustes ao modelo inicial seguiram a análise de caminhos, onde se verificou que o construto Comportamental não influencia nenhum aspecto do Clima Organizacional, necessitando ser retirado do modelo. Ao retirar a dimensão Comportamental, não foi possível manter o construto de Identificação Organizacional Cooperativa com apenas dois construtos de identificação, pois o modelo ficaria sub-identificado, ou seja, com mais parâmetros a serem estimados do que variâncias ou covariâncias de itens (HAIR *et al.*, 2009). Assim, optou pela exclusão do construto de segunda ordem Identificação Organizacional Cooperativa (IOC), realizando a influência direta dos construtos de Ajuste ao Grupo e Afetividade sobre o construto de Clima Organizacional.

Ao excluir o construto de IOC, fez-se a ligação dos construtos de Ajuste ao Grupo e Afetividade por meio de uma seta de influência, seguindo o sugerido pela análise de caminhos. Após essas exclusões o modelo obteve uma significativa melhora ( $X^2 = 419,347$ ; GL = 181;  $X^2/GL = 2,317$ ; GFI = 0,896; CFI = 0,935; RMSEA = 0,062), porém, essa melhora, ainda não foi considerada adequada aos índices de ajustamento do modelo. Portanto, verificou-se os índices de modificação sugerido pelo *Amos* e realizou-se as seguintes alterações: exclusão das correlações entre os erros das variáveis *IOC05* (e05) e *IOC08* (e08); e, entre os erros das variáveis *CO26* (e26) e *CO25* (e25).

Ainda foram incluídas, conforme sugestão do *Amos*, correlações entre os erros das variáveis *CO28* (e28) e *CO29* (e29); entre os erros das variáveis *CO25* (e25) e *CO27* (e27); entre os erros das variáveis *CO25* (e25) e *CO22* (e22); e, entre os erros das variáveis *CO27* (e27) e *CO23* (e23). Justificam-se essas alterações devido ao fato de pertencerem ao mesmo construto do Clima Organizacional e, portanto, estão teoricamente relacionadas.

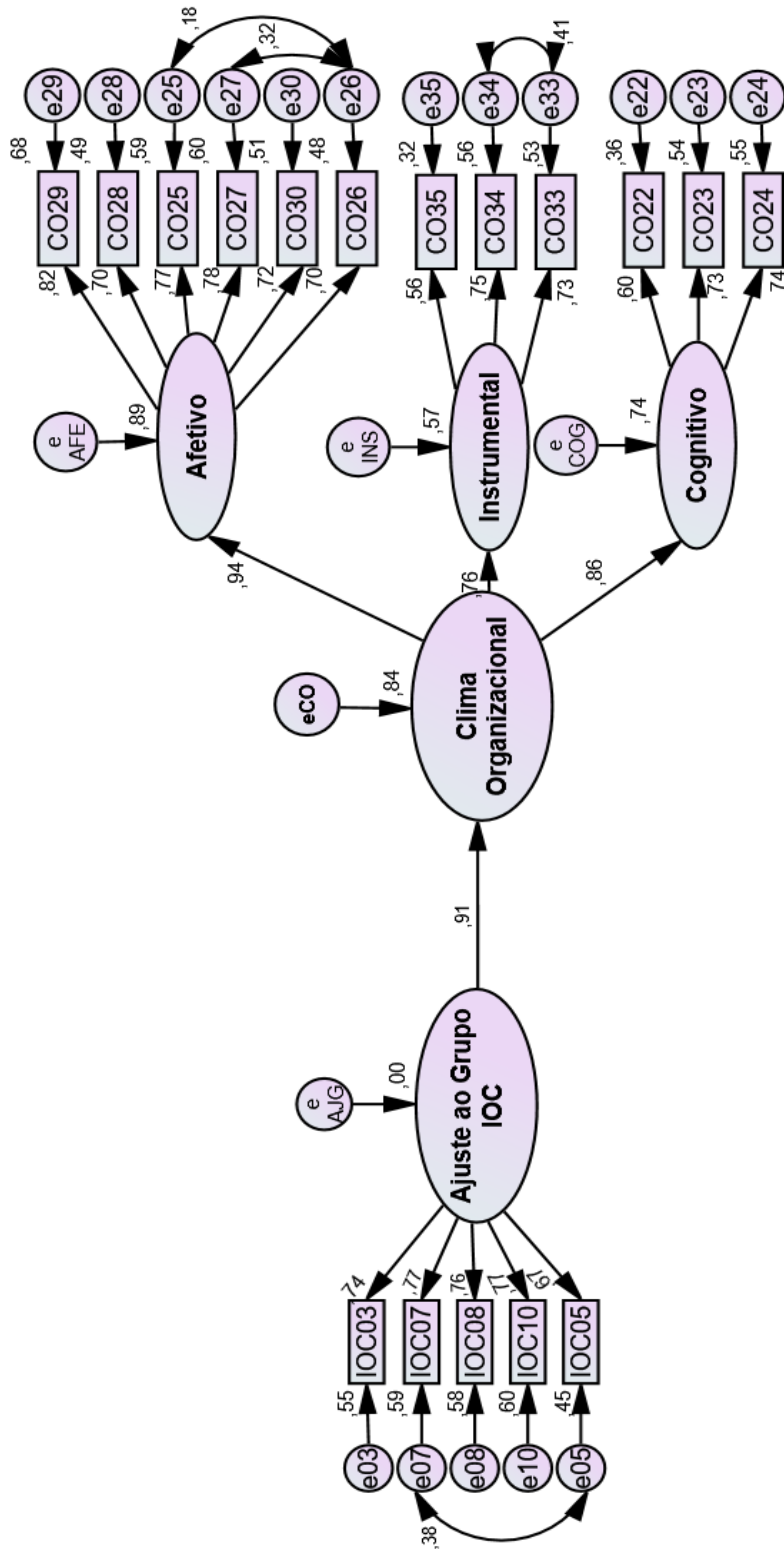
Hair *et al.* (2009) sugerem ainda, que o efeito moderador seja testado com um modelo alternativo. Dessa forma, realizou-se outro modelo desconsiderando construto de 1ª ordem de Afetividade. Os índices de ajustamento apresentaram melhora com apenas a exclusão das correlações entre os erros das variáveis *IOC05* (e05) e *IOC08* (e08), evidenciando que o modelo com moderação não é sustentado. O modelo integrado final validado pode ser observado na Figura 21.

Figura 20 – Modelo Integrado Inicial de Influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Figura 21 – Modelo Integrado Final de Influência da dimensão de Ajuste ao Grupo da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os Índices de Ajustes dos Modelos Inicial e Final (com e sem moderação) podem ser visualizados na Tabela 32. Os índices mínimos sugeridos por Hair *et al.* (2009) foram alcançados:  $X^2/GL < 3$ ;  $GFI > 0,90$ ;  $CFI > 0,92$ ; e,  $RMSEA < 0,07$ .

Tabela 32 – Índices de ajuste do modelo integrado de Influência da dimensão de Ajuste ao Grupo e Afetividade da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional

Índices de Ajuste	Modelo inicial	Modelo final	
	IOC → CO	Com variável moderadora AJUG-AFET/IOC → CO	Sem variável moderadora AJUG/IOC → CO
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	601,879	393,915	266,111
Qui-quadrado (significância)	0,000	0,000	0,000
Graus de Liberdade (GL)	265	179	114
$\chi^2/GL$	2,271	2,201	2,334
GFI	0,875	0,900	0,916
CFI	0,918	0,942	0,952
RMSEA	0,061	0,059	0,062

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Analisadas a qualidade de ajuste do modelo, o próximo passo foi o exame das estimativas paramétricas individuais. As relações entre os construtos apresentaram coeficientes padronizados acima de 0,7 e foram a significativas a 1% e, na direção prevista, conforme é apresentado na Tabela 33.

Tabela 33 – Coeficientes padronizados e significância das relações do modelo final

Relações entre construtos		Coeficiente padronizado	Z	
Clima Organizacional	← Ajuste ao Grupo	0,915	13,087	***
Cognitivo	← Clima Organizacional	0,861	9,732	***
Afetivo	← Clima Organizacional	0,945	1	-
Instrumental	← Clima Organizacional	0,756	8,120	***

Nota: \*\*\* significativo a 1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O modelo final foi composto por um construto de segunda ordem, 4 construtos de primeira ordem e 17 variáveis. A Tabela 34 apresenta todas as variáveis do modelo final com seus respectivos construtos de primeira e segunda ordem. Todas as variáveis apresentaram coeficiente padronizado superior a 0,5 e significância ao nível de 1%.

O construto de segunda ordem Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) ficou composto apenas pelo construto de primeira ordem de Ajuste ao Grupo, sendo necessária sua exclusão. Embora o construto de segunda ordem IOC tenha sido



validado com três construtos de primeira ordem, quando a relação com o Clima Organizacional (CO) foi efetuada, evidenciou-se que apenas a dimensão de Ajuste ao Grupo da IOC influenciava o CO e, que a dimensão de Afetividade influenciava apenas o aspecto Cognitivo do CO e como mediadora. Como a moderação acabou não se confirmando, assumiu-se que apenas a dimensão de Ajuste ao Grupo influencia o Clima Organizacional.

Tabela 34 – Coeficientes padronizados e significância das variáveis do modelo final

Construtos de 2ª ordem	Construtos de 1ª ordem	Variáveis	Coeficiente padronizado	Z		
Clima Organizacional	Cognitivo	CO22	0,596	1	-	
		CO23	0,735	10,316	***	
		CO24	0,745	10,049	***	
	Instrumental	CO35	0,564	1	-	
		CO33	0,729	8,648	***	
		CO34	0,748	8,811	***	
	Afetivo	CO29	0,823	1	-	
		CO25	0,765	15,812	***	
		CO26	0,696	13,818	***	
		CO27	0,775	16,101	***	
		CO28	0,702	14,116	***	
			CO30	0,717	14,525	***
	Ajuste ao Grupo		IOC03	0,743	1	-
		IOC05	0,671	11,969	***	
		IOC07	0,768	13,847	***	
		IOC08	0,762	13,771	***	
		IOC10	0,772	13,948	***	

Nota: \*\*\* significativo a 1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Hair *et al.* (2009) recomendam o exame das estimativas de variância explicada para os construtos endógenos ( $R^2$ ). Em Modelagem de Equações Estruturais essa estatística é dada pela Correlação Múltipla Quadrática apresentada na Tabela 35.

Tabela 35 – Coeficientes de explicação dos construtos

Construtos	$R^2$
Ajuste ao Grupo da IOC	0,000
Clima Organizacional	0,837
Afetivo do CO	0,892
Cognitivo do CO	0,742
Instrumental do CO	0,571

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Os resultados evidenciam que os aspectos Afetivo, Cognitivo e Instrumental explicam 83,7% do Clima Organizacional. Da mesma forma, o aspecto Afetivo do CO é 89,2% explicado por suas variáveis, o Cognitivo é 74,2% explicado, e o Instrumental tem 57,1% de sua variância explicada por suas variáveis.

O próximo tópico apresenta a análise dos dados qualitativos referente à influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional.

#### 4.6.3 Análise dos dados qualitativos da influência da IOC sobre o CO

Nesta seção são analisados os dados qualitativos referente à questão aberta: “De que forma você acredita que o fato de trabalhar em uma Cooperativa influencia no ambiente de trabalho?”. Essa questão teve por objetivo analisar a percepção do colaborador a respeito da influência da Identificação Organizacional Cooperativa no clima organizacional.

Para a análise considerou-se, em um primeiro momento, que os colaboradores teriam uma percepção de influência positiva sobre o clima. Assim, buscou-se analisar sobre qual aspecto do Clima Organizacional a influência positiva está dirigida: Afetivo, Cognitivo ou Instrumental. Posteriormente, verificou-se que alguns colaboradores não percebiam quaisquer influências da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o clima, ou ainda, tinham a percepção de que não havia influência. Para essa análise, foram utilizadas as mesmas categorias definidas *a priori* para o Clima Organizacional (Afetivo, Cognitivo e Instrumental).

Com a definição das categorias de análise deu-se início à contagem da frequência em que os registros referentes a cada categoria foram citados. A Tabela 36 apresenta os resultados por Cooperativa e por categoria de análise.

Tabela 36 – Análise de Frequência das respostas dos Colaboradores para Influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional por Cooperativa

Categorias	Subcategorias	Sicredi Região Centro RS/MG		Sicredi Serrana RS		Sicredi União RS		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Influência positiva	Afetiva	76	75,25	79	59,40	74	63,25	229	65,24
	Cognitiva	17	16,83	47	35,34	38	32,48	102	29,06
	Instrumental	6	5,94	4	3,01	4	3,42	14	3,99
	-	1	0,99	0	0,00	1	0,85	2	0,57
Não há influência	-	1	0,99	3	2,25	0	0,00	4	1,14
<b>Total</b>		<b>101</b>	<b>100,00</b>	<b>133</b>	<b>100,00</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>	<b>351</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).



Outras palavras remetem diretamente ao cooperativismo como: 'cooperativa', 'cooperação', 'cooperativismo', 'cooperativo', 'colaboração', 'companheirismo', 'cooperar', 'colaboração', 'família', entre outras. Ao mesmo tempo, estas palavras também estão relacionadas ao aspecto afetivo do clima organizacional (CARR *et al.*, 2003).

Nas entrevistas com os gestores de pessoas pode-se perceber mais claramente as manifestações, especialmente na opinião contrária à influência da identidade organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

Influencia muito, pois toda a construção do trabalho é realizada de forma colaborativa e participativa e isso muda todo o ambiente (E1).

Não, até porque em 2015, nós eramos cooperativa, mesma razão social, tudo igual e não tinha nada a ver com cooperativa. Eu acho que assim, o modelo de gestão, a gestão com base em valores, com base em ética, com base em clareza, com propósito claro, isso sim faz diferença em qualquer organização, seja a cooperativa ou não, isso é o que eu acredito, então não é por ser cooperativa (E2).

(...) por ser uma cooperativa e por nós termos esse senso do trabalho coletivo eu acho que influencia aqui dentro, para que a gente trabalhe mais cooperativamente, para que a gente se ajude mais, para não prevalecer a opinião só de um e sim da maioria (E3).

De fato, o modelo validado não se refere à identidade organizacional cooperativa, mas à dimensão de Ajuste ao Grupo da Identificação Organizacional Cooperativa. A resposta do Entrevistado E2 vem ao encontro do modelo validado pois, não são apenas os valores cooperativos, mas o fato de os colaboradores estarem identificados, ajustados a esses valores, como se pertencessem a si mesmos.

Após a apresentação e discussão dos resultados, apresenta-se no próximo e último capítulo as considerações finais da tese, incluindo as contribuições e limitações do estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Esse capítulo inicia com as discussões do *framework* proposto, retomando os objetivos propostos e os principais resultados alcançados. Após, evidencia-se as contribuições da pesquisa e implicações práticas, encerrando com as limitações do estudo e algumas sugestões para a continuação do estudo.

### 5.1 DISCUSSÃO SOBRE O *FRAMEWORK* PROPOSTO

O *framework* proposto buscou responder ao questionamento: De que forma a Identificação Organizacional Cooperativa influencia o Clima Organizacional dos colaboradores de Cooperativas de Crédito? Este questionamento foi respondido pelo objetivo geral de analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

O alcance desse objetivo maior se deu por meio dos objetivos específicos de:

- i. Analisar quais as características das sociedades cooperativas podem ser consideradas parte de sua identidade a partir da teoria da identidade organizacional;
- ii. Elaborar e validar uma escala de identificação organizacional cooperativa;
- iii. Traduzir, adaptar culturalmente e validar a escala de percepção de clima organizacional;
- iv. Verificar as relações entre identificação organizacional cooperativa e clima organizacional;
- e, v. Analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

Dessa forma, as próximas seções foram estruturadas de forma a possibilitar a discussão de cada objetivo específico.

#### 5.1.1 Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop)

Os estudos anteriores em Identidade Organizacional, apesar de reconhecerem a existência de identidades organizacionais específicas, como as encontradas em organizações militares e religiosas, não haviam até o momento, analisado as organizações cooperativas. Embora as organizações cooperativas tenham sua origem anterior ao século XX, possuindo fortes correntes doutrinária e filosófica, ainda carecem de teorias organizacionais.

Neste estudo, que objetivou analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional, percebeu-se a necessidade de compreender, como requisito para o estudo da identificação, a formação de uma identidade organizacional cooperativa. Essa Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop) foi fundamentada na Teoria da Identidade Organizacional de Mael e Ashforth (1992) e, Kogut e Zander (1996), assim como, foi moldada pelas Características Diferenciadoras de Pinho (1966) e pelos Valores Básicos do Cooperativismo enunciados pela *International Co-operative Alliance* (2017).

As características que diferenciam as cooperativas de outros tipos de sociedade, puderam ser ratificadas por meio das respostas às questões abertas dadas por 344 colaboradores e por entrevistas realizadas com 3 gestores de gestão de pessoas. Nessas respostas, observou-se a prevalência dos valores de Solidariedade e Ajuda Mútua, Responsabilidade e Democracia, além da alta frequência de menção da palavra 'associado'. Dessa forma, chegou-se à conclusão de que os valores básicos do cooperativismo de Autoajuda, Democracia, Igualdade e Equidade, Responsabilidade, e, Solidariedade e Ajuda Mútua, representam a Identidade Organizacional Cooperativa - IdCoop.

### **5.1.2 Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (EIOC)**

Após a formação e compreensão da Identidade Organizacional Cooperativa (IdCoop), foi possível construir e validar uma escala de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC). A escala inicialmente elaborada e revisada por especialistas com 21 questões, foi validada, por meio das análises fatoriais exploratória e confirmatória, com 13 variáveis representativas de 3 dimensões da Identificação Organizacional Cooperativa: Ajuste ao Grupo, Comportamental e Afetividade. O modelo de mensuração da escala de IOC atendeu à índices de avaliação de medidas de ajuste absoluto, incluindo índices de qualidade de ajuste, de má qualidade de ajuste, além de medida de ajuste incremental.

A análise descritiva do modelo de Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) evidenciou resultados mais elevados para as dimensões Comportamental e de Afetividade nas três cooperativas estudadas. Ressalta-se que a Sicredi Região Centro RS/MG obteve destaque na dimensão Comportamental. Como oportunidade de melhoria, pode-se sugerir ações para a dimensão de Ajuste ao Grupo que apresentou

médias em torno de 4,2 nas cooperativas Sicredi Serrana RS e Sicredi União RS e, média próxima a 4,6 na Sicredi Região Centro RS/MG. Sugere-se ainda que, essas ações possam enfatizar a igualdade e equidade dos colaboradores, principalmente, a compreensão de justiça, como menciona Souza (2017) ao concluir que nem sempre tratar a todos de forma igualitária traduz a ideia de justiça, havendo, por vezes, a necessidade de correções que tragam um equilíbrio.

Nas entrevistas realizadas com os gestores de gestão de pessoas ficou evidenciada a identificação dos colaboradores por meio do alinhamento dos valores individuais com os valores do cooperativismo. Inclusive o valor de igualdade e equidade, onde verificou-se uma oportunidade de melhoria, foi plenamente satisfeito pelos gestores. Esse fato contribui para a suposição de que o referido valor não seja plenamente compreendido pelos colaboradores, dificultando sua percepção.

### **5.1.3 Escala Reduzida de Clima Organizacional para Cooperativas de Crédito (ERCO)**

Realizada a validação da escala de IOC, iniciou-se validação da escala reduzida de clima organizacional para cooperativas de crédito. A primeira etapa foi a escolha de uma escala que contemplasse aspectos de clima organizacional e ao mesmo tempo não tivesse mais de 10 anos, estando assim, atualizada. Dentre os estudos mais relevantes da base *Web of Science*, foi encontrada a escala de Clima Organizacional (CLIOR) de Muñiz *et al.* (2014) com 15 questões, atendendo aos requisitos do estudo.

A escala CLIOR, embora tenha sido validada na Espanha com 3.787 trabalhadores da área de saúde, foi publicada em língua inglesa, demandando a realização de tradução e adaptação transcultural para o contexto brasileiro. As traduções e retrotraduções foram realizadas por duas empresas especializadas em versões estrangeiras. Após, ainda houveram a aprovação da versão final por um comitê de avaliação e aplicação de teste-piloto.

A análise fatorial exploratória foi realizada com o objetivo de reduzir os dados a fatores, resultando em uma escala com 12 variáveis distribuídas em 3 fatores: Afetivo, Instrumental e Cognitivo. A continuação da validação da escala se deu por meio da análise fatorial confirmatória que ratificou os 12 construtos de primeira ordem. O modelo final da Escala Reduzida de Clima Organizacional (ERCO) satisfaz à índices

de avaliação de medidas de ajuste absoluto, incluindo índices de qualidade de ajuste e má qualidade de ajuste, além de medida de ajuste incremental.

A análise descritiva evidenciou uma leve proeminência do aspecto Afetivo do Clima Organizacional em relação aos aspectos Instrumental e Cognitivo. Esse resultado se repetiu nas três cooperativas, sendo a Sicredi Região Centro RS/MG a que obteve maior destaque. O aspecto Afetivo do Clima Organizacional refere-se aos relacionamentos interpessoais, que pode ter sido influenciado pela alta cooperação e cordialidade entre os colegas.

A fim de analisar a percepção dos gestores em relação ao Clima Organizacional, as entrevistas também foram analisadas a partir dos aspectos afetivo, instrumental e cognitivo do clima. Nas falas foram percebidas várias menções aos sentimentos de orgulho e pertencimento, engajamento e cooperação denotando a intensidade do Aspecto Afetivo.

Em relação ao aspecto instrumental foram evidenciadas preocupações com a segurança, inerente à atividade financeira, e, com a remuneração que ainda é superior à remuneração de outras instituições financeiras. No aspecto cognitivo, houve destaque no incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores objetivando sua autonomia, independência e comprometimento.

#### **5.1.4 A Identificação Organizacional Cooperativa e o Clima Organizacional**

A fim de atender ao objetivo de verificar as relações entre identificação organizacional cooperativa e clima organizacional foi realizada uma análise de caminhos estruturais. A análise de caminhos considerou as três dimensões da Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) sendo realizada para cada um dos três aspectos do Clima Organizacional (CO).

O primeiro aspecto do CO analisado foi o Afetivo, que foi influenciado direta e significativamente apenas pela dimensão de Ajuste ao Grupo da IOC. Nessa análise, observou-se também uma influência indireta da dimensão de Ajuste ao Grupo da IOC sobre o aspecto Afetivo do CO intermediado pela dimensão de Afetividade da IOC. A influência indireta da dimensão de Ajuste ao Grupo sobre o aspecto Afetivo (CO) mediada pela dimensão de Afetividade (IOC) justifica-se ao considerar que a forma como o indivíduo se ajusta ao grupo influencia a afetividade de pertencer ao grupo, e, por consequência, influencia o clima afetivo.



O aspecto Instrumental do CO também foi influenciado direta e significativamente apenas pela dimensão de Ajuste ao Grupo da IOC, sem receber nenhuma outra influência indireta. Em relação ao aspecto Cognitivo do CO, evidenciou-se que ele é influenciado diretamente pelas dimensões de Ajuste ao Grupo e de Afetividade da IOC. Além, disso, também se observou uma influência indireta da dimensão de Ajuste ao Grupo sobre o aspecto Cognitivo do CO, mediada pela dimensão de Afetividade da IOC. Essa mediação da dimensão de Afetividade (IOC) pode ter ocorrido em virtude de sua influência no envolvimento psicológico e nas recompensas intrínsecas do aspecto Cognitivo (CO), onde a dimensão de Afetividade (IOC) estaria recebendo influência da dimensão de Ajuste ao Grupo (IOC) por meio dos sentimentos de pertença e engajamento com o cooperativismo.

Assim, a dimensão que mais influenciou o Clima Organizacional foi a de Ajuste ao Grupo (IOC), agindo nos três aspectos do Clima Organizacional: Afetivo, Instrumental e Cognitivo.

#### **5.1.5 A Influência da Identificação Organizacional Cooperativa sobre o Clima Organizacional**

O objetivo de analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional foi atendido por meio da validação do modelo integrado. O modelo inicial recebeu os ajustes de acordo com a análise de caminhos estruturais e com os índices de modificação sugerido pelo *Amos*. Todas as alterações foram fundamentadas teoricamente.

O exame das estimativas paramétricas individuais demonstrou que as relações entre os construtos apresentaram coeficientes padronizados acima de 0,7 com significância a 1% e, na direção prevista. O modelo final combinou um construto de segunda ordem, 4 construtos de primeira ordem e 17 variáveis. Devido ao fato de o construto de segunda ordem Identificação Organizacional Cooperativa (IOC) ter sido formado apenas pelo construto de primeira ordem de Ajuste ao Grupo, o construto IOC foi excluído do modelo final. Os resultados finais do modelo demonstraram que o Clima Organizacional é 83,7% explicado pelos aspectos Afetivo, Cognitivo e Instrumental.

Ao perguntar aos colaboradores *“De que forma você acredita que o fato de trabalhar em uma cooperativa influencia no ambiente de trabalho?”* 98,86%

responderam que a influência sobre o Clima Organizacional é positiva, sendo que, destes 65,24% caracterizou como uma influência afetiva, o que corrobora o modelo validado. Nas entrevistas com os gestores de gestão de pessoas, transpareceu que o Clima Organizacional não é influenciado pela Identidade Organizacional Cooperativa, mas por sua Identificação evidenciada por quanto o indivíduo se ajusta ao grupo.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A primeira contribuição do estudo foi o estudo da identificação organizacional no contexto do cooperativismo, tendo em vista que o cooperativismo é um instrumento de desenvolvimento social. Como inovação no campo teórico pode-se citar a construção da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa e o estabelecimento de um diálogo entre esse construto e o construto de Clima Organizacional. Além da construção da escala, ainda pode-se citar as contribuições para avanços no campo teórico devido à escassez de estudos envolvendo o tema de Identificação Organizacional Cooperativa.

Do ponto de vista pragmático, o estudo contribui com as estratégias decisórias dos gestores de cooperativas ao detectar elementos da identificação organizacional cooperativa que podem influenciar o clima organizacional. Além disso, os gestores podem levantar oportunidades de melhoria vinculados à compreensão da filosofia cooperativista. Acredita-se que ao diagnosticar a identificação organizacional cooperativa a partir das dimensões de ajuste ao grupo, comportamental e de afetividade, seja possível realizar ações que possam melhorar a identificação, utilizando ferramentas e metodologias que possam promover o autoconhecimento dos colaboradores, bem como, ações que auxiliem a compreensão da identidade organizacional cooperativa.

Outra contribuição teórica foi a validação de uma Escala Reduzida de Clima Organizacional (ERCO), que poderá ser utilizada em conjunto com outras escalas nos estudos da área de gestão de pessoas, sem penalizar os respondentes com um número excessivo de questões. Na prática, também poderá ser utilizada pelos gestores de cooperativas com maior frequência, por exemplo, a cada 4 meses, possibilitando assim, que as ações derivadas do diagnóstico de clima sejam rapidamente implantadas.

Além da possibilidade de replicação das escalas em outros contextos, o modelo integrado validado pode ser aplicado a outros ramos do cooperativismo. Ou, de forma mais extensiva no próprio ramo de crédito.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as limitações teóricas do estudo encontra-se a restrição para o campo da psicologia organizacional e no contexto das cooperativas de crédito. Um aprofundamento no campo sociológico pode trazer uma contribuição mais profunda ao tema da Identificação Organizacional Cooperativa. A inclusão de organizações não cooperativas ou, ainda, cooperativas de outros ramos, poderiam contribuir para a elaboração das características diferenciadoras.

Outra limitação pode ser a utilização da escala reduzida de Clima Organizacional. Acredita-se que a validação de uma escala maior, como a de 50 itens, no ambiente cooperativo e, posteriormente a realização de sua redução, traria melhores resultados. Deve-se levar em consideração que o instrumento de 15 itens possa não considerar dimensões importantes para o contexto em questão. Um estudo com mais itens ou estudos que utilizem subescalas de clima organizacional podem atender a análises mais profundas.

Além disso, a própria escolha das variáveis e construtos, mesmo estando ancoradas teórica e metodologicamente, pode ser percorrida por outros caminhos. A inclusão de novos construtos e variáveis podem enriquecer o estudo.

### 5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

Um uso mais extensivo da Escala de Identificação Organizacional Cooperativa (EIOC) pode ser sua utilização na gestão de indicadores das cooperativas centrais, possibilitando a análise por cooperativas singulares, por centros administrativos, por agências e, ainda, por municípios. Essa análise pode gerar um indicador de gestão de pessoas ressaltando casos de *benchmark* para fundamentar boas práticas de identificação organizacional.

Além disso, a utilização dessa escala em conjunto com outras medidas de comportamento organizacional, pode fornecer uma medida mais adequada do que as

escalas tradicionais de Identificação Organizacional. Por exemplo, utilizar a escala de IOC para analisar sua influência sobre o construto de comportamento de cidadania organizacional ou outros construtos de comportamento organizacional.

A Escala Reduzida de Clima Organizacional (ERCO), por possuir poucos itens, pode ser utilizada em conjunto com outras escalas, ou na análise de novos antecedentes e consequentes do clima organizacional. O modelo validado ainda pode ser acrescido de outros construtos, ampliando o campo teórico de estudos.

O método de estudo ainda pode ser aplicado na construção de novas identidades organizacionais específicas, como por exemplo, instituições educacionais com mantenedoras religiosas, escolas do campo, ou até mesmo, instituições educacionais militares. Esse estudo ainda pode ser replicado internacionalmente, ou até mesmo nas diferentes regiões brasileiras, em cooperativas de crédito, a fim de analisar as interferências culturais.

## REFERÊNCIAS

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, Jan 1989.

BANDEIRA, E.; SANTOS, V. T. D. A. Desenvolvimento local: sustentabilidade ou subordinação? **Departamento de Geografia da Universidade Estadual de Maringá**, 2006. Disponível em: <[http://www.dge.uem.br/semana/eixo3/trabalho\\_35.pdf](http://www.dge.uem.br/semana/eixo3/trabalho_35.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2016.

BAPTISTA, M. N. et al. Suporte laboral e identificação organizacional: um estudo de validade. **Aletheia**, v. 32, p. 53-69, maio-ago 2010.

BARBOSA, T. D. S.; VICENTIN, M. D. S.; GAVIÃO, M. B. D. Qualidade de vida e saúde bucal em crianças – Parte I: Versão brasileira do Child Perceptions Questionnaire 8-10. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 10, p. 4077-4085, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª - 3ª reimp. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer–Company Identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 76–88, April 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economics and management of cooperative organizations**. São Paulo: Atlas, 2012.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. p. 258-273, Maio/Ago 2006.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CAPES/MEC. Portal de Periódicos da Capes. **Buscar Assunto**, 2018. Disponível em: <[http://www-periodicos-capes-gov-br.ez47.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmF](http://www-periodicos-capes-gov-br.ez47.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmF)>. Acesso em: 15 maio 2018.

CARMELI, A. et al. An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: a social identity perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, p. 1380-1395, 2017.

CARR, J. Z. et al. Climate Perceptions Matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 605–619, 2003.

CHRIST, O. et al. When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. **British Journal of Educational Psychology**, v. 73, p. 329–341, 2003.

DALMOLIN, V.; DENARDIN, É. S.; MEDEIROS, F. S. B. Clima Organizacional: o caso de uma cooperativa da região fronteira oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**. Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 55-70, jan/jul 2015.

DÍAZ-FUNEZ, P. A. et al. El efecto modulador del clima organizacional em la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. **Universitas Psychologica**. Bogotá, v. 15, n. 1, p. 383-394, jan/mar 2016.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, Junho 1994.

EDWARDS, M. R.; PECCEI, R. Organizational Identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 1, p. 25-67, Mar. 2007.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO, N. T. C. D. **Cooperativas Sociais: alternativa para inserção**. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

FUNDAÇÃO SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade**. Sicredi. Porto Alegre, p. 59. 2018.

GLICK, W. H. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 601-616, Jul. 1985.

GLISSON, C. et al. Assessing the Organizational Social Context (OSC) of Mental Health Services: Implications for Research and Practice. **Administration and Policy in Mental Health**, v. 35, p. 98-113, 2008.

GLISSON, C.; GREEN, P. Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems. **Child Abuse & Neglect**, v. 35, p. 582-591, 2011.

HAIR JR., J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAKAK, L. T. Strategies for the resolution of identity ambiguity following situations of subtractive change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51 (I), p. 129–144, 2015.

HANNAH, S. T. et al. Duty orientation: theoretical development and preliminary construct testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 123, p. 220-238, 2014.

HENTSCHEL, T. et al. Perceived diversity and team functioning: the role of diversity beliefs and affect. **Small Group Research**, v. 44 (1), p. 33-61, 2013.

HERNANDEZ, M.; GUARANA, C. L. An examination of the temporal intricacies of job engagement. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 1711–1735, 2018.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 01, p. 121-140, Jan 2000.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 14. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

IBGE. Cidades e Estados. RS. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs.html?>>. Acesso em: 21 Janeiro 2019.

ILO. **The Story of the ILO's Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No.193): A review of the process of making ILO Recommendation No.193, its implementation and its impact**. International Labour Organization. Geneva, p. 92. 2015. (ISBN 978-92-2-129376-7).

INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Plano de ação para uma década cooperativa. **Internacional Co-operative Alliance**, Oxford, Jan 2013. Disponível em: <<https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-blueprint-final-june-2013-portuguese-975329096.pdf>>. Acesso em: 05 Jul 2017.

INTERNACIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **The alliance**, 2017. Disponível em: <<https://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>>. Acesso em: 26 maio 2017.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. International Co-operative Alliance. Bruxelas, p. 102. 2015.

IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

JOHNSON, M. D.; MORGESON, F. P.; HEKMAN, D. R. Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 8, p. 1142-1167, Nov. 2012.

JONES, C.; VOLPE, E. H. Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, p. 413-434, 2011.

KENNEDY, J. A.; ANDERSON, C. Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 139, p. 30-49, 2017.

KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima Organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 111-120, Jan-Mar 2014.

KLEIN, K. I.; SORRA, J. S. The Challenge of Innovation Implementation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1055-1080, 1996.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, Sep-Oct 1996.

LAMBERT, P. **La Doctrina Cooperativa**. 4. ed. Buenos Aires: Intercoop, 1975.

LASSERRE, G. **O cooperativismo**. Sintra: Europam, 1977.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de Caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense. Niterói, p. 182. 2003.

MACIEL, G. L. S. **Análise do Clima Organizacional de uma Agência Bancária de Curitiba - PR**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 55. 2011.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, Mar 1992.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 15 (1), p. 49-72, Jan-Fev 2014.

MARTINS, M. D. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**: De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. 1. ed. Brasília: Confedbras, 2014.

MENÉNDEZ, F. et al. Computerized Adaptive Assessment of Organizational Climate. **Anales de Psicología**, Murcia, v. 33, n. 1, p. 152-159, jan 2017.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr 2010.

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 45, n. 1, p. 19-47, Jan 1992.

MOREIRA, M. Z. et al. Fatores determinantes da identificação organizacional no contexto industrial. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 3, p. 116-139, set-dez 2016.



MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 45, n. 2, p. 198-208, abr-jun 2014.

MUÑIZ, J. et al. Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 14, n. 2, p. 102-110, May 2014.

NELSON, T. et al. Emergent identity formation and the cooperative: theory building in relation to alternative organizational forms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 28, n. 3-4, p. 286-309, may 2016.

NOVAES, T. C. **Gestão por Propósito: Como ela pode influenciar no resultado e na eficiência cooperativista de uma cooperativa de crédito**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, p. 54. 2018.

OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2016**. Sistema Ocergs-Sescoop/RS. Porto Alegre, p. 60. 2017.

OLIVEIRA, Á. D. F. Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 11, p. 344.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. OCB, 2016. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>>. Acesso em: 04 setembro 2016.

OSTROFF, C. The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Minnesota, v. 56, n. 1, p. 56-90, Oct 1993.

PARÉ, A. M. **Intercooperação: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2009.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 105-124, jan./abr. 2011.

PEÑA-SUÁREZ, E. et al. Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR scale. **Psicothema** 2013, v. 25, n. 1, p. 137-144, 2013.

PEÑA-VIVEROS, R. et al. Organizational climate in management teams and its relationship with health care outcomes. **Salud Publica de Mexico**, v. 57, n. 6, p. 528-536, Nov-Dez 2015.

PINHO, D. B. **Que é cooperativismo**. São Paulo: DESA, 1966.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Cenário Mundial. Cenário Brasileiro. Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos. **Sistema Sicredi**, 2017. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicredi/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Cenário Mundial. **Cenário Brasileiro**, 2018. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

PUNTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul-set 2002.

PUNTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. D. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45-57, Set 2006.

ROSSI, A. D. C. S. **Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2005.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. G. et al. **Clima Organizacional**: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: [s.n.]. 2010. p. 1-16.

SANTOS, J. N. **Clima organizacional na administração pública**: análise do conceito nos termos de referência dos editais de licitação no Brasil para o fortalecimento do processo de gestão. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena: [s.n.]. 2012. p. 1-17.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On the etiology of climates. **Personnel psychology**, v. 36, n. 1, p. 19-39, 1983.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, p. 150-163, 1998.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, Jun 1994.

SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG. **Estatuto Social da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento das Regiões Centro do RS e MG**. Santa Maria, p. 57. 2018.

SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG. Institucional. **Missão e Valores**, 2019. Disponível em: <<https://www.sicrediregiaocentro.coop.br/institucional/missao-e-valores>>. Acesso em: 22 Maio 2019.

SICREDI SERRANA RS. Institucional. **História da Sicredi Serrana RS**, 2019a. Disponível em: <<http://www.sicrediserranars.com.br/institucional/historia-da-sicredi-serrana-rs>>. Acesso em: 26 jun 2019.

SICREDI SERRANA RS. Institucional. **Propósito e Valores**, 2019b. Disponível em: <<http://www.sicrediserranars.com.br/institucional/proposito-e-valores>>. Acesso em: 26 jun 2019.

SICREDI UNIÃO RS. A Cooperativa. **Linha do Tempo**, 2019. Disponível em: <<https://sicrediuniaors.com.br/linha-tempo>>. Acesso em: 28 jun 2019.

SISTEMA OCB. **Agenda Institucional do Cooperativismo**. Sistema OCB – Gerência de Relações Institucionais. Brasília. 2016.

SISTEMA OCB. **Agenda Institucional do Cooperativismo**. Sistema OCB – Gerência de Relações Institucionais. Brasília. 2017a.

SISTEMA OCB. Cooperativismo. O que é Cooperativismo. **Sistema OCB**, 2017b. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 30 maio 2017.

SISTEMA OCB. Números do Cooperativismo Brasileiro. **Sistema OCB**, 2018. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/numeros>>. Acesso em: 18 Outubro 2019.

SISTEMA OCB. Ramos do Cooperativismo: conheça nossa nova organização. **Sistema OCB**, 2019. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 18 Outubro 2019.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Marketing Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, p. 63-74, Jul 1995.

SMITH, L. G. E. et al. Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: the impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, p. 487-511, 2017.

SOUZA, L. R. D. **Cooperativas de crédito: regulação do CMN e os valores cooperativos**. Curitiba: Juruá, 2017.

STECCA, J. P. et al. Diagnóstico de Clima Organizacional em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gesto**, Santo Ângelo, v. 4, n. 1, p. 43-53, Jan./Jun. 2016.

STONER, J.; PERREWE, P. L.; HOFACKER, C. The Development and Validation of the Multi-Dimensional Identification Scale (MDIS). **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 7, p. 1632–1658, 2011.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 229-250, Mar-Abr 2010.

THUMIN, F. J.; THUMIN, L. J. The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 145, n. 2, p. 93-109, 2011.

TORTORELLA, G. L.; ESCOBAR, L.; RODRIGUES, C. Organizational climate research: a proposed approach focused on banking institutions. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 6, p. 1377-1390, 2015.

TSUI, A. S.; EGAN, T. D.; O'REILLY III, C. A. Being Different: relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 549-579, December 1992.

VERGARA, S. C. **rojetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALUMBWA, F. O. et al. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 115, p. 204-213, 2011.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFE, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, Maryland, v. 16, n. 4, p. 409-421, Jul-Ago 2005.

WILHELM, E. J.; SCHNEIDER, J. O. **O Primeiro centenário de um sonho**. Santa Rosa: Edição do Autor, v. 1., 2013.

WOS. **Web Of Science**, 2017. Disponível em: <[http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=WOS&SID=4BwPj8R6I61Mq15pa7N&search\\_mode=GeneralSearch&prID=ef326608-ef29-421d-98ec-557f3f5d496a](http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=WOS&SID=4BwPj8R6I61Mq15pa7N&search_mode=GeneralSearch&prID=ef326608-ef29-421d-98ec-557f3f5d496a)>. Acesso em: 29 jun. 2017.

WOS. **Web Of Science**, 2017b. Disponível em: <[http://apps-webofknowledge.ez47.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7Exw2CbDXLuJfDtghNs&search\\_mode=GeneralSearch&prID=74e8b84d-e474-48c7-95ca-3274b098e960](http://apps-webofknowledge.ez47.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7Exw2CbDXLuJfDtghNs&search_mode=GeneralSearch&prID=74e8b84d-e474-48c7-95ca-3274b098e960)>. Acesso em: 06 jul. 2017.

WOS. **Web Of Science**, 2018a. Disponível em: <[http://apps-webofknowledge.ez47.periodicos.capes.gov.br/summary.do?product=WOS&parentProduct=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&parentQid=&qid=33&SID=6AjsdElwRPG99w8I5zY&&update\\_back2search\\_link\\_param=yes&page=2](http://apps-webofknowledge.ez47.periodicos.capes.gov.br/summary.do?product=WOS&parentProduct=WOS&search_mode=GeneralSearch&parentQid=&qid=33&SID=6AjsdElwRPG99w8I5zY&&update_back2search_link_param=yes&page=2)>. Acesso em: 21 jan. 2018.

WOS. **Web Of Science**, 2018b. Disponível em: <[http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=WOS&SID=4BwPj8R6I61Mq15pa7N&search\\_mode=GeneralSearch&prID=ef326608-ef29-421d-98ec-557f3f5d496a](http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=WOS&SID=4BwPj8R6I61Mq15pa7N&search_mode=GeneralSearch&prID=ef326608-ef29-421d-98ec-557f3f5d496a)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO



### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a):

A Universidade Federal de Santa Maria por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Administração vem apresentar a doutoranda Márcia Helena dos Santos Bento à sua instituição. A referida doutoranda está na fase de elaboração tese intitulada: “IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA: A INFLUÊNCIA DE UM NOVO CONSTRUTO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL”.

O objetivo do contato da doutoranda na Instituição diz respeito à coleta de informações para a sua pesquisa que visa analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela organização constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as temáticas pesquisadas, além disso, a pesquisa poderá ser utilizada como diagnóstico na melhoria da disseminação da cultura cooperativista.

Agradecemos sua colaboração.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lucia Gama Madruga".

Prof.ª. Dr.ª. Lúcia Gama Madruga  
Orientadora / PPGA-UFSM  
E-mail: [luciagm@ufsm.br](mailto:luciagm@ufsm.br)



## APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO



### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um novo construto sobre o Clima Organizacional

**Pesquisador responsável:** Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:** (55) 9 8417 4824

**Local da coleta de dados:** unidades da SICREDI Serrana nos municípios de Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, no período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019, nas unidades da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento – Sicredi Serrana - RS.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74-C, Programa de Pós-Graduação em Administração, sala 4303, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 18/11/2018, com o número de registro Caae 00815218.8.0000.5346.

Santa Maria, 18 de novembro de 2018.

.....  .....

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga





## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um novo construto sobre o Clima Organizacional

**Pesquisador responsável:** Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Instituição/Departamento:** Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000, prédio 74-C, sala 4303, 97105-970 - Santa Maria - RS.

**Local da coleta de dados:** unidades da SICREDI Serrana nos municípios de Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi.

Eu Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, responsável pela pesquisa Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um novo construto sobre o Clima Organizacional, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional. Acreditamos que ela seja importante porque contribuirá com a construção e validação de uma escala para analisar a percepção da identidade cooperativa, podendo servir de diagnóstico para a educação cooperativa, 5º princípio do cooperativismo. Para sua realização será feito o seguinte: coleta de dados por meio de questionários e entrevistas, análise e interpretação dos dados. Sua participação constará em responder a um questionário com perguntas fechadas e abertas sobre Identificação Organizacional Cooperativa, Clima Organizacional e Perfil Sociodemográfico.

O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. Os benefícios que esperamos como estudo são: oferecer um suporte aos estudos relacionados à Identidade e Clima Organizacional

existente em cooperativas, contribuindo para a evolução do campo teórico em cooperativas; e, contribuir com os estudos sobre a influência que identidades específicas podem exercer no clima organizacional.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

Em caso de algum problema relacionado com a pesquisa, você terá direito à assistência gratuita que será prestada pelos pesquisadores participantes do projeto.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

### **Autorização**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário: \_\_\_\_\_

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO



Prezado(a) Respondente:

Esta pesquisa faz parte da minha tese do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria e tem como objetivo analisar a influência da identificação organizacional cooperativa sobre o clima organizacional.

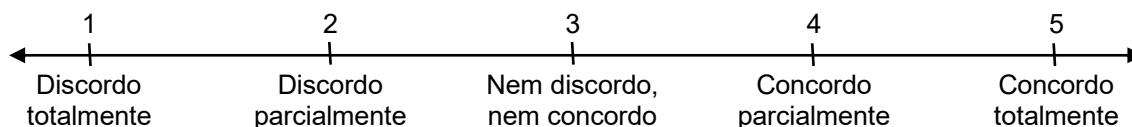
Sua colaboração é de fundamental importância para a realização desse estudo.

Não é necessária sua identificação!

Muito obrigada!

**Procedimentos:** Sua participação nesta pesquisa consistirá no preenchimento deste questionário estruturado em quatro partes:

**PARTE I:** Assinale a alternativa que melhor representa o seu nível de concordância / discordância em relação a identificação organizacional cooperativa. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala abaixo, na qual 1 representa o maior grau de discordância e 5 a máxima concordância.



Se a afirmativa não estiver clara, marque NA (Não está Adequado):

Afirmativas	1	2	3	4	5	NA
Percebo que o meu aperfeiçoamento é importante para a cooperativa.						
Procuro auxiliar aos colegas em suas tarefas na cooperativa.						
As oportunidades de crescimento são as mesmas, tanto para mim quanto para meus colegas.						
Tenho orgulho em poder contar com a ajuda de meus colegas.						
A minha participação nas decisões do meu setor é valorizada pela cooperativa.						
Me preocupo em promover o cooperativismo entre familiares, amigos e conhecidos.						
Percebo que as minhas opiniões sobre o trabalho são consideradas pela cooperativa.						
Sinto que sou tratado (a) da mesma forma que meus colegas de trabalho.						
Cumpro com meus deveres por considerar importante para o andamento do trabalho.						
Percebo que todos possuem direitos iguais à participação nas decisões de seu setor.						
Acho importante ter atitudes leais que não prejudiquem a cooperativa.						



**PARTE III:** Expresse sua opinião sobre as seguintes questões:

Em quais aspectos você considera que uma Cooperativa se diferencia das demais instituições financeiras?

---



---



---

De que forma você acredita que o fato de trabalhar em uma Cooperativa influencia no ambiente de trabalho?

---



---



---

**PARTE IV:** Dados sociodemográficos.

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- ( ) ensino médio incompleto.
- ( ) ensino médio completo.
- ( ) curso superior incompleto. Qual área: \_\_\_\_\_
- ( ) curso superior completo. Qual área: \_\_\_\_\_
- ( ) pós-graduação incompleta. Qual área: \_\_\_\_\_
- ( ) pós-graduação completa. Qual área: \_\_\_\_\_

Local de trabalho (cidade/estado): \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na cooperativa:

- ( ) menos de 1 ano.
- ( ) de 1 a 5 anos.
- ( ) de 6 a 10 anos.
- ( ) de 11 a 15 anos.
- ( ) de 16 a 20 anos.
- ( ) mais de 20 anos.

Área de atuação na cooperativa:

- ( ) suporte ao atendimento ao associado.
- ( ) atendimento ao associado.
- ( ) gerente de nível intermediário.
- ( ) executivo de alto escalão.
- ( ) outra: \_\_\_\_\_.



## APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO



### ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL SEMIESTRUTURADA

1. Em quais aspectos você considera que uma Cooperativa se diferencia das demais instituições financeiras?
2. Como os colaboradores buscam desenvolver-se, incluindo a educação formal e/ou informal, conhecimentos sobre a cultura cooperativa e formação cidadã?
3. Os colaboradores possuem uma postura responsável, priorizando ações que não prejudiquem seus colegas de trabalho e se comprometendo com o trabalho e com o sucesso da cooperativa? Dê exemplos.
4. Quais valores pessoais pode-se observar entre os colaboradores? Os valores éticos de retidão moral e respeito às normas coletivas estão entre eles?
5. De que forma os colaboradores contribuem na divulgação dos preceitos cooperativistas? Quais pessoas são alcançadas?
6. Como os colaboradores participam das decisões de seu setor?
7. De que forma os colaboradores expressam sua opinião?
8. Como os colaboradores reagem às decisões contrárias à sua opinião?
9. As oportunidades de crescimento / desenvolvimento são iguais para todos os colaboradores?
10. Como são disseminadas, para os colaboradores, as oportunidades de crescimento na cooperativa?
11. Como é o relacionamento profissional entre os colegas na cooperativa?
12. Como funciona a política de recompensas da cooperativa? Existem metas?
13. Quais sentimentos dos colaboradores pela cooperativa podem ser observados?

14. Como você caracterizaria o ambiente de trabalho na cooperativa?

15. De que forma o fato de trabalhar em uma Cooperativa influencia no ambiente de trabalho?

Dados sociodemográficos.

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade: \_\_\_\_\_

Nível e Área de Formação: \_\_\_\_\_

Local de trabalho (cidade/estado): \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na cooperativa: \_\_\_\_\_

Área de atuação na cooperativa: \_\_\_\_\_