

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FLÁVIA REGINA MIECOANSKI

**QUANDO O BAIXO PRESTÍGIO ORGANIZACIONAL MELHORA A
SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE
COM O VENDEDOR**

Apoio: CAPES

MARINGÁ
2023

**QUANDO O BAIXO PRESTÍGIO ORGANIZACIONAL MELHORA
A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A IDENTIFICAÇÃO DO
CLIENTE COM O VENDEDOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Apoio: CAPES

MARINGÁ
2023

Dedico esse trabalho a meus pais Sueli e Euzébio, a minha tia e
madrinha Nair e aos meus sobrinhos Elisa e Luís.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

| | |
|-------|---|
| M631q | <p>Miecoanski, Flavia Regina</p> <p>Quando o baixo prestígio organizacional melhora a satisfação do cliente e a identificação do cliente com o vendedor / Flavia Regina Miecoanski. -- Maringá, PR, 2023. 75 f.: il., tabs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.</p> <p>Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.</p> <p>1. Identidade social. 2. Identificação organizacional. 3. Identificação - Cliente - Vendedor. 4. Prestígio organizacional . 5. Satisfação do cliente . I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> |
|-------|---|

CDD 23.ed. 658.812

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos vinte e seis dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e três, às oito horas, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “Quando o baixo prestígio organizacional melhora a satisfação do cliente e a identificação do cliente com o vendedor”, de autoria de FLAVIA REGINA MIECOANSKI, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Valter Afonso Vieira (presidente), Dr. Jorge Brantes Ferreira (membro examinador externo – IAG-PUC-RJ), Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer (membro examinador externo – UFV), Dr. Maurício Reinert do Nascimento (membro examinador do PPA), Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA).

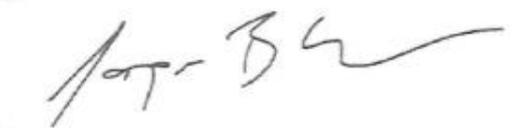
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADA com CORREÇÕES (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 26 de maio de 2023.



Dr. Valter Afonso Vieira
(Presidente)



Dr. Jorge Brantes Ferreira
(membro examinador externo – IAG-PUC-RJ)



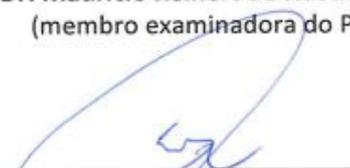
Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer
(membro examinador externo –UFV)



Dr. Maurício Reinert do Nascimento
(membro examinadora do PPA)



Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinadora do PPA)



Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais Euzébio e Sueli por todo apoio dado a mim durante essa longa caminhada de graduação, mestrado e doutorado. Não existem palavras que sejam capazes de resumir todos os esforços de vocês para que eu pudesse chegar até aqui. Agradeço a melhor madrinha do mundo Nair por todo o incentivo e orações. Aos meus sobrinhos Elisa e Luís por serem as alegrias da minha vida e aguentarem a distância todos esses anos.

Agradeço aos colegas da minha turma de doutorado (turma 2019) por toda parceria, dicas e conselhos. Principalmente a Mariana, Lígia e Valéria, que de tardes de estudos e cafés se tornaram minhas grandes amigas para toda vida. Agradeço as minhas colegas de apartamento Luana, Gabrieli, Marina e Maria por toda confiança. E em especial a Tayline e meu primo André por toda amizade, companhia, bolos de chocolate e risadas que fazem nossa convivência ser maravilhosa. Sou grata ao meu querido amigo Ivo Batistela por todo incentivo. Também a amiga Andressa Palavecini por todas as conversas e debates metodológicos desde o mestrado.

Como aluna de escola e Universidade Pública, agradeço pela existência da educação pública de qualidade e de políticas públicas para educação que foram necessárias para que eu chegasse até aqui.

Agradeço a Capes pela bolsa a mim concedida. A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração – PPA da Universidade Estadual de Maringá e um especial agradecimento ao Bruhmer por todo suporte de sempre.

E por fim meu agradecimento especial ao Prof. Dr. Valter Afonso Vieira pela confiança em mim depositada, por todo o incentivo, dedicação e paciência, pela sua disponibilidade em ensinar e pela sua hábil orientação.

RESUMO

A Teoria da Identidade Social é uma abordagem psicológica que discorre sobre como as pessoas constroem suas identidades a partir da pertença a grupos sociais e como isso influencia em seu comportamento. Essa pesquisa aborda a Teoria da Identidade Social e alguns construtos que derivam dela. Como o prestígio organizacional (variável moderadora), identificação organizacional, identificação do cliente com a organização, identificação do cliente com o vendedor. Este estudo ainda aborda o construto satisfação do cliente como variável dependente. Essa pesquisa propõe um modelo teórico, o qual é examinado por meio de estudo empírico. O modelo proposto considera a relação entre identificação do cliente com a organização e i) satisfação do cliente e ii) identificação do cliente com o vendedor. E ainda, testa o papel moderador do prestígio organizacional percebido nessas variáveis. Trata-se de uma pesquisa de caráter multinível. A coleta de dados se deu em três níveis: nível 1 - gerentes; nível 2- vendedores e nível 3- clientes. Participaram ao todo 45 gerentes, 191 vendedores e 659 clientes. O objetivo geral desse trabalho foi examinar o papel moderador do prestígio organizacional percebido sobre as relações entre identificação do cliente com a organização, satisfação do cliente e identificação do cliente com o vendedor. Os resultados indicaram que a identificação do cliente com a organização aumenta a satisfação do cliente e a identificação com o vendedor. E que esse resultado também acontece quando há uma superidentificação (quadrática) do cliente, no entanto até certo ponto, após isso há uma constância. Os resultados da moderação indicaram que quanto maior é a identificação do cliente com a organização, o prestígio organizacional percebido reduz os níveis de satisfação do cliente e identificação com o vendedor. E ainda, quanto mais o cliente se identifica com a organização na forma quadrática, o baixo prestígio organizacional percebido gera um efeito não linear na satisfação do cliente e na identificação do cliente com o vendedor. Por fim, os achados consolidaram as relações propostas na literatura sobre o efeito da identificação do cliente com a organização e satisfação do cliente e também o efeito da identificação do cliente com a organização e a identificação com o vendedor. E além disso, trouxe novos *insights* como a superidentificação com a organização e o efeito do baixo prestígio organizacional percebido.

Palavras-chave: Baixo prestígio organizacional percebido; teoria da identidade social; satisfação do cliente; identificação do cliente com a organização; identificação do cliente com o vendedor.

ABSTRACT

Social identity theory is a psychological approach that explores how individuals form their identities based on social group membership and how this shapes their behavior. This study examines various constructs that stem from social identity theory, such as perceived organizational prestige (moderator variable), organizational identification, customer identification with the organization, and customer identification with the salesperson. Also, this study examines customer satisfaction as a dependent variable. The research proposes a theoretical model and is examined from an empirical standpoint, where it considers the relationship between customer identification with the organization and i) customer satisfaction and ii) customer identification with the salesperson. Additionally, it investigates the moderating impact of perceived organizational prestige on these variables. The study adopts a multilevel approach, collecting data out of three levels: level 1 – managers; level 2 – salespeople; and level 3 – customers. A total of 45 managers, 191 salespeople, and 659 customers participated. The overall goal of this work was to assess how perceived organizational prestige moderates the relationship between customer identification with the organization, customer satisfaction, and customer identification with the salesperson. The results show that customer identification with the organization leads to higher customer satisfaction and identification with the salesperson, including when super-identification (quadratic) occurs; However, results also suggest that after a certain point, the impact plateaus. Findings indicate that the more customers identify with the organization, the lower the customer satisfaction and identification with the salesperson are due to perceived organizational prestige. Additionally, when the customer highly identifies with the organization in a quadratic form, the low perceived organizational prestige generates a non-linear effect on customer satisfaction and customer identification with the salesperson. Finally, the findings confirm the relationship proposed in the literature regarding the effect of customer identification with the organization and customer satisfaction, as well as the effect of customer identification with the organization and customer identification with the salesperson. Moreover, the study provided new insights into the impact of super-identification with the organization and the effect of low perceived organizational prestige.

Key-words: Low perceived organizational prestige; social identity theory; customer satisfaction; customer company identification; customer sales identification.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1- Modelo teórico..... | 32 |
| Figura 2 - Análise no nível do gerente..... | 45 |
| Figura 3- efeito da identificação do cliente com a organização na satisfação do cliente..... | 46 |
| Figura 4- Efeito da identificação do cliente com a organização ² na satisfação do cliente..... | 47 |
| Figura 5- Prestígio reduz a satisfação do cliente..... | 48 |
| Figura 6- Efeito U invertido do Prestígio organizacional na satisfação do cliente..... | 49 |
| Figura 7- efeito da identificação do cliente com a organização na identificação com o vendedor..... | 52 |
| Figura 8- Efeito da identificação do cliente com a organização ² na identificação com o vendedor..... | 53 |
| Figura 9- Prestígio reduz o efeito da identificação na identificação com o vendedor..... | 53 |
| Figura 10- Prestígio reduz o efeito da identificação na identificação com o vendedor... | 54 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Estudos da Teoria da Identidade Social..... | 20 |
| Quadro 2- Estudos de Prestígio Organizacional..... | 23 |
| Quadro 3- Estudos de Identificação Organizacional..... | 27 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Análise descritiva..... | 40 |
| Tabela 2- Correlação de Pearson..... | 42 |
| Tabela 3- Impacto do nível do gerente na variável prestígio organizacional..... | 45 |
| Tabela 4- Impacto dos construtos preditores na variável dependente satisfação..... | 50 |
| Tabela 5- Impacto dos construtos preditores na variável dependente identificação do cliente com o vendedor..... | 54 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.2 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.1Objetivos Específicos | 16 |
| 1.3 Tese do trabalho | 16 |
| 1.4 Justificativa | 17 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 Teoria de Identidade Social | 18 |
| 2.2 Percepção de Prestígio Organizacional | 22 |
| 2.3 Identificação Organizacional | 25 |
| 2.4 SuperIdentificação | 29 |
| 2.5 Identificação do Cliente | 30 |
| 2.6 Satisfação do Cliente | 31 |
| 3. MODELO TEÓRICO | 33 |
| 3.1 Hipóteses | 33 |
| 4. MÉTODO | 37 |
| 5. RESULTADOS | 41 |
| 5.1 Análise descritiva | 41 |
| 5.2 Analise Fatorial Confirmatória e Confiabilidade | 44 |
| 5.3 Modelo Multinível | 45 |
| 5.4 Análise na variável dependente satisfação | 47 |
| 5.5 Análise na variável dependente identificação do cliente com o vendedor | 52 |
| 6. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES | 56 |
| 6.1 Discussões teóricas | 56 |
| 6.2 Implicações gerenciais | 57 |
| 6.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras | 59 |
| Referências | 61 |
| APÊNDICE A- Questionário Gerente | 67 |
| APÊNDICE B- Questionário Vendedor | 68 |
| APÊNDICE C - Questionário Cliente | 69 |
| APÊNDICE D- Solicitação de apoio a pesquisa acadêmico-científica | 70 |

| | |
|---|----|
| Apêndice E – Alfa de Cronbach gerente | 71 |
| APENDICE F – Alfa de Cronbach vendedor..... | 72 |
| APENDICE G – Alfa de Cronbach cliente | 73 |
| APENDICE H- Análise Fatorial Confirmatória escalas do cliente..... | 74 |
| APENDICE I- Análise fatorial confirmatória das escalas do vendedor..... | 76 |

1. INTRODUÇÃO

O ser humano é um ser social e se identifica com outras pessoas. A Teoria da Identidade Social é uma abordagem da psicologia que trata de como as pessoas constroem suas identidades a partir do pertencimento aos grupos sociais e como essa identidade molda o seu comportamento (Ashforth & Mael, 1989). A Teoria da Identidade Social discorre que os indivíduos buscam se identificar com um grupo (Tajfel & Turner, 2004) e ter a sensação de ser aceito e fazer parte de um agregado humano (Ashforth & Mael, 1989).

Os indivíduos podem se identificar com vários grupos simultaneamente (Ellemers et al., 2004), tais como identificação com uma organização, com seu grupo de amigos, com seu grupo de trabalho, dentre outros. Se identificar com uma organização é um estado psicológico no qual o indivíduo se percebe como sendo parte e sentindo conexão emocional com a organização (Homburg et al., 2009). Além de se identificar com grupos, o indivíduo possui uma identificação interpessoal, a qual é a medida em que um indivíduo define seu autoconceito com base em outra pessoa (Ashforth et al., 2016) como a identificação do cliente com o vendedor por exemplo.

O processo de identificação pode ser influenciado pela percepção de prestígio organizacional. A percepção de **prestígio organizacional** (PPO) reflete a percepção que um indivíduo tem de que outras pessoas, as quais tem opiniões valorizadas, acreditam que a organização é respeitada, admirada, bem considerada (Bergami & Bagozzi, 2000). Os indivíduos tendem a identificar-se com organizações que possuem PPO, visto que este melhora sua autoestima (Fuller et al., 2006). Se por exemplo, os amigos de um cliente têm uma boa percepção de uma organização que se envolve em responsabilidade social, esse cliente compartilhará uma consideração (Wolter & Cronin Jr, 2017) e verá a empresa de forma positiva.

Pesquisadores como Mael e Ashforth (1992); Dutton et al. (1994); Smidts et al. (2001); Carmeli, (2004); Fuller et al. (2006) e Wolter e Cronin Jr. (2017) focaram nos benefícios da percepção de prestígio organizacional. Nessa pesquisa, a PPO foi utilizada como variável moderadora na relação entre identificação do cliente com a organização e i) satisfação do cliente e ii) identificação do cliente com o vendedor. Essa pesquisa apresenta evidências empíricas que consideram a percepção de prestígio organizacional como um moderador que piora as relações anteriormente citadas trazendo uma nova

perspectiva a respeito desse construto. Essa pesquisa teve como **objetivo principal** examinar o papel moderador da percepção de prestígio organizacional sobre as relações entre identificação do cliente com a organização, satisfação do cliente e identificação do cliente com o vendedor. Além disso, verificou-se também as relações diretas entre a identificação do cliente com a organização e satisfação do cliente; e identificação do cliente com o vendedor.

Primeiro, apresenta-se uma relação direta em que os clientes que se identificam com a organização 1) ficam mais satisfeitos e 2) possuem identificação com o vendedor. Os resultados mostraram ainda que, quando há uma superidentificação, há maior satisfação do cliente e identificação com o vendedor, mas até certo ponto em que se mantém constante. Segundo, é conhecido da literatura que os funcionários se sentem respeitados por fazerem parte de uma firma com prestígio organizacional e se engajam em manter seu sucesso (Carmeli, 2004). Contrariando os resultados anteriores da teoria, esta pesquisa indica que mesmo os funcionários não se sentindo parte de uma firma com prestígio organizacional, os mesmos buscam contribuir 1) positivamente para o desempenho da empresa e 2) procuram se dedicar para aumentar a satisfação do cliente. Terceiro, esta pesquisa propôs que quanto mais o cliente se identifica com a organização na forma quadrática, ou seja, uma superidentificação, o baixo prestígio organizacional geral um efeito não linear na 1) satisfação do cliente e 2) na identificação do cliente com o vendedor. Quando o vendedor não percebe a organização com prestígio, o mesmo precisa se empenhar mais em seu trabalho porque a empresa não está oferecendo condições para o vendedor realizar as atividades. Dessa forma ele/ela precisa buscar alternativas mais criativas para solucionar os problemas dos clientes.

Este trabalho consolidou as relações propostas na literatura sobre o efeito da identificação do cliente com a organização e satisfação do cliente e também o efeito da identificação do cliente com a organização e a identificação com o vendedor. E além disso, trouxe novos *insights* como a superidentificação com a organização e o efeito do baixo prestígio organizacional.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é examinar o papel moderador do prestígio organizacional sobre as relações entre identificação do cliente com a organização, satisfação do cliente e identificação do cliente com o vendedor.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Verificar o efeito da identificação do cliente com a organização na forma quadrática na a) satisfação do cliente e b) identificação com o vendedor.
- Verificar se há efeito moderador do prestígio organizacional na relação entre a identificação do cliente com a organização na forma quadrática e a) satisfação do cliente e b) identificação com o vendedor.

1.3 Tese do trabalho

A tese deste trabalho é que quanto maior a identificação do cliente com a organização, maior será 1) a satisfação do mesmo e a 2) identificação com o vendedor; porque o cliente se sente via identificação parte da comunidade da empresa, coincidindo seus valores e suas expectativas, fomentando significados pessoais e conexões os dão propósitos (McLeod, 2015). Os significados da identificação social tendem a estabilizar as concepções, mudando o autoconceito dos clientes (Swann et al., 1987). Assim, a tese deste trabalho é que a identificação com a organização aumenta 1) a satisfação e a 2) identificação com o vendedor porque existe “a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização” (Mael & Ashforth, 1992, p. 104). Contudo, acredita-se que esse efeito positivo é alterado e reduzido ao existir prestígio organizacional percebido pelo vendedor. Cameron e Quinn (2011) argumentam que o prestígio organizacional pode criar uma cultura tóxica em que os funcionários estão mais preocupados com *status* e reputação do que com desempenho e atividades de vendas, gerando certo grau de comodismo. Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é alto, o mesmo aproveita do *status*, do orgulho e da glória oferecida pela empresa e não se dedica em criar laços com os clientes. Isso ocorre porque o prestígio organizacional dá ao vendedor uma situação mais confortável, já que é a imagem da empresa quem atrai os clientes, enfraquecendo o efeito direto da identificação na satisfação do cliente e a na identificação com o vendedor.

1.4 Justificativa

A identidade e identificação são raízes de diversos construtos em fenômenos organizacionais (Albert et al., 2000). Indivíduos, grupos e organizações não podem agir sem que tenham um senso de quem eles são. Conhecer essa definição é importante para desenvolver estratégias, formar equipes, estabelecer metas e uma série de comportamentos organizacionais (Ashforth, 2016). Pesquisas anteriores focaram esforços em comprovar os benefícios da percepção de prestígio organizacional para as equipes, no entanto pouco se sabe sobre quando a firma possui baixo PPO, e quais são seus impactos para os colaboradores e clientes.

Essa pesquisa justifica-se por examinar o papel moderador do prestígio organizacional quando ele é baixo nas relações entre identificação do cliente com a organização, satisfação do cliente e identificação do cliente com o vendedor. E procura apresentar evidências empíricas que trazem implicações para as empresas do varejo e para a literatura em marketing e vendas.

A luz disso, essa pesquisa investigou organizações varejistas em duas cidades do estado do Paraná (Francisco Beltrão e Maringá). Trata-se de uma pesquisa de caráter multinível. E a coleta de dados se deu em três níveis: nível 1 - gerentes; nível 2- vendedores e nível 3- clientes. Participaram ao todo 45 gerentes, 191 vendedores e 659 clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Identidade Social

A Teoria da Identidade Social é uma abordagem psicológica que versa sobre como as pessoas constroem sua identidade social a partir da presença em grupos sociais e como essa identidade influencia seu comportamento (Ashforth & Mael, 1989). Ao longo dos anos, a teoria da identidade social passou por diferentes formulações e desenvolvimentos, chamadas de "gerações" ou fases conceituais. As principais gerações são: 1º Categorização Social, 2º Identidade Social e Comparação Social, 3º Identidade Social e Autoestima Coletiva, 4º Identidade Social e Mudança Social. Essa pesquisa está mais centrada na primeira geração da teoria.

As identidades sociais apontam os significados pessoais e conexões sociais que resultam do desempenho de papéis e associações categóricas e implicam em expectativas de si e dos outros a respeito de sentimentos, comportamentos e atitudes. Assim, as identidades sociais servem como guias para a ação e reação, e dão significados e propósitos (McLeod, 2015). Três elementos são fundamentais na Teoria da Identidade Social, sendo

- Grupo
- Identidade social
- Processo de identificação

A Teoria da Identidade Social denota que os indivíduos buscam identificar-se com um **grupo**. O grupo é conceituado como uma coleção de indivíduos que se consideram membros da mesma categoria social e ainda, que compartilham algum envolvimento emocional nessa definição de si mesmos, alcançando assim um grau de consenso social (Tajfel & Turner, 2004). Os grupos sociais fornecem a seus membros uma identificação de si mesmos em termos sociais, e fazem comparações, definindo o indivíduo como diferente ou semelhante, e até mesmo como “melhor” ou “pior” do que membros pertencentes a outros grupos (Tajfel & Turner, 2004). Um grupo pode ser conceituado como um conjunto de indivíduos que se percebem como membros da mesma categoria social, compartilham algum envolvimento emocional nessa determinação de si mesmos e alcançam algum grau de consenso social sobre a avaliação de seu grupo e de seus membros (Tajfel & Turner, 1986). As associações de grupos consideradas mais importantes e mais significativas se referem a afiliações sociais em larga escala,

nacionalidade, religião, raça, sexo, classe, ocupação, partido político etc. A identificação de um indivíduo com grupos sociais é despertada pelo desejo de atingir estados psicológicos favoráveis. Para manter ou melhorar sua identidade social positiva, os indivíduos se esforçam para fazer parte de grupos sociais atraentes (Fisher & Wakefield, 1998) como grupos de voluntariado por exemplo.

Essas associações de grupos são consideradas como associações formais, a identidade social de um indivíduo pode ser definida como a soma total de suas identificações sociais, que representam categorizações socialmente significativas (Turner, 1984). Muitos grupos são criados como forma de abrigo para seus membros de perigos e ameaças externas. Em qualquer sociedade um indivíduo enfrenta desde o princípio de sua vida uma rede complexa de formas de agrupamentos que se apresentam como uma rede de relações onde que ele deve encaixar-se (Tajfel, 1974). Participar de um grupo é algo básico das relações sociais com outras pessoas, das atitudes e valores e de normas e papéis sociais que orientam a conduta humana (Turner, 1984). Conforme a Teoria da Identidade Social, o indivíduo se define em parte em termos de participações no grupo. Para que seja possível que os membros de um grupo interno não gostem de um grupo externo ou o discriminem, eles/elas primeiro devem ter assimilado um senso de pertencimento a um grupo que seja distinto daquele que eles não gostam ou discriminam (Tajfel, 1974).

Compreende-se então que, “a **identidade social** como aquela parte do autoconceito de um indivíduo que deriva de seu conhecimento de sua filiação a um grupo (ou grupos) social, juntamente com o significado emocional associado a essa filiação” (Tajfel, 1974 p. 69). A identidade social é um conjunto de pessoas que se define e que é definido pelos outros como um grupo, essas pessoas compartilham uma percepção coletiva de si mesmos como uma entidade distinta do “nós” em oposição a “eles” (Turner, 1984). A identidade pessoal (ver Quadro 1) se refere a autodescrições de natureza pessoal e reflete traços de personalidade, atributos específicos do indivíduo (sentimentos de competência, características físicas, interesses intelectuais, gostos, e assim por diante) (Turner, 1984). A diferença evidente entre identificar-se com o coletivo ou com uma pessoa é o alvo (Ashforth et al., 2016). A identidade interpessoal e coletiva são extensões sociais do eu, mas se diferenciam no tocante as conexões sociais serem vínculos personalizados de apego ou impessoais advindos da identificação comum com um grupo ou categoria social (Brewer & Gardner, 1996). Conforme a Teoria da Identidade Social, o autoconceito de um indivíduo é constituído por uma identidade pessoal que inclui seus

interesses e competências, e uma identidade social formada a partir das classificações de grupos que se destacam. O indivíduo incorpora no seu autoconceito, as normas e valores do grupo, de modo que se definem por meio da percepção de pertencer a um grupo específico (Tajfel & Turner, 1986).

O **processo de identificação** pode ser utilizado para auto verificação, que tende a estabilizar as concepções que as pessoas possuem sobre si mesmas, e em outras condições para promover a mudança do autoconceito (Swann et al., 1987). Esse processo é a percepção de pertencimento a um grupo, que envolve a experiência direta ou indireta de seus fracassos e sucessos (Ashforth & Mael, 1989). A identificação influencia o indivíduo a participar e ter satisfação em atividades congruentes com a identidade, a reforçar fatores convencionalmente relacionados à formação do grupo e a se ver como um exemplo do grupo (Ashforth & Mael, 1989). A identificação pode persistir mesmo quando há falhas no grupo (Ashforth & Mael, 1989). Ao compartilharem uma afiliação com um grupo social específico, as pessoas passam a ter um comportamento social coletivo, comportando-se de forma semelhante (Tajfel, 1984).

Os processos de identificações são produtos sociais, mas também são estruturas cognitivas. São compartilhadas e definidas por estereótipos com um conceito sociocultural próprio referente aos objetivos coletivos dos membros e justificativa, avaliação, e explicação dos contextos históricos e sociais (Tajfel, 1984). “A identificação social, é, portanto, a percepção de unicidade ou pertencimento a algum agregado humano” (Ashforth & Mael, 1989, p. 21). Os valores, as atitudes tomadas, a compreensão das consequências que podem ocorrer das ações do ser humano, suas preferências e conhecimento derivam da interação com os ambientes sociais (Simon, 1983). O processo de identificação é composto por um processo de identificar-se com algo, que pode ser uma pessoa, ou organização. Trata-se da identificação interpessoal, ou seja, valorizar aspectos da organização que são importantes para o indivíduo. No entanto, antes disso, o indivíduo precisa conhecer suas próprias características e objetivos, esse é um processo de senso de si próprio (Ashforth et al., 2016).

Quadro 1- Estudos da Teoria da Identidade Social

| Autores | Objetivo da pesquisa | Amostra | Principais conclusões |
|--------------------------|--|--|--|
| Tajfel (1974). | Delinear uma teoria de alguns aspectos psicossociais do comportamento intergrupar. | Grupos em diversos contextos. | A distinção dentro e fora do grupo é necessariamente baseada no pertencimento. Para se relacionar com o grupo, o indivíduo usa categorização, identidade, comparação e distinção psicológica. |
| Turner e Tajfel (1979). | Estudou os efeitos da magnitude da recompensa e comparabilidade do grupo externo na discriminação intergrupo mínima, onde o interesse próprio estava relacionado ao lucro interno do grupo. O favoritismo em relação ao próprio grupo e a hipótese de surgir comparações entre grupos para aumentar a autoestima, bem como rivalidade instrumental para o grupo e interesse próprio. | Adolescentes estudantes de uma escola. | Os sujeitos da pesquisa, sacrificaram o grupo e o ganho pessoal para obter diferenças entre os grupos nos resultados monetários que favoreciam o grupo interno; e eram menos justos e mais discriminatórios em relação ao grupo externo relevante do que irrelevante. |
| Tajfel e Turner (1986). | Apresentar um esboço de uma teoria do conflito intergrupar e alguns dados preliminares relacionados com a teoria. | Trabalho teórico. | |
| Ashforth e Mael, (1989). | Após uma revisão da literatura sobre Teoria de identificação social, são discutidos os antecedentes e as consequências da identificação social nas organizações. Essa perspectiva é então aplicada a três domínios do comportamento organizacional: socialização, conflito de papéis e relações entre grupos. | Trabalho teórico. | As pessoas obtêm um senso de autoestima e pertencimento social de sua pertença a grupos e, portanto, são motivadas a fazer comparações favoráveis entre seu próprio grupo e outros grupos. Argumenta-se que a) identificação social é uma percepção de unidade com um grupo de pessoas; e b) decorre da categorização dos indivíduos, da distinção e prestígio do grupo, a importância de grupos externos e os fatores que tradicionalmente estão associados à formação de grupo, e (c) leva a atividades que são congruentes com a identidade, suporte para instituições que incorporam a identidade, percepções estereotipadas de si mesmo e outros, e resultados que tradicionalmente estão associados a formação de grupo e reforça os antecedentes da identificação. Essa perspectiva é aplicada à socialização organizacional, conflito de papéis e relações intergrupais. |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

2.2 Percepção de Prestígio Organizacional

O processo de identificação pode ser influenciado pela **percepção de prestígio organizacional -PPO**. A percepção de prestígio organizacional reflete a percepção que um indivíduo que é membro da organização tem de que outras pessoas, as quais tem opiniões valorizadas, acreditam que a organização é respeitada, admirada, bem considerada (Bergami & Bagozzi, 2000). As organizações procuram criar a percepção de prestígio por meio de associações com símbolos de status, patrocínios e técnicas de vendas (Perrow, 1961).

Os indivíduos tendem a identificar-se com organizações que possuem prestígio, visto que este melhora sua autoestima (Fuller et al., 2006). Se por exemplo, os amigos de um cliente têm uma boa percepção de uma organização que se envolve em responsabilidade social, esse cliente compartilhará a alta consideração (Wolter & Cronin Jr, 2017) verá a empresa de forma positiva.

Para controlar a dependência e promover o prestígio, as organizações podem recorrer a grupos de validação que podem julgar a qualidade intrínseca dos produtos ou serviços (Perrow, 1961). A PPO resume as crenças de um membro sobre como as pessoas de fora o veem. Quando há uma imagem de prestígio organizacional, a mesma é avaliada como atraente, os membros acreditam que a organização possui atributos que os diferenciam, pontos positivos socialmente valorizados e essa imagem fortalece a identificação com a organização (Dutton et al.,1994). A imagem de prestígio organizacional externa da organização é um reflexo da opinião pública.

A PPO baseia-se na **avaliação do indivíduo** sobre até que ponto pessoas externas à organização mantêm a empresa em alta estima ou consideração devido a características positivas e socialmente valorizadas da organização (Fuller et al., 2006). E pode resultar de diversas fontes de informação, como publicidade, boca a boca, informações externas que a empresa controla e ainda por comunicação interna sobre como a empresa é vista por estranhos (Smidts et al., 2001).

Quando há alto PPO, as pessoas compartilham da **glória** de uma outra pessoa bem-sucedida com quem estão de alguma forma associadas. Esse fenômeno não é difícil de entender quando aquele que compartilha o sucesso de outro foi fundamental para o alcance desse sucesso, como os funcionários de uma organização bem-sucedida por exemplo (Cialdini et al., 1976).

Os membros da organização com alto PPO se sentem valorizados pelas pessoas de fora, acredita-se que isso ocorra com mais força quando os membros creem que pessoas importantes externas a organização como acionistas, clientes e público em geral enxergam a organização de forma positiva (Smidts et al., 2001). Quando há alto PPO, as pessoas possuem identidade social positiva. Dessa forma, os indivíduos procuram enfatizar os aspectos positivos e distintivos da filiação a empresa como uma maneira de gerir sua autoimagem (Fisher & Wakefield, 1998). Quando um indivíduo se identifica com um grupo, o sucesso do grupo passa a ser seu sucesso, seu prestígio passa a ser seu prestígio (Tolman, 1943).

Quanto mais forte é o relacionamento entre uma organização e seus membros, maior será a inclinação dos indivíduos a participarem de comportamentos que apoiam o grupo (Fisher & Wakefield, 1998). O contrário também ocorre pois, quando uma organização possui uma reputação negativa seus membros podem se sentir descontentes, e isso pode resultar em perda de laços psicológicos com a organização (Smidts et al., 2001).

Diversos autores propuseram que a PPO tem efeitos sobre a identificação organizacional. Estudos anteriores a respeito da percepção de prestígio utilizaram a teoria da identidade social como referência para estrutura teórica e proposições (ver Quadro 2). O estudo de Smidts et al. (2001) realizado em uma grande organização de atendimento ao cliente teve como objetivo compreender como a comunicação pode ser empregada pelos gerentes para melhorar a identificação organizacional. Smidts et al. (2001) demonstraram que a comunicação dos funcionários contribui para a explicação da identificação organizacional, além de ter encontrado efeito significativo de PPO na identificação organizacional. O trabalho de Fisher e Wakefiel (1998) foi realizado com dois grupos de torcedores de hóquei, sendo um grupo de torcedores de uma equipe bem-sucedida e outro grupo com torcedores de uma equipe malsucedida. Neste contexto, estar psicologicamente vinculado a um time vencedor permite que os torcedores se conectem ao esporte que gostam e se associem a um vencedor. Para torcedores de equipe malsucedida as razões para a identificação são diferentes, ou seja, o desempenho do grupo era irrelevante na conexão psicológica dos fãs.

No grupo com pouco prestígio, a busca por uma autodefinição positiva leva os membros a se identificarem por diferentes motivos. Estes membros concentram-se em aspectos do grupo e daqueles que fazem parte dele, como benéficos para a visão de si mesmos e ignoram o fato do time ter mau desempenho. Para os membros do grupo de

sucesso o desempenho do time tornou-se um fator dominante, para eles “vencer é tudo”. Um aspecto dessa pesquisa é que ser membro de um grupo malsucedido não parece diminuir ou impedir a identificação. No entanto, a administração do grupo deve compreender que as razões para a identificação provavelmente variam entre os grupos bem-sucedidos e malsucedidos, e conforme o tempo talvez a sorte do grupo muda.

Quadro 2- Estudos de Percepção de Prestígio Organizacional

| Autores | Objetivo da pesquisa | Amostra | Principais conclusões |
|--|---|---|---|
| Mael e Ashforth (1992) | Testar um modelo proposto de identificação organizacional. | Ex. alunos de uma faculdade religiosa voltada para o público masculino. | A identificação dos ex-alunos com a universidade está relacionada ao prestígio organizacional. Em ambos os estudos citados, quanto mais prestígio a organização possui, maior o potencial de aumentar a autoestima por meio da identificação. |
| Bhattacharya, Rao & Glynn (1995) | A teoria da identidade social é utilizada como base para propor e testar um modelo que relaciona a identificação dos membros com a organização focal para (1) características organizacionais e de produto, (2) características de afiliação dos membros e (3) atividade dos membros características. | Membros de um museu de arte. | A identificação dos membros esta positivamente relacionada ao prestígio organizacional percebido, atividade de doação, mandato do membro da associação, frequência de visitas e confirmação das expectativas dos membros com os serviços da organização. |
| Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, & Beu (2009). | Obter uma maior compreensão das duas avaliações de status prestígio e respeito. | Enfermeiras de uma organização de saúde. | Prestígio e respeito têm antecedentes diferentes. O status percebido dos funcionários da organização, o sucesso percebido da organização em atingir seus objetivos, a visibilidade da organização e o status nível do funcionário individual foram todos associados com prestígio externo. A visibilidade dentro da organização, oportunidades percebidas de crescimento e participação na tomada de decisões estava relacionada ao respeito. |
| Smidts; Pruyn & Van Riel (2001). | Compreender como a comunicação pode ser empregada por gerentes para melhorar a identificação organizacional. | Funcionários de uma empresa B2C de serviços. | A comunicação dos funcionários contribui para a explicação da identificação organizacional, além do efeito de prestígio externo percebido. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.3 Identificação Organizacional

A identificação organizacional pode ser entendida com um subtipo de identificação social, onde o indivíduo se define a si próprio baseado em termos de sua sensação de pertença a organização (Ashforth & Mael, 1989). É mais do que simplesmente avaliar a organização de forma positiva (Korschun et al., 2014). A identificação organizacional é “a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização.” (Mael & Ashforth, 1992, p. 104).

Um senso de identidade permite esclarecer o objetivo, as crenças e os valores dos indivíduos, grupos ou organizações e ainda delinea suas relações com outros atores; sugere quais comportamentos adotar, como pensar e sentir sobre os problemas (Ashforth, 2016). Na identificação organizacional, o colaborador pode se identificar devido à modificação das percepções de auto identidade para corresponder as percepções da organização. De modo que, o colaborador modifica seu autoconceito para se parecer mais com uma organização atraente. Isso ocorre quando à medida que este, aprende mais sobre a organização e modifica sua percepção sobre ela (Pratt, 1998).

A identificação organizacional leva à conjectura de que há um entendimento a respeito do mundo comum em um grupo, o que aumenta a proximidade relacional entre seus membros (Hekman et al., 2009). A organização cria raízes nas mentes e corações dos que com ela se identificam, e lhes permite cumprir seu propósito, crenças e valores (Ashforth 2016). Portanto, trata-se de uma forma específica de identificação social. A identidade social do indivíduo pode ser derivada não somente da organização, mas também de seu grupo de trabalho, departamento, grupo de almoço, sindicato, grupo de idade e assim por diante (Ashforth & Mael, 1989). E pode haver favoritismo entre grupos e rivalidades como são encontrados entre departamentos ou setores da mesma empresa ou instituição (Turner et al., 1979).

Sentir identificação com uma organização é uma forma de ligação psicológica, que ocorre quando os membros adotam características definidoras da organização, para si mesmos (Dutton et al., 1994). Para os colaboradores da linha de frente, que trabalham como representantes da empresa ao lidar com clientes, estar identificado com esta, pode ser particularmente relevante (Korschun et al., 2014).

A identificação organizacional estaria associada a um longo período de assimilação dos valores da organização e a aceitação de sua ideologia (Hebden, 1975).

Um colaborador “superidentificado” pode ficar absorvido pelo trabalho de tal forma que, perca o seu senso de identidade individual, e ainda pode estar menos disposto a apontar falhas da organização ou até mesmo de percebê-las (Kreiner & Ashforth, 2004).

Quanto mais os colaboradores incorporam seu senso de identidade com a organização, mais eles enxergam os sucessos da empresa como sendo também seus e atuam mais ainda em seu nome (Korschun et al., 2014). Além disso, os colaboradores enxergam os fracassos da organização como sendo seus fracassos. Ser membro de uma organização é uma das afiliações mais importantes que uma pessoa possui pois, trata-se de uma atividade que ocupa mais seu tempo do que outros grupos e ainda, seu sustento depende da performance da organização e da qualidade no desempenho de seu papel (Bergami & Bagozzi, 2000). Dessa forma organização e funcionário dependem um do outro, por isso a identificação passa a ser tão importante nesse relacionamento.

A identidade organizacional refere-se a características de uma organização, as quais seus membros julgam ser centrais, distintas e duradouras. Isto é, consiste em atributos que os integrantes acreditam ser fundamentais (centrais) e exclusivamente específico (distintos) e que permanecem ao longo do tempo (duradouros). As organizações possuem múltiplas identidades quando não há consenso entre o que é central, distinto e duradouro na organização (Pratt & Foreman, 2000).

Dentro da organização há múltiplas identidades, de modo que é possível haver conflitos de identidade dentro da organização que não são sobre a ela. Estes conflitos de identidade podem girar em torno de questões de idade, gênero, raça entre outros (Pratt & Foreman, 2000). Alguns benefícios potenciais principais da identificação são observados. A autoestima pode ser alcançada quando a organização é admirada e bem-sucedida, quando a ligação entre o indivíduo e a organização é visível para os outros e se o sucesso da organização pode ser atribuído pelo menos em partes ao indivíduo. No entanto, caso ocorram situações que prejudiquem a imagem da empresa o indivíduo pode ter sua reputação ligada a isso de forma negativa (Mael & Ashforth, 2001).

A transcendência de si mesmo é quando o indivíduo tem um comportamento altruísta e pró social e esse comportamento é valorizado pela entidade. No entanto esse tipo de comportamento pode ser visto como ingênuo caso não haja a valorização por parte da organização. O pertencimento é outro benefício existente, ele pode ser alcançado por organizações que valorizam a adesão e fornecem fóruns para interação entre seus membros. O aumento das aspirações pode funcionar quando a organização possui objetivos elevados, possui uma pessoa modelo “uma estrela” de desempenho que serve

como estímulo a realização de objetivos. Como um empreendedor ou fundador da empresa (Mael & Ashforth, 2001). No entanto é importante observar que cada benefício citado é mais satisfeito sob determinadas condições.

A literatura documentou alguns resultados a respeito da identificação organizacional. Por exemplo, a identificação organizacional é um determinante indireto de comportamentos de cooperação entre os funcionários (Bergami & Bagozzi, 2000). Uma forte identificação organizacional pode minimizar a intenção de rotatividade (Edwards & Cable, 2009) dependendo de seu nível hierárquico dentro da organização (Cole & Bruch, 2006) nestes casos há situações e posições hierárquicas específicas em que uma identificação forte pode trazer ou não resultados positivos. A identificação organizacional na díade gerente de vendas-vendedor pode ser benéfica, no entanto, se houver tensão de identificação organizacional pode ter consequências negativas para a satisfação dos clientes de um vendedor e o desempenho do vendedor (Kraus et al., 2015).

DeConinck (2011) estudou como clima de trabalho ético influencia a identificação organizacional dos vendedores, a confiança do supervisor, o compromisso organizacional, as intenções de rotatividade. A pesquisa foi realizada com 399 vendedores, que ao contrário de outros funcionários, encontram situações que rotineiramente incorrem em dilemas éticos e ainda pressionados a atingir metas de vendas os vendedores podem agir de forma antiética. Além disso, alguns gerentes podem estar dispostos a relevar comportamentos antiéticos se este resultar em um desempenho melhor. Os resultados do estudo mostraram que ter um clima de trabalho ético influencia o grau de identificação dos vendedores com suas organizações e isso afeta indiretamente o compromisso organizacional e a rotatividade e intenção de rotatividade.

Na pesquisa de Ahearne et al., (2013) com gerentes de vendas e vendedores, os resultados mostraram que o nível de congruência de identificação interpessoal está positivamente relacionado a satisfação do cliente e ao desempenho de vendas, enquanto a incongruência de identificação interpessoal e a superidentificação estão negativamente associadas para ambos os resultados. No Quadro 3 estão elencados estudos importantes a respeito da identificação organizacional.

Quadro 3- Estudos de Identificação Organizacional

| Autores | Objetivo da pesquisa | Amostra | Principais conclusões |
|--|---|---|---|
| Dutton; Dukerich & Harquail, (1994). | Desenvolver um modelo para explicar como as imagens da organização do trabalho de uma pessoa moldam a força de sua identificação com a organização. | Estudo teórico. | Este artigo mostra que é mais do que transações econômicas que conectam os membros às suas organizações de trabalho. As ligações dos membros a uma organização são fundamentalmente amarradas tanto às imagens que eles têm do que a organização significa para eles e o que eles pensam que significa para outras. |
| Ahearne Bhattacharya & Gruen, (2005). | Apresenta um teste empírico da identificação organizacional no contexto do cliente - empresa (C-C). Ele investiga se os clientes se identificam com as empresas e quais antecedentes e consequências dessa identificação. | Contexto de vendas consultivas de produtos farmacêuticos. | Os clientes que se identificam mais fortemente com uma empresa tendem a comprar mais e recomendam a empresa e seus produtos com mais frequência. |
| Lichtenstein; Netemeyer & Maxham (2010). | Postula que os clientes que frequentam lojas com gerentes e funcionários mais identificados se tornam mais identificados, gastando mais e aumentando a lucratividade da loja. | A pesquisa reúne dados de 57.656 clientes, 1.615 funcionários de vendas no varejo e 306 gerentes de lojas de varejo que representam 306 lojas de uma rede varejista nacional de 800 lojas que vende roupas femininas. | A própria identificação da organização pode ser um fator que motiva os funcionários a comunicar a identidade da empresa aos clientes de uma maneira mais favorável, afetando positivamente a identificação do cliente com a organização. |
| Chen, Chi & Friedman (2013) | Explorar se a dupla identificação beneficia as atitudes e o desempenho no trabalho. | Representantes de vendas de balcão e seus colegas de lojas de departamento. | Quanto mais forte era a identificação da loja de departamentos, mais fortes eram os efeitos positivos de empregar a identificação da empresa sobre o desempenho no trabalho e o comportamento voltado para o cliente. |
| Kraus; Haumann; Ahearne & Wieseke, (2015) | Aborda os efeitos interativos da identificação organizacional e da tensão de identificação organizacional na díade gerente de vendas-vendedor. | Equipe de vendas de uma empresa B2B. | Aumentar o nível de acordo de identificação organizacional é benéfico, mas aumentar a tensão de identificação organizacional pode ter consequências negativas graves para a satisfação dos clientes de um vendedor e o desempenho do vendedor. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.4 SuperIdentificação

Algumas pesquisas sugerem que a identificação organizacional não tem somente resultados positivos. Ela possui um lado sombrio e mesmo tendo diversos atributos desejáveis pode minar a criatividade e o desempenho na função, levar a conflito interpessoal, produzir emoções negativas, gerar comportamentos antiéticos e ainda prejudicar o bem-estar dos funcionários (Conroy et al., 2017; Ashforth & Anand, 2003).

O estudo de Dukerich et al. (1998) aponta que altos níveis de identificação organizacional levam a superidentificação, nesse caso as necessidades de um indivíduo se tornam quase que inteiramente baseadas na associação dele com a organização. Avanzi et al. (2012) mostraram que a superidentificação tem um efeito potencialmente prejudicial por estar relacionada ao vício em trabalho (workaholism) e problemas de saúde no longo prazo tornando-se prejudicial para o bem estar do funcionário. A alta identificação pode levar a emoções negativas quando ocorre algum evento que mancha a imagem da organização. Ao estar altamente identificado o indivíduo pode “tomar para si” ou sentir como se os problemas da organização fossem seus, devido a importância afetiva que possui com a organização (Conroy et al., 2017).

As pesquisas anteriores focaram na superidentificação dos funcionários com a organização, essa pesquisa procura testar a superidentificação do cliente com a organização. A variável superidentificação é derivada da escala de identificação do cliente com a organização, a construção dessa variável no trabalho é feita a partir da multiplicação dela por ela mesma, ou seja, elevada ao quadrado. Sendo então a forma quadrática da identificação do cliente com a organização. Essa é uma medida teórica-hipotética e não é comumente utilizada na área de pesquisa em marketing. O objetivo dessa proposta é verificar quais seriam os efeitos dessa variável, já que se refere a um nível muito alto de conexão emocional, comprometimento e lealdade que um cliente sente em relação à uma empresa.

Essa proposta se dá, pois, as empresas oferecem identidades sociais atraentes aos consumidores que os ajudam a satisfazer suas necessidades de autodefinição (Bhattacharya & Sen, 2003). A identificação cliente-empresa é o grau de sobreposição do autoconceito do consumidor e sua percepção da organização (Dutton et al., 1994). Os consumidores podem se identificar com uma empresa devido a atributos significativos que ela possui, que sejam atraentes e semelhantes as suas próprias características (Lichtenstein et al., 2004).

Os clientes podem desenvolver uma forte identidade com a firma incorporando a identidade da empresa dentro de sua própria identidade (Homburg et al., 2009) desenvolvendo fortes vínculos com a empresa. E ainda, quanto mais se identificam com a organização os clientes passam a ter “resiliência a informação negativa”, ou seja, possuem maior tolerância a possíveis defeitos (Bhattacharya & Sen, 2003).

2.5 Identificação do Cliente

Com base na teoria da Identidade Social é sabido que as pessoas podem se identificar e se autodefinir com diversos grupos. A identificação do cliente com a organização e com o vendedor que lhe atende são tipos de identificações possíveis. Como a identidade social é capaz de moldar comportamentos (Asforth & Mael, 1989), então aborda-se nesse trabalho a identificação do cliente como importante ferramenta para compreender o seu comportamento.

Fundamentada na teoria da identidade social (Brashear-Alejandro et al., 2016) a identificação do cliente está relacionada a suas percepções a respeito da empresa, baseado em suas experiências pessoais, é provável que o cliente se identifique se achar a empresa atraente (Ahearne et al., 2005). A identificação do cliente com a empresa está enraizada na teoria da identidade social, é um processo psicológico ativo, volitivo e seletivo onde os clientes comparam a sua própria identidade com a identidade de uma empresa e se identificam com a empresa caso ela atenda a uma ou várias necessidades de sua autodefinição (Haumann et al., 2014).

A identificação do cliente com a empresa trata-se de um estado psicológico onde o cliente se percebe como parte da empresa e sente conexão emocional com a marca (Homburg et al., 2009). Além disso, afirma vínculos das identidades do cliente com a organização, a imagem da empresa, vendedores e demais funcionários e até mesmo outros clientes (Brashear-Alejandro et al., 2016). A empresa é um atraente alvo de identificação quando possui características distintivas valorizadas pelo cliente (Ahearne et al., 2005). Os clientes desenvolvem relacionamentos com organizações com base em uma identidade que vai além do produto, serviço e atendimento oferecido. O desenvolvimento dessa identificação pode ser influenciado por experiências anteriores com a organização (Bagozzi & Bergami, 2012).

Quando a identificação é estabelecida ela pode levar a maiores níveis de satisfação do cliente, comprometimento, lealdade e recomendações positivas (Bagozzi & Bergami,

2012). A identificação do cliente é um conceito-chave para explicar a fidelidade e retenção de clientes, os mais identificados são mais propensos a recomendar a empresa, serem leais e até mesmo resistir as ofertas da concorrência (Homburg et al., 2009).

As taxas de desistência de clientes identificados devem ser mais baixas e os concorrentes devem ter mais dificuldade em atraí-los (Haumann et al., 2014). A identificação faz as pessoas se preocuparem e se apegarem psicologicamente a organização. Isso as motiva a se comprometer com a consecução de seus objetivos e despender mais esforço voluntário em nome da organização, a interagir e cooperar com seus membros (Bhattacharya & Sen, 2003). Muitas pesquisas sobre a identificação indivíduo – empresa foram realizadas em situações formais de filiação, funcionário – empresa (Bhattacharya & Sen, 2003). Mesmo não sendo membros formais as pessoas podem buscar a afiliação com uma organização (Pratt, 1988). Empresas que oferecem identidades sociais atraentes são alvos válidos para identificação dos consumidores mesmo eles não sendo membros organizacionais formais (Bhattacharya & Sen, 2003).

A identidade interpessoal são extensões sociais do eu, mas se diferenciam no que diz respeito as conexões sociais porque não estão ligadas a grupos como a identificação coletiva, mas sim a apegos cognitivos baseados em afetos (Brewer & Gardner, 1996). Como as pessoas apresentam mais características pessoais, elas têm um leque maior de atributos e identidades que possibilitam a identificação de outro (Ashforth et al., 2016). Além da identificação do cliente outro conceito importante na área do marketing e relacionamento é a satisfação do cliente.

2.6 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é uma construção central em marketing (Haumann et al., 2014). Trata-se da avaliação pós-consumo de um produto ou serviço feita pelo cliente (Mittal & Frennea 2010). Há significativas evidências na literatura de marketing de que a satisfação do cliente é um fator importante para a lucratividade de uma empresa (Luo et al., 2007). Além de ser uma métrica válida e útil para avaliar a saúde – tanto atual quanto futura – do ativo mais valioso que uma empresa possui, a sua base de clientes (Mittal & Frennea 2010). A satisfação do cliente está fortemente relacionada às experiências de desempenho, sendo determinada pela relação expectativa–desempenho. Os efeitos positivos da satisfação do cliente na lealdade e na disposição do cliente de

pagar provavelmente irão diminuir ao longo do tempo devido a alterações nos preços (Haumann et al., 2014).

A satisfação do cliente leva à comportamentos do cliente, como a propaganda gratuita de boca a boca, e empresas com clientes mais satisfeitos podem ser mais eficientes em seus investimentos futuros na comunicação de marketing (Luo et al., 2007). E podem ajudar a empresa a reduzir custos de aquisição de novos clientes por meio do boca a boca positivo e recomendações a amigos e familiares (Mittal & Frennea 2010). Empresas de ponta medem e investem na satisfação de seus clientes (Mittal & Frennea 2010), porque esses resultados afetam aspectos da produtividade no domínio de marketing (Luo et al., 2007). A satisfação do cliente aumenta a eficiência de futuros investimentos em publicidade e promoção, visto que gera publicidade boca a boca gratuita para empresa e economiza custos subsequentes em marketing (Haumann et al., 2014).

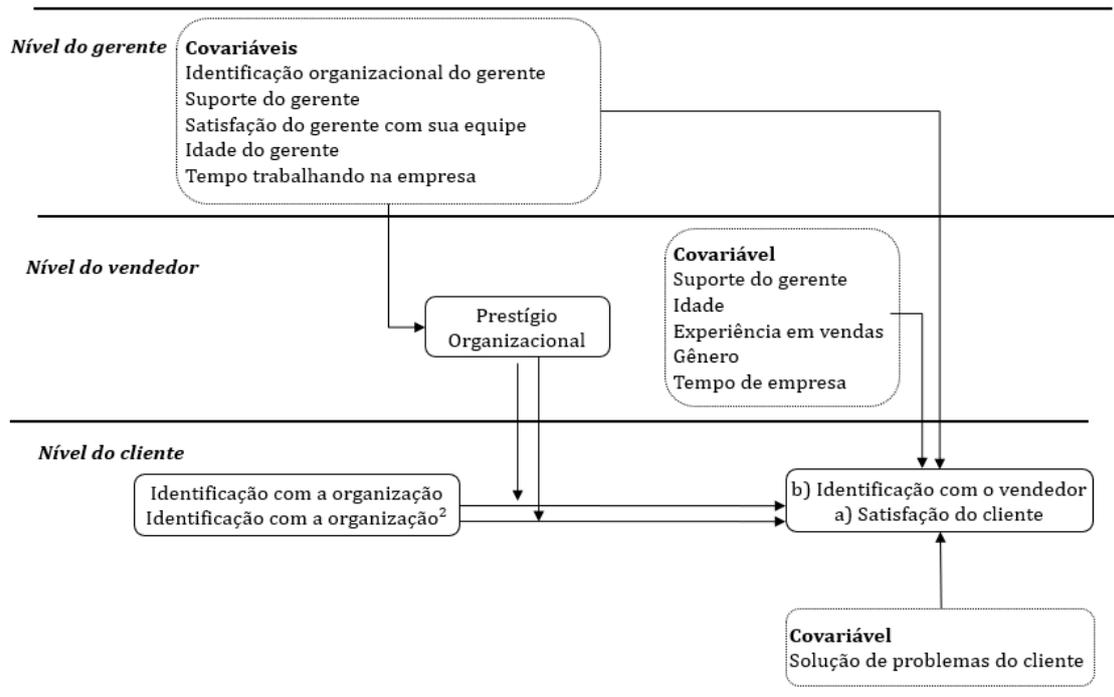
Além disso, os clientes que estão satisfeitos possuem uma elasticidade de preço mais baixa, porque é menos provável que eles procurem a concorrência quando esta oferecer preços mais baixos. Esses clientes também são mais compreensivos quando houver falhas ocasionais em produtos ou serviços, e podem atribuir a causas externas e permanecerem leais a empresa (Mittal & Frennea 2010). Além de comprar e recomprar na empresa esses clientes podem se envolver em compras cruzadas (Mittal & Frennea 2010).

A satisfação do cliente está positivamente ligada a comportamentos benéficos para os negócios (Keiningham et al., 2003). Empresas que possuem clientes satisfeitos também chamam a atenção como boas empregadoras porque sinalizam maiores chances de desenvolver carreiras e alcançar altos salários futuros (Luo et al., 2007). A satisfação do cliente fortalece a reputação de uma empresa em áreas como responsabilidade social corporativa e influencia ainda as recomendações de analistas, levando a um ciclo virtuoso de desempenho financeiro positivo (Mittal & Frennea 2010).

3. MODELO TEÓRICO

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto, o qual é examinado por meio de estudo empírico. O modelo propõe que o prestígio organizacional modera a relação entre identificação do cliente com a organização e a resposta do cliente.

Figura 1- Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.1 Hipóteses

Efeitos Diretos: As relações entre consumidor e firma ajudam a satisfazer as necessidades de autodefinição desses primeiros (Bhattacharya & Sen, 2003). Primeiro, quanto maior a identificação do cliente com a organização, maior será a satisfação do mesmo porque ele/ela se sente parte da comunidade da empresa, coincidindo seus valores e suas expectativas. Identificação do cliente com a organização fomenta significados pessoais e conexões dão propósitos (McLeod, 2015), gerando assim satisfação. Os significados pessoais e conexões podem ser utilizados para auto verificação, que tende a estabilizar as concepções que as pessoas possuem sobre a firma, mudando o autoconceito, e melhorando a satisfação (Swann et al., 1987). Nesse sentido, quanto maior a

identificação organizacional, maior é “a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização” que tende a elevar a satisfação (Mael & Ashforth, 1992, p. 104).

Segundo, outro efeito direto causado pela maior identificação do cliente com a organização é o aumento da identificação com o vendedor. Aqui a relação é firma-vendedor. Quando o cliente se identifica com a organização, ele/ela pode se identificar com o vendedor porque há compartilhamento de interesse em comum e identificação interpessoal. O compartilhamento de interesse em comum leva o cliente a ter laços de proximidade com vendedor e maior confiança (Sirdeshmukh et al., 2002). Portanto, quanto maior a identificação do consumidor com a empresa --- a qual mostra o objetivo, as crenças e os valores similares aos do comprador --- maior é identificação do cliente com o vendedor porque esse último reflete as características da organização (Dutton et al., 1994) e suas crenças e valores (Asforth 2016). Assim, propõe-se que:

H1: quanto mais o cliente se identifica com a organização, maior é a H1a) satisfação do cliente e a H1b) identificação do cliente com vendedor que o atendeu.

A superidentificação na gestão refere-se ao fenômeno em que os funcionários se tornam excessivamente comprometidos com seu trabalho e organização, a ponto de se tornarem prejudiciais à sua vida pessoal e bem-estar. Isso pode resultar em esgotamento, estresse e outros resultados negativos¹. Neste trabalho, a superidentificação é vista pela perspectiva do cliente. Então sugere-se que o impacto da identificação do cliente com a organização na i) satisfação do cliente e na ii) identificação com o vendedor aumenta exponencialmente, mas ela atinge um ponto em que se mantém constante.

¹ Gardner, D. G., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45-83. Burke, R. J., Ng, E. S., & Fiksenbaum, L. (2017). Overidentification with work: A review and preliminary conceptualization. *Human Resource Management Review*, 27(1), 181-192. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

À medida que a identificação com a organização aumenta, os clientes percebem que os colaboradores estão se dedicando e tal processo, e que há fortes crenças e valores compartilhados que são comuns, gerando uma conexão emocional que aumenta na i) satisfação do cliente e ii) identificação com o vendedor. Quando o cliente possui superidentificação, ela/ele se sente fazendo parte de algo maior e significativo, o que pode gerar um senso de orgulho e pertencimento (Ahearne et al., 2005) e uma maior confiança e empatia no relacionamento, o que pode facilitar a comunicação e a resolução de problemas. Burke e colegas (2017) argumentam que a superidentificação não é necessariamente um conceito negativo, pois também pode refletir um senso de propósito e realização no relacionamento firma-cliente. Por isso, em um primeiro plano sugerimos que a superidentificação seja positiva em gerar maiores níveis de i) satisfação do cliente e ii) identificação com o vendedor.

No entanto, a relação na forma quadrática a mesma pode chegar em um ponto de saturação de modo que, após atingir um determinado nível não há aumento significativo. Isso pode ocorrer porque outros fatores, como a qualidade dos produtos, serviços, e preço por exemplo, começam a ter um papel mais importante na determinação da satisfação do cliente. Isso pode ser estabilizado porque não há percepção de que a firma ou vendedor compartilha os mesmos valores e princípios. Ademais, essa relação positiva pode atingir um ponto de saturação e se manter constante porque há queda no grau de ver a firma como um reflexo do autoconceito. Portanto, quando há uma superidentificação do cliente com a organização ele aumenta a satisfação do cliente e a identificação com o vendedor rapidamente, mas essa ascensão intensa não se sustenta, ela chega até um ponto em que se mantém. Com base nesses argumentos sugere-se:

H2: Quanto mais o cliente se identifica com a organização de forma quadrática (superidentificação), maior é H2a) satisfação do cliente e H2b) identificação com o vendedor até certo ponto, após isso há uma constância.

Efeitos Moderados: A percepção de prestígio organizacional reflete a percepção que um funcionário que é membro da organização tem de que outras pessoas ou clientes, as quais tem opiniões valorizadas, acreditam que a organização é respeitada, admirada, bem considerada (Bergami & Bagozzi, 2000). Neste trabalho, a percepção de prestígio organizacional resume as crenças de um funcionário sobre como os clientes veem a firma.

Quando o PPO pelo vendedor é alto, o mesmo aproveita do *status*, do orgulho e da glória oferecida pela empresa e não se dedica em criar laços com os clientes. Isso ocorre porque o prestígio organizacional dá ao vendedor uma situação mais confortável, já que é a imagem da empresa quem atrai os clientes. E esses vendedores acreditam que a venda já está garantida não é preciso se esforçar para que ela aconteça. Reduzindo então a satisfação do cliente e a identificação do cliente com o vendedor. Assim sendo, quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é alto, isso enfraquece o efeito direto da identificação na satisfação do cliente e na identificação com o vendedor.

Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é baixo, o vendedor não se encontra em uma situação confortável, ou que tem respaldo, e aloca maiores níveis de esforços para deixar o cliente mais satisfeito e mais identificado consigo. Porque nesse caso, ele/ela não aproveita da imagem externa da empresa e precisa de maior dedicação no seu relacionamento com os clientes. Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é baixo, o consumidor sente confiança porque há dedicação do vendedor e a criação de relacionamentos (Sirdeshmukh et al., 2002). Mesmo quando o prestígio organizacional percebido é baixo, os vendedores se preocupam em ter um bom relacionamento com seus clientes, e isso melhora o efeito direto da identificação na satisfação do cliente e a na identificação com o vendedor. Então a hipótese a seguir propõe um efeito moderador do prestígio organizacional na relação entre identificação do cliente com a organização e i) satisfação do cliente e ii) identificação com o vendedor. Formalmente:

H3: O prestígio organizacional percebido modera a relação entre a identificação do cliente com a organização e H3a) satisfação do cliente e H3b) a identificação com o vendedor.

A percepção de prestígio organizacional baseia-se na **avaliação do indivíduo** sobre até que ponto pessoas externas à organização mantêm a empresa em alta estima ou consideração devido a características positivas e socialmente valorizadas da organização (Fuller et al., 2006). A percepção de prestígio organizacional externo pode resultar de diversas fontes de informação, como publicidade, boca a boca, informações externas que a empresa controla e ainda por comunicação interna sobre como a empresa é vista por estranhos (Smidts et al., 2001).

Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é alto, o mesmo percebe que a firma possui impacto social e autoridade que podem estar ressoando e se esforça menos para gerar satisfação do cliente e identificação com o vendedor, reduzindo-a. Dessa forma, os indivíduos procuram enfatizar os aspectos positivos e distintivos da filiação a empresa como uma maneira de gerir sua autoimagem (Fisher & Wakefield, 1998), mas podem deixar de lado aspectos de identificação do cliente, fazendo com que o efeito seja diminuído.

Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é baixo, o vendedor percebe que a firma não possui *status* e o mesmo pode se esforçar mais para gerar satisfação do cliente e identificação com o vendedor, aumentando-a. Quando há uma imagem de prestígio organizacional baixa, a firma é avaliada como menos atraente, os membros acreditam menos que a organização possui atributos que os diferenciam (Dutton et al.,1994), e essa imagem reduzida pode surtir efeito em um primeiro momento aumentando a satisfação do cliente e identificação com o vendedor, mas em um segundo momento fica constante.

H4: O efeito em U- invertido da superidentificação na a) satisfação do cliente e na b) identificação do cliente com o vendedor é moderado pela percepção de prestígio organizacional.

4. MÉTODO

Tipo de pesquisa. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva. A coleta de dados foi do tipo *survey* com um corte transversal com gerentes, vendedores e clientes de lojas de materiais de construção, lojas de materiais elétricos e pintura em duas cidades do estado do Paraná (Francisco Beltrão e Maringá). Essa pesquisa foi realizada em organizações de varejo e parte de três unidades de análise: nível 1 - gerentes; nível 2- vendedores e nível 3- clientes. Portanto trata-se de uma pesquisa de caráter multinível.

Amostra. O público do estudo empírico é composto por gerentes, vendedores e clientes de lojas de materiais de construção, materiais elétricos e pintura. Evidencia-se que nesse ramo de produtos para construção, os vendedores têm um importante papel no atendimento ao cliente e podem ser decisivos no momento da compra. É importante ressaltar que ao responder o questionário era solicitado aos clientes que identificassem

quem era o vendedor que lhe atendeu, assim como os vendedores identificavam seu gerente e o gerente identificava quais vendedores faziam parte de sua equipe. Esse procedimento foi realizado para que fosse possível codificar os gerentes com seus respectivos vendedores; os vendedores com seus respectivos clientes e, proceder as análises agregadas em multinível.

Coleta de dados. Para coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, (ver Apêndice A, B e C). A coleta de dados foi realizada *in loco*. Os gerentes, vendedores e clientes foram abordados pessoalmente pela pesquisadora e, depois de receberem a explicação dos objetivos da pesquisa e documento de solicitação de apoio a pesquisa (ver Apêndice D) foram convidados a participar dela. A pesquisa foi realizada em 42 lojas de forma voluntária. Com a autorização das empresas era solicitada a participação dos clientes após terem efetuado suas compras. A técnica de amostragem com gerentes, vendedores e clientes de lojas foi a não probabilista por conveniência, foram coletados questionários com 45 gerentes, 191 vendedores e 659 clientes.

Questão ética na pesquisa. De acordo com a resolução N° 510, de 7 de abril de 2016, que considera que a ética em pesquisa implica no respeito a dignidade humana e a devida proteção aos participantes de pesquisa e ainda, que o agir ético da pesquisa demanda da ação consciente e livre do participante. Essa pesquisa, por se tratar de uma pesquisa de opinião não divulgou e nem solicitou dados pessoais dos participantes. Ademais, não divulgou os nomes das organizações envolvidas. E a participação tanto de pessoas quanto de organizações na pesquisa se fez de forma livre e voluntária.

4.1 Definição conceitual e operacional dos construtos

A satisfação do cliente (dependente #1) é definida de acordo com De Ruyter, Jong e Wetzels, (2009). Para os autores a satisfação do cliente é um estado emocional positivo que resulta da avaliação subjetiva que o cliente faz a partir de sua experiência de consumo de produtos ou serviços. A avaliação é baseada na expectativa do consumidor e na percepção de como essa expectativa foi atendida. Para medir a satisfação do Consumidor utilizou-se a escala de De Ruyter et al. (2009), com a adaptação da escala optou-se por medir a satisfação do cliente com o atendimento do vendedor.

A identificação do cliente com o vendedor (dependente #2) refere-se ao grau em que um cliente se percebe como tendo interesses, valores e objetivos semelhantes aos do

vendedor. Pode ser influenciada pela percepção do cliente sobre a personalidade e comportamento do vendedor e a qualidade de interação entre os dois.

Identificação Organizacional é definido Mael e Ashforth (1992, p. 104), como “a percepção de unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização. Para medir a identificação organizacional foi utilizada a escala de Mael e Ashforth (1992).

Identificação do cliente com a organização (preditora) é definido por Homburg et al. (2009) com um conceito chave para explicar a fidelidade e retenção do cliente a longo prazo. Para os autores a identificação com a empresa é um estado psicológico no qual os clientes se percebem como uma parte da empresa tendo uma conexão emocional com a organização. Para medir a identificação do cliente com a empresa foi utilizada a escala de Homburg et al. (2009). As medidas de identificação com o vendedor foram de Postmes et al. (2013) e também a Identificação com o vendedor foi medida com uma escala gráfica de Shamir & Kark (2004).

Identificação do cliente com a organização² (preditora) nessa pesquisa se propõe testar uma a superidentificação do cliente com a organização. Para isso, a variável Identificação do cliente com a organização foi elevada ao quadrado – multiplicada por ela mesma. Essa variável é então chamada de quadrática, sendo então uma medida teórica-hipotética.

Percepção de Prestígio Organizacional (moderadora) é definido por Bergami e Bagozzi (2000) como a percepção de um membro da organização tem de que as outras pessoas, cujas as opiniões são valorizadas, acreditam que a organização é bem-sucedida. A escala utilizada neste trabalho para medir o Prestígio Organizacional foi adaptada de Bergami e Bagozzi, (2000).

Satisfação com a equipe é definido por Tekleab, Quigley e Tesluk (2009) e refere-se ao grau em que um indivíduo está contente com as interações com os membros de sua equipe. Quando os indivíduos estão satisfeitos com sua equipe se sentem mais engajados, comprometidos e motivados com os objetivos da organização. Para medir a satisfação com a equipe foi adaptada a escala de Tekleab, Quigley e Tesluk (2009).

Suporte do gerente a equipe (controle) é definido por Ahearne et al. (2013) como um conjunto de recursos e incentivos fornecidos pela organização para auxiliar a equipe de vendas a alcançar suas metas e objetivos. Nessa pesquisa, o construto suporte do gerente com a equipe foi aplicado com os gerentes e os vendedores. Sobre o suporte do

gerente a equipe e aos vendedores a escala foi adaptada do trabalho de Ahearne et al. (2013).

Capacidade do vendedor de resolver problemas do cliente (controle) é a habilidade do vendedor de entender e solucionar os problemas ou dúvidas de seus clientes em relação a serviços e produtos que foram fornecidos (Agnihotri et al., 2013). Para medir esse construto foi utilizada a escala de Agnihotri et al. (2013).

Postmes et al. (2013) desenvolveram uma escala de item único para medir a identificação de um indivíduo com um grupo social. Consiste em apenas um único item que pergunta “eu me identifico com o vendedor que me atendeu”. Como uma medida alternativa a essa escala optou-se por medir também a identificação do cliente com o vendedor por meio de uma escala gráfica de Shamir e Kark (2004).

As escalas utilizadas nesse trabalho já foram validadas em outras pesquisas. A mensuração das questões se deu por meio de escalas do tipo Likert que continham o grau de concordância de 1 até 7 pontos. Em que: 1 – discordo totalmente; 2- discordo em grande parte; 3- discordo em partes; 4- neutro; 5- concordo em partes; 6- concordo em grande parte e 7- concordo totalmente.

5. RESULTADOS

5.1 Análise descritiva

A tabela 1 apresenta as medidas descritivas para os construtos. Ao analisar a média das respostas de cada variável, observa-se que no nível do cliente há uma alta satisfação ($M= 6.12$ do máximo de 7.00) e identificação do cliente com a organização ($M= 6.13$). No nível do vendedor destaca-se o prestígio organizacional ($M= 6.52$). E no nível do gerente destaca-se a identificação organizacional ($M= 6.24$) e o suporte a equipe com ($M= 6.22$).

Tabela 1-Análise descritiva

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Min | Max |
|--|-------|---------------|------|-----|
| Nível 3 (cliente) | | | | |
| Satisfação do cliente | 6.12 | .992 | 1 | 7 |
| Identificação com o vendedor | 5.12 | 1.18 | 1 | 7 |
| Identificação do cliente com a organização | 6.13 | .865 | 1.67 | 7 |
| Nível 2 (vendedor) | | | | |
| Prestígio organizacional | 6.52 | .665 | 3 | 7 |
| Capacidade de resolver problemas | 6.03 | .956 | 1.33 | 7 |
| Suporte do gerente | 5.87 | 1.17 | 1.8 | 7 |
| Idade do vendedor | 36.29 | 11.11 | 16 | 62 |
| Experiência do vendedor | 10.81 | 9.16 | 0 | 41 |
| Gênero vendedor | .72 | .446 | 0 | 1 |
| Tempo de empresa vendedor | 5.72 | 6.24 | 0 | 26 |
| Nível 1 (gerente) | | | | |
| Identificação organizacional do gerente | 6.24 | .912 | 1 | 7 |
| Experiência do gerente | 19.43 | 8.35 | 5 | 32 |
| Idade do gerente | 42.80 | 8.95 | 24 | 66 |
| Tempo de empresa gerente | 15.22 | 8.40 | 1 | 32 |
| Suporte a equipe | 6.22 | .669 | 3.75 | 7 |
| Satisfação com o time | 5.78 | .763 | 2 | 7 |

Nota: Nível 3=cliente (659); Nível 2= vendedor (191); Nível 1 gerente = (45).

Fonte: Pesquisa de campo.

Para a análise dos resultados de associação entre os construtos optou-se pela análise de correlação de Pearson. Na tabela 2 é possível observar os resultados da correlação. Verifica-se que a satisfação do cliente está correlacionada com a identificação do cliente com o vendedor ($r = .46, p<0,05$) e com a identificação do cliente ($r = .56, p<0,05$).

O prestígio organizacional está correlacionado com a satisfação do cliente ($r = .18^*$) e com a identificação do cliente com a organização ($r = .10, p < 0,05$). Chama a atenção que o prestígio organizacional não está correlacionado de forma significativa com a identificação do cliente com o vendedor. O construto capacidade de resolver problemas está relacionada com a satisfação do cliente em ($r = .67, p < 0,05$), com identificação com o vendedor em ($r = .42, p < 0,05$) e com identificação com a organização em ($r = .54, p < 0,05$).

Tabela 2- Correlação de Pearson

| Construtos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|--|---------|---------|---------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|---------|-------|
| Satisfação do cliente | 1.000 | - | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificação com o vendedor | 0.4606* | 1.000 | - | | | | | | | | | | | | | |
| Identificação do cliente com a organização | 0.5695* | 0.3589* | 1.000 | - | | | | | | | | | | | | |
| Prestígio organizacional | 0.1847* | 0.0708 | 0.1081* | 1.000 | - | | | | | | | | | | | |
| Capacidade de resolver problemas | 0.6739* | 0.4295* | 0.5446* | 0.1008* | 1.000 | - | | | | | | | | | | |
| Suporte do gerente | -0.0238 | -0.0314 | 0.0356 | 0.2687* | -0.0471 | 1.000 | - | | | | | | | | | |
| Idade do vendedor | 0.1975* | 0.1091* | 0.1153* | 0.1889* | 0.1804* | 0.0738 | 1.000 | - | | | | | | | | |
| Experiência do vendedor | 0.2067* | 0.0928* | 0.1267* | 0.1695* | 0.1591* | 0.0613 | 0.7199* | 1.000 | - | | | | | | | |
| Gênero vendedor | 0.1057* | 0.0115 | 0.0349 | -0.0478 | 0.0542 | -0.1213* | 0.0103 | -0.1213* | 1.000 | - | | | | | | |
| Tempo de empresa | 0.0425 | 0.0839* | -0.0110 | 0.1345* | -0.0178 | -0.0693 | 0.4360* | 0.4399* | 0.1357* | 1.000 | - | | | | | |
| Identif. organ do gerente | 0.1289* | 0.0426 | 0.0645 | -0.0926* | 0.0946* | -0.0420 | 0.0800* | 0.0918* | -0.0944* | 0.0488 | 1.000 | - | | | | |
| Experiência do gerente | 0.2654* | 0.0497 | 0.1666* | -0.0126 | 0.2694* | 0.0376 | 0.1320* | 0.0454 | -0.0290 | -0.0139 | 0.1896* | 1.000 | - | | | |
| Idade gerente | -0.0175 | -0.0322 | 0.0399 | -0.0422 | 0.0348 | 0.0066 | -0.0128 | -0.0455 | -0.0322 | 0.0376 | 0.1122* | 0.7158* | 1.000 | - | | |
| Tempo de empresa gerente | 0.1680* | 0.0900* | 0.1218* | 0.1238* | 0.1403* | -0.0727 | 0.2411 | 0.1576* | -0.0649 | 0.1808* | 0.0937* | 0.6445* | 0.6055* | 1.000 | - | |
| Suporte a equipe | -0.0510 | -0.0208 | 0.0030 | 0.0445 | -0.0528 | 0.1688* | 0.0137 | 0.0262 | -0.0974* | 0.0861* | 0.4490* | -0.0241 | 0.0449 | 0.0075 | 1.000 | - |
| Satisfação com o time | -0.0586 | -0.0131 | -0.0258 | 0.0800* | -0.0850* | 0.0828* | 0.0262 | -0.0414 | -0.0721 | -0.0517 | 0.0788* | -0.2859* | -0.2332* | -0.1343* | 0.4225* | 1.000 |

Nota: * p < .05

5.2 Análise Fatorial Confirmatória e Confiabilidade

Para validação dos construtos foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE). Trata-se de uma técnica multivariada que procura identificar um número relativamente pequeno de fatores que representam relações entre variáveis interrelacionadas (Fávero et al., 2009). As escalas utilizadas nessa pesquisa foram traduzidas e adaptadas de trabalhos publicados em *journals* internacionais. Dessa forma, optou-se por essa análise para verificar se as questões de pesquisa se agrupariam aos construtos estabelecidos no modelo teórico.

Na análise fatorial exploratória com a amostra dos gerentes, na escala identificação organizacional um dos itens da escala foi excluído. O item “Se uma história na mídia criticar esta empresa eu me sinto envergonhado”. Visto que o alfa fica mais adequado com 4 itens. O teste de KMO (*Kaiser Meyer Olkin e Measure of Sampling Adequacy*) cujos valores variam entre 0,00 e 1,00, avalia o ajuste da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis que deve ser pequeno. O valor de KMO perto de zero indica que a AFE pode não ser adequada, pois há uma correlação fraca entre as variáveis. Enquanto que mais próximo a 1,00, mais adequada é a utilização da técnica (Fávero et al., 2009).

Na escala identificação organizacional, o teste KMO foi de 0,637, o teste de Bartlett's ($p < 0,000$) e variância explicada de 51,96%. A confiabilidade do Alfa de Cronbach para esta escala foi de ($\alpha = 0,753$). Na escala de suporte do gerente a equipe optou-se por excluir o item “Eu informo os vendedores sobre as atividades que eles devem realizar”. O teste de KMO para esse construto foi de 0,637; o teste de Bartlett's ($p < 0,000$), a variância explicada foi de 59,9% e o Alfa de Cronbach foi de $\alpha = 0,768$.

No construto satisfação com o time, os itens se agruparam de forma satisfatória aos construtos não sendo necessária a exclusão de nenhum. O teste KMO foi de (0,675) o teste Bartlett's ($p < 0,000$) a variância explicada de 81,44%. O Alfa de Cronbach foi $\alpha = 0,885$. No construto prestígio organizacional, o teste KMO foi de 0,575, o teste Bartlett's ($p < 0,000$) a variância explicada foi de 68,08%. A confiabilidade do alfa de Cronbach ficou em $\alpha = 0,751$. O teste de KMO para o suporte do gerente foi de 0,855, o teste de Bartlett's ($p < 0,000$) e a variância explicada de 76%. O Alfa de Cronbach ficou em ($\alpha = 0,91$).

A análise fatorial exploratória foi realizada também nas escalas do cliente. No construto satisfação do consumidor o teste KMO foi de 0,912, o teste de Bartlett's ($p < 0,000$), a variância explicada foi de 75% e o Alfa de Cronbach ficou em $\alpha = 0,91$. Na identificação com o vendedor foram agrupadas duas escalas que juntas ficaram com um alfa mais adequado quando unificadas de (0,58). O teste KMO foi de (0,51) o teste de Bartlett's ($p < 0,000$) a variância explicada foi de 72,31%. Na escala capacidade do vendedor de resolver problemas do cliente o KMO foi de 0,705, o teste de Bartlett's ($p = < 0,000$), a variância explicada foi de 76% e o Alfa de Cronbach foi de $\alpha = 0,83$. O construto identificação do cliente com a organização apresentou um KMO de 0,678, o teste de Bartlett's ($p < 0,000$), a variância explicada foi de 66,78 % e o Alfa de Cronbach em $\alpha = 0,743$.

Nos construtos relacionados ao cliente e ao vendedor foi ainda realizada uma análise fatorial confirmatória (ver Apêndices G e H). No construto cliente o índice de ajustamento ao modelo foi satisfatório com um CFI = .95 e RMSEA = .07. No construto vendedor o índice de ajustamento do modelo teve um CFI = .92 e RMSEA = .14 mostrando-se próximos a valores de referência.

5.3 Modelo Multinível

Para testar as hipóteses propostas no modelo teórico foram criados modelos de regressão linear múltipla do tipo multinível. Os modelos multinível levam em consideração a análise de dados hierarquicamente estruturados. Esses modelos propõem uma estrutura de análise dentro da qual podem ser reconhecidos os diferentes níveis em que se associam os dados, de forma que cada subnível seja representado pelo seu próprio modelo (Fávero et al., 2009). A adoção multinível leva em consideração a existência de elementos explicativos distribuídos entre os níveis (Puente-Palácios & Laros, 2009).

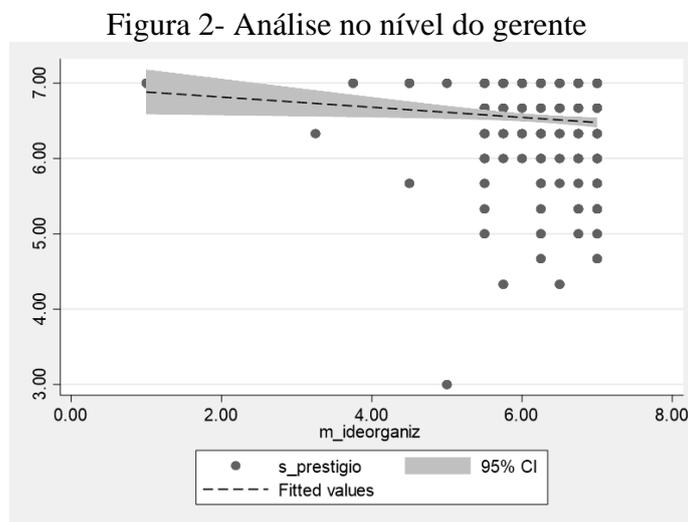
O primeiro modelo tem como objetivo analisar como as variáveis do nível do gerente impactam no nível do vendedor. Os resultados estão descritos na Tabela 3. No modelo nulo, o achado é que o nível acima gera variância o suficiente no nível do vendedor. A variância é 33%. No modelo com uso das variáveis do gerente, o achado é que a identificação organizacional do gerente reduz o prestígio organizacional do vendedor (coef. = -.126*).

Tabela 3- Impacto do nível do gerente na variável prestígio organizacional

| Preditores | Modelo nulo | | Efeito principal do gerente | |
|---|-------------|------|-----------------------------|-------|
| | Coeficiente | SE | Coeficiente | SE |
| Identificação organizacional do gerente | | | -.126* | .059 |
| Experiência do gerente (anos) | | | .005 | .014 |
| Idade do gerente (anos) | | | -.013 | .010 |
| Tempo de empresa do gerente | | | .028** | .010 |
| Suporte do gerente aos vendedores | | | .192* | .105 |
| Satisfação com o time | | | .119 | .130 |
| Constante | 6.40** | .090 | 5.395** | 1.046 |
| Variância de identificação do gerente | .331 | .107 | .260 | .094 |
| Correlação entre as classes gerente | .556 | .092 | .496 | .109 |
| Akaike's (AIC) | 1119.798 | | 1162.799 | |
| Amostra total | 659 | | 659 | |

Nota: **p < 0,01; *p < 0,05.; SE = standard error; a amostra de gerentes é 45

Conforme a Figura 2, verifica-se que a identificação organizacional do gerente diminui o prestígio organizacional do vendedor.

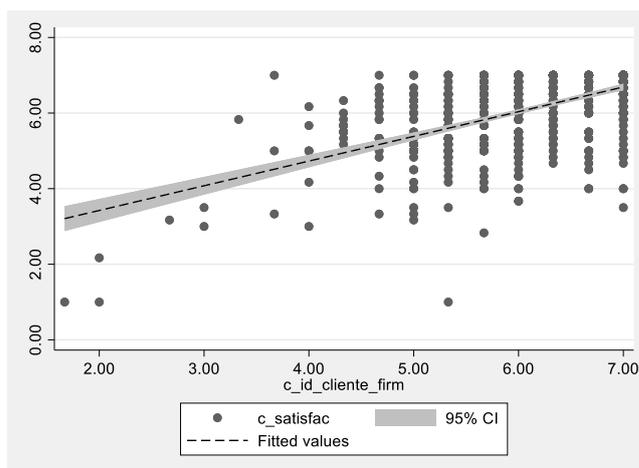


5.4 Análise na variável dependente satisfação

Na Tabela 4 encontram-se os resultados das hipóteses em relação a variável satisfação do cliente. No modelo nulo, isto é apenas considerado os níveis do gerente e do vendedor, a variância foi de 34% pelo gerente e 11% pelo vendedor. A constante foi de 5.83**. Esses achados suportam um modelo multinível.

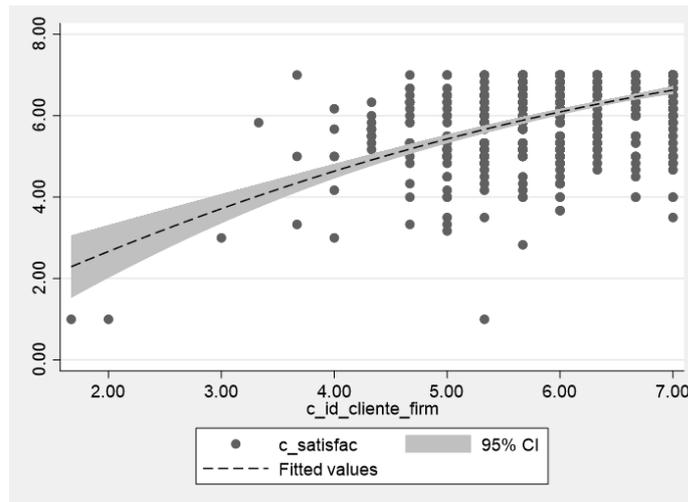
O modelo dois, a hipótese H1a propõe um efeito direto que quanto mais o cliente se identifica com a organização, maior é a satisfação do mesmo. Como é possível observar, o resultado do coeficiente de coef. = .30, $p < .01$ suporta a hipótese H1a. Outros preditores explicaram a satisfação do cliente, tais como prestígio do vendedor coef. = .13*, prestígio do vendedor coef. = .13 $p < .05$, experiência do vendedor coef. = .01, $p < .04$, e identificação organizacional do gerente coef. = .07 $p < .01$. Na Figura 3 é possível observar que maior a identificação do cliente com a firma, maior a satisfação do mesmo.

Figura 3- Efeito da identificação do cliente com a organização na satisfação do cliente.



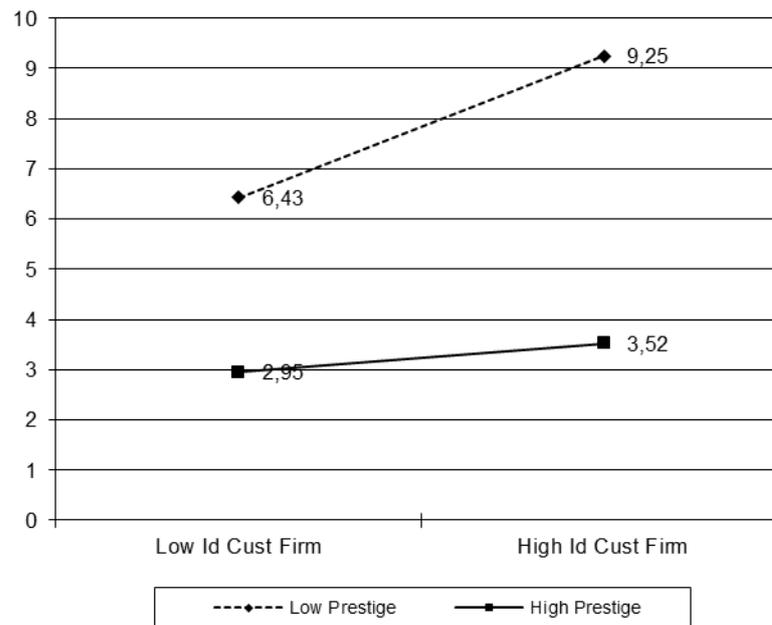
A hipótese H2a sugere que quanto mais o cliente tem superidentificação (preditora), maior é a satisfação do cliente. Verifica-se que há suporte para essa hipótese porque o resultado é de coef. = -.12, $p < 0,001$. O sinal negativo indica que o aumento é até certo ponto, depois se mantém constante. Na Figura 4 é possível observar que a superidentificação do cliente com a organização apresenta crescimento e depois para.

Figura 4- Efeito da identificação do cliente com a organização² na satisfação do cliente.



No modelo quatro são testadas as hipóteses H3a e H4a, nesse modelo a constante foi de -22.34 , $p < .05$. A hipótese H3a aponta que o prestígio organizacional modera e reduz o efeito da identificação do cliente com a organização na satisfação do cliente (coef = -1.05 , $p < .05$, suportando a hipótese. Na Figura 5, nota-se quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é baixo (vs. alto), há maior (vs. menor) satisfação do cliente. Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é baixo e ele percebe que a firma não possui tanto *status* e auréola, talvez o mesmo se esforce mais para gerar satisfação do cliente, aumentando-a. Quando o prestígio organizacional percebido pelo vendedor é alto e ele percebe que a firma possui *status*, impacto social e autoridade, talvez o mesmo se esforce menos para gerar satisfação do cliente, reduzindo-a.

Figura 5-Prestígio reduz o efeito da identificação na satisfação do cliente.

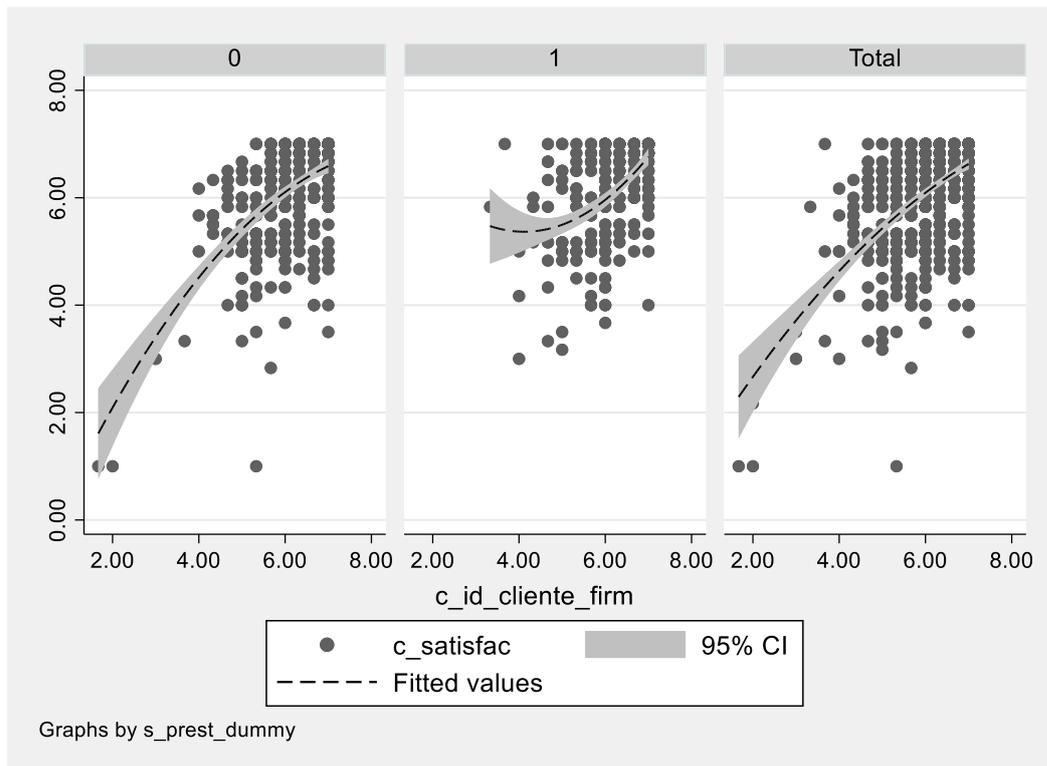


A hipótese H4a sugere que o prestígio também modera o efeito da superidentificação. O resultado do teste de interação foi coef. = .086, $p < 0,001$. A hipótese H4 sugere que no baixo prestígio a satisfação do cliente segue um padrão de U-invertido. Esse padrão representa o relacionamento entre duas variáveis, onde uma influencia a outra de forma não linear. A representação gráfica desse padrão é semelhante a um "U" invertido. As variáveis apresentam um formato ascendente inicialmente, ou seja, quando uma aumenta, a outra também aumenta. No entanto, após atingir um ponto crítico, o aumento de uma variável passa a influenciar na diminuição da outra, formando o lado descendente do "U". Isso cria um ponto de inflexão, onde a relação entre as variáveis muda de direção.

Ao observar a Figura 6, os resultados apresentam uma relação não linear, onde a satisfação do cliente aumenta com o prestígio organizacional, mas ao atingir um ponto crítico, a curva se estabiliza. Para ser considerado um U-invertido estrito, seria necessário que a curva apresentasse uma queda após o ponto crítico. No entanto, é importante notar que a curva pode mostrar uma estabilização, mas ainda assim, o padrão é semelhante ao U-invertido, pois possui um ponto de inflexão que indica a mudança na relação entre as variáveis. Verifica-se então, que há a moderação do PPO na satisfação do cliente, mas não apresenta o formato completo de "U" invertido, sendo então a hipótese H4a parcialmente corroborada.

Por outro lado, no alto PPO, a satisfação do cliente é em forma de *U-normal*. Em outras palavras, no alto PPO, o vendedor pode se esforçar menos para gerar satisfação do cliente dado que a firma possui uma glória e *status*, mas chega um ponto reduzido que o vendedor precisa mudar isso e começar a se esforçar.

Figura 6- Efeito prestígio organizacional moderando a superidentificação na satisfação do cliente.



Nota: 1 alto PPO; 0 baixo PPO.

O coeficiente de correlação intraclasse é uma medida de confiabilidade utilizada para avaliar a consistência das medidas repetidas. A medida de correlação intraclasse do nível do gerente foi de .359 e do nível do vendedor foi de .483. Chama atenção os resultados pertinentes a capacidade do vendedor de resolver problemas dos clientes em que os resultados se apresentaram positivos e significativos em todos os modelos.

Tabela 4- Impacto dos construtos preditores na variável dependente satisfação

| Variáveis | Modelo 1 | | Modelo 2 | | Modelo 3 | | Modelo 4 | |
|---|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | Coeficiente | SE | coeficiente | SE | coeficiente | SE | coeficiente | SE |
| Preditores | | | | | | | | |
| H1a Identificação do cliente com a organização | | | .30** | .064 | | | | |
| H2a Identificação do cliente c/ a organização ² | | | | | -.12** | .039 | | |
| H3a Identificação do cliente c/ a organização * prestígio organizacional | | | | | | | -1.05* | .361 |
| H4a Identificação do cliente c/ a organização ² * prestígio organizacional | | | | | | | .086* | .032 |
| Prestígio organizacional | | | .13** | .050 | .136 | .51 | | |
| Covariáveis | | | | | | | | |
| Capacidade de resolver problemas | | | .37** | .05 | .36** | .051 | .367** | .055 |
| Suporte do gerente | | | -.02 | .027 | -.38 | .027 | -.041 | .027 |
| Idade do vendedor | | | -.004 | .00 | -.003 | .003 | -.004 | .00 |
| Experiência do vendedor | | | .000* | .00 | .007* | .003 | .007 | .003 |
| Gênero vendedor | | | .10* | .05 | .086 | .043 | .074 | .040 |
| Tempo de empresa | | | .004 | .005 | .002 | .005 | .003 | .005 |
| Identificação organizacional do gerente | | | .075* | .028 | .077* | .030 | .074* | .030 |
| Experiência do gerente | | | .03**** | .008 | .040** | .009 | .041** | .009 |
| Idade gerente | | | -.031** | .006 | -.323** | .005 | -.031** | .005 |
| Tempo de empresa gerente | | | .005 | .007 | .006 | .008 | .006 | .008 |
| Suporte a equipe | | | -.37 | .065 | -.026 | .071 | -.023 | .070 |
| Satisfação com o time | | | .034 | .045 | .029 | .047 | .036 | .048 |
| Variável constante | 5.83** | .099 | 1.28* | 0.67 | -2.40 | 1.49 | -22.34** | 6.52 |
| Variância da identificação do gerente | .343 | .061 | .037* | .20 | .050 | .024 | 0.54 | .024 |
| Variância da identificação do vendedor | .118 | .059 | .066 | .034 | .063 | .033 | .59 | .034 |
| Correlação entre as classes gerente | .359 | .069 | .086 | .048 | .122 | .059 | 1.33 | .062 |
| Correlação entre as classes vendedor | .483 | .060 | .241 | .076 | .275 | .082 | .27 | .08 |
| Akaike's (AIC) | 1601.50 | | 1295.62 | | 1254.29 | | 1244.8 | |
| Amostra total | 659 | | 659 | | 659 | | 659 | |

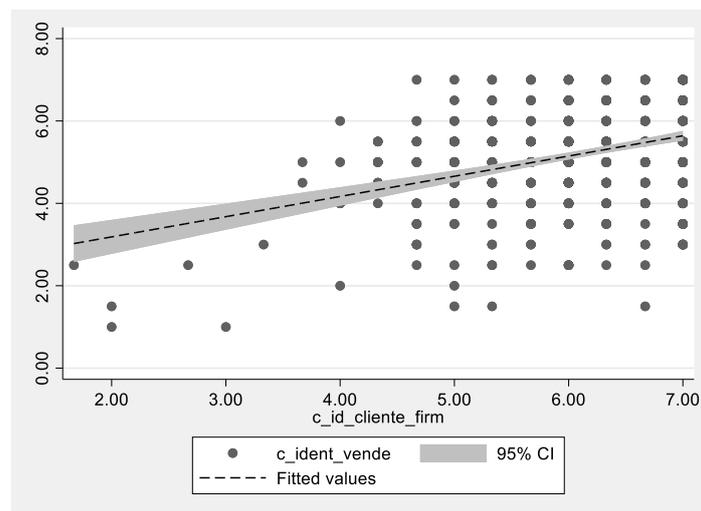
Nota: **p < 0,01; *p < 0,05.; SE = standard error; a amostra de gerentes é 45.

5.5 Análise na variável dependente identificação do cliente com o vendedor

Na tabela 5 estão elencados os resultados das hipóteses em relação a variável endógena identificação do cliente com o vendedor. A correlação intraclases do nível do gerente foi de .041 e do vendedor foi de .116. Esses achados mostram que o modelo multinível explica os achados do trabalho. A constante do modelo nulo foi de 5.14, $p < 0,01$.

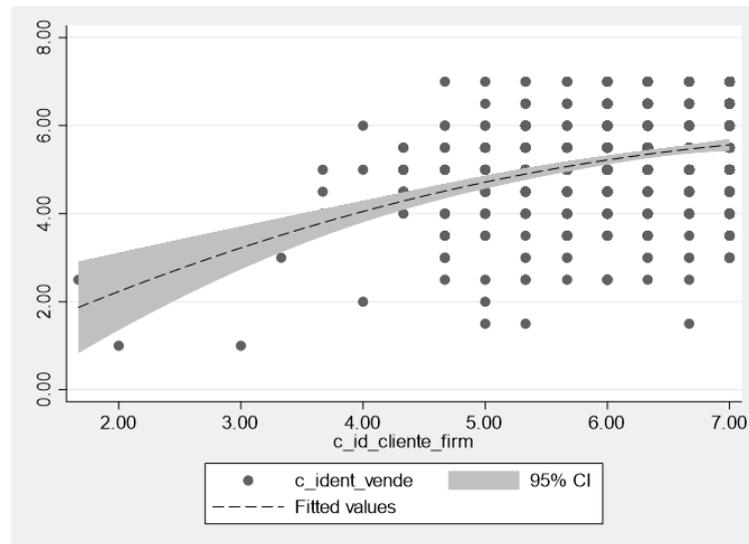
No modelo dois, há a hipótese H1b sugerindo um efeito direto da identificação com a firma aumentando a identificação com o vendedor. Os resultados suportam a hipótese H1b (coef = .24, $p < 0,01$). Na Figura 7 é possível observar o achado positivo e linear.

Figura 7- Efeito da identificação do cliente com a organização na identificação com o vendedor



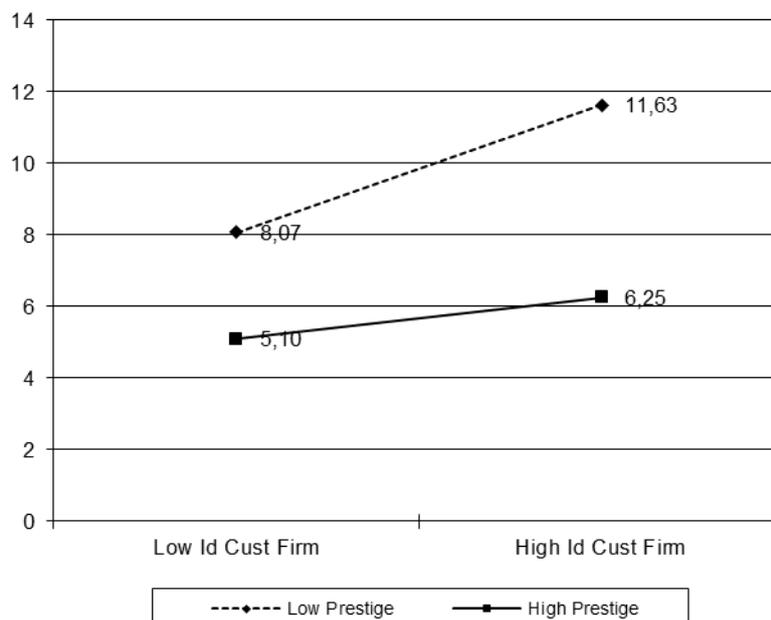
No modelo três a constante foi de -1.076, $p < 0,05$. Conforme Figura 8, a superidentificação causa um efeito crescente na identificação com o vendedor até certo ponto onde se mantém constante. Os resultados indicam que há suporte para essa hipótese (coef = -.085, $p < 0,01$). O sinal negativo indica que o aumento é até certo ponto, depois se mantém constante (*U-shaped inverted*)

Figura 8- Efeito da identificação do cliente com a organização² na identificação com o vendedor.



No modelo quatro são testadas as hipóteses H3b e H4b. A Figura 9 indica que vendedores que percebem menores níveis de prestígio, fazem com que o impacto da identificação do cliente na identificação do vendedor seja amplificado (suporte para H3b, coef = -0.99 , $p < 0,01$). Por outro lado, vendedores que percebem maiores níveis de prestígio, fazem com que o impacto da identificação do cliente na identificação do vendedor seja reduzido. Isso ocorre, pois o vendedor pode surfar na onda do prestígio da firma. Parece que há um conflito entre o cliente identificar com a firma e o vendedor ter prestígio da mesma.

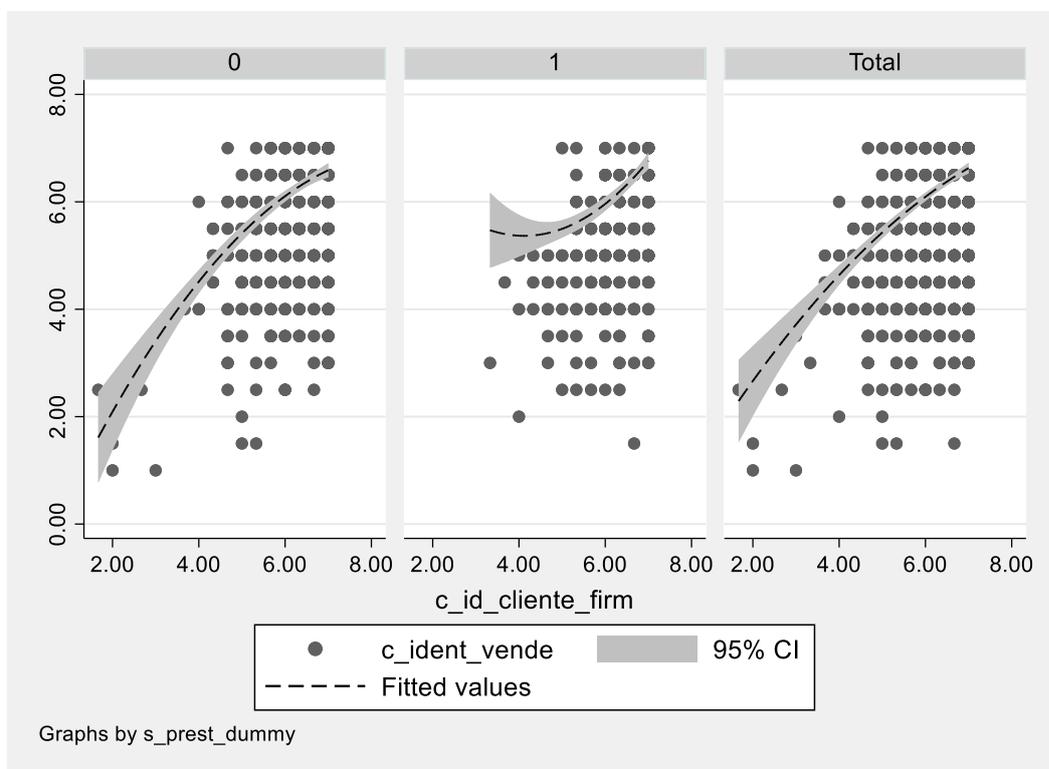
Figura 9- Prestígio reduz o efeito da identificação na identificação com o vendedor.



A hipótese H4b indica que o PPO modera a superidentificação. Os resultados apontam $\text{coeff} = .091, p < 0,01$ para essa hipótese. Os resultados se mostraram semelhantes a hipótese H4a, onde que também se sugere que o resultado é em formato de U- invertido. Ao observar a figura 10 no baixo PPO, verifica-se que há uma relação não linear entre as variáveis, mas ao atingir um ponto de inflexão não há uma mudança de direção formando o lado descendente do “U”. Mesmo se tratando de uma relação não linear a hipótese H4b é parcialmente corroborada, pois verifica-se que há o efeito moderador, mas ele estabiliza e não forma o “U” invertido.

No baixo prestígio organizacional, o vendedor pode se esforçar mais para gerar um reconhecimento compensando a falta de fama da firma, mas chega um ponto que se mantém constante. Por outro lado, no alto prestígio, a identificação com o vendedor é em forma linear. Em outras palavras, no alto prestígio organizacional, o vendedor pode se esforçar menos para gerar satisfação do cliente dado que a firma possui uma glória e *status*.

Figura 10-Prestígio reduz o efeito da identificação na identificação com o vendedor.



Nota: 1 alto PPO; 0 baixo PPO.

Tabela 5- Impacto dos construtos preditores na variável dependente identificação do cliente com o vendedor

| Preditores | Modelo 1 | | Modelo 2 | | Modelo 3 | | Modelo 4 | |
|---|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | coeficiente | SE | Coeficiente | SE | coeficiente | SE | coeficiente | SE |
| H1b Identificação do cliente com a organização | | | .24** | .052 | | | | |
| H2b Identificação do cliente c/ a organização ² | | | | | -.085** | .013 | | |
| H3b Identificação do cliente c/ a organização * Prestígio | | | | | | | -.99** | .331 |
| H4b Identificação do cliente c/ a organização ² * Prestígio | | | | | | | .091** | .032 |
| Prestígio organizacional | | | -.009 | .06 | .0005 | .062 | | |
| Covariáveis | | | | | | | | |
| Capacidade de resolver problemas | | | .44** | .056 | .441** | .054 | .443** | .054 |
| Suporte do gerente | | | .002 | .037 | -.006 | .036 | -.008 | .036 |
| Idade do vendedor | | | -.000 | .006 | .001 | .006 | .000 | .006 |
| Experiencia do vendedor | | | -.004 | .007 | -.004 | .007 | -.004 | .007 |
| Gênero vendedor | | | -.058 | .072 | -.065 | .072 | -.070 | .073 |
| Tempo de empresa do vendedor | | | .018 | .009 | .016 | .009 | .016 | .009 |
| Identificação organizacional do gerente | | | .021 | .047 | .025 | .046 | .021 | .047 |
| Experiencia do gerente | | | -.016 | .008 | -.014 | .008 | -.014 | .008 |
| Idade gerente | | | -.005 | .008 | -.005 | .008 | -.005 | .008 |
| Tempo de empresa gerente | | | .014* | .006 | .014* | .006 | .014 | .007 |
| Suporte a equipe | | | -.040 | .075 | .004 | .046 | -.036 | .077 |
| Satisfação com o time | | | .008 | .045 | .004 | .046 | .002 | .047 |
| Variável constante | 5.14** | .065 | 1.49* | .682 | -1.076* | .940 | -17.32** | 5.20 |
| Variância de identificação do gerente | .057 | .033 | 4.75 | 2.95 | 6.74 | 4.39 | 1.39 | 1.13 |
| Variância de identificação do vendedor | .104 | .061 | .531 | .037 | .050 | .035 | 0.51 | .013 |
| Correlação entre as classes gerente | .041 | .024 | 4.40 | 0 | 6.31 | 0 | 1.30 | 0 |
| Correlação entre as classes vendedor | .116 | .047 | .049 | .035 | .047 | .034 | .048 | .033 |
| Akaike (AIC) | 2083.032 | | 1954.156 | | 1949.217 | | 1949.556 | |
| Amostra total | 659 | | 659 | | 659 | | 659 | |

**p < 0,01; *p < 0,05.

6. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Com base nos resultados encontrados nesta pesquisa é possível indicar implicações teóricas e práticas relacionadas a Teoria da Identificação Social e os construtos abordados no trabalho.

6.1 Discussões teóricas

Essa pesquisa expande a Teoria da Identidade Social de várias formas. A teoria da identidade social denota que o indivíduo se identifica com grupos para satisfazer suas necessidades de autodefinição. Um cliente se identifica com uma empresa se isso aumenta os sentimentos de valor próprio por meio de conexões aprimoradas e posição social (Haumann et al., 2014) para isso a empresa precisa oferecer uma identidade social positiva. Quando a empresa entrega identidades sociais atraentes aos consumidores isso os ajuda a satisfazer suas necessidades de autodefinição (Bhattacharya & Sen, 2003).

Primeiro, propomos uma relação direta em que os clientes que se identificam com a organização ficam mais satisfeitos. E sabe-se que clientes mais satisfeitos são mais comprometidos com seu relacionamento com o vendedor (Beatty et al., 1996). Ademais, a identificação com a firma apresenta consequências positivas como na utilização de produtos e serviços da marca e também no boca a boca do cliente (Ahearne et al., 2005). Propõe-se uma relação direta em que quanto mais os clientes se identificam com a organização maior será sua identificação com o vendedor. Tanto a teoria quanto a prática em marketing se preocupam em estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo entre comprador e vendedor (Reinartz & Kumar, 2003) as variáveis identificação do cliente com a organização e satisfação do cliente são complementares e capazes de orientar o gerenciamento de relacionamento com o cliente a longo prazo (Haumann et al., 2014). Os resultados do relacionamento podem ser vistos como positivos tanto do lado do cliente quanto do vendedor e tendem a se reforçar. À medida que o cliente fica satisfeito aumenta o prazer sentido pelo vendedor. Gerando funcionários mais comprometidos com o relacionamento (Beatty et al., 1996).

Segundo, essa pesquisa propôs e testou uma relação da superidentificação. Os resultados mostraram que quando há uma superidentificação, aumenta a satisfação do cliente, mas até certo ponto em que se mantém constante. A identificação do cliente com a empresa é definida como um estado cognitivo de conexão e proximidade do consumidor

com a empresa (Dutton et al., 1994). Quando essa identificação é em excesso, há a superidentificação do cliente com a organização que aumenta a identificação do cliente com o vendedor, mas até um certo ponto onde se mantém constante.

Terceiro, é conhecido que os funcionários se sentem respeitados por fazerem parte de uma organização prestigiada e se engajam em manter seu sucesso (Carmeli, 2004). Contrariando esses resultados anteriores da literatura, esta pesquisa indica que mesmo os funcionários não fazendo parte de um varejista de prestígio buscam contribuir positivamente para o desempenho da empresa. E procuram se dedicar para aumentar a satisfação do cliente e esse por consequência se identifica com o vendedor. Essa pesquisa suportou o papel moderador do prestígio organizacional nas relações entre identificação do cliente com a organização, satisfação do cliente e identificação do cliente com o vendedor.

Quarto, essa pesquisa propôs que quanto mais o cliente se identifica com a organização na forma quadrática, ou seja, uma superidentificação, o baixo prestígio organizacional geral um efeito do tipo U invertido tanto na satisfação do cliente como na identificação do cliente com o vendedor, a hipótese proposta mostrou que há um papel moderador do PPO, no entanto não houve a formação completa de “U” invertido. De acordo com Tyler e Blader (2003) prestígio organizacional atua como um motivador para o desempenho individual. Mas quando o vendedor não percebe a organização como prestigiada ele precisa se empenhar mais, porque a empresa não está oferecendo condições para o vendedor realizar seu trabalho. Dessa forma ele precisa buscar alternativas mais criativas para solucionar os problemas dos clientes.

6.2 Implicações gerenciais

Os resultados empíricos dessa pesquisa trazem implicações para as empresas do varejo. Em primeiro lugar os achados apontam que quando o cliente se identifica fortemente com a organização isso aumenta a satisfação do cliente. As empresas de ponta utilizam a satisfação do cliente como uma métrica para projetar, medir e implementar uma estratégia focada no cliente (Mittal & Frennea 2010). Sugere-se aos gerentes fortalecer a identificação dos clientes com a organização para aumentar a satisfação clientes. Ainda, os achados indicam que quando o cliente se identifica fortemente com a organização aumenta a identificação do cliente com o vendedor. Essa relação direta mostra que os indivíduos podem se identificar com vários grupos simultaneamente

(Ellemers et al., 2004; Singh, 1991), tanto com a organização como com o vendedor. O vendedor ocupa um papel importante nas organizações pois está em contato direto com os clientes e transmite e comunica a imagem da organização na linha de frente. Recomenda-se aos gestores manterem a identificação dos clientes com vendedores para melhoria e manutenção do relacionamento com clientes.

Segundo, os resultados mostram que quando há uma forte identificação, ou seja, na forma quadrática aumenta a satisfação do cliente, mas até certo ponto em que se mantém constante. Ou seja, fortalecer a atratividade da empresa para que os clientes se identifiquem será positivo até certo ponto. A partir de um determinado ponto os resultados se manterão constantes e maiores investimentos nesse fator não seriam necessários.

Terceiro, os achados mostram que quanto mais o cliente se identifica com a organização o prestígio organizacional modera essa relação reduzindo a satisfação do cliente e também reduz a identificação com o vendedor. De fato, os clientes irão procurar por empresas prestigiadas porque serão influenciados pela sua imagem externa. E os vendedores que fazem parte de varejistas de prestígio não estão se empenhando tanto em criar conexões com os clientes e ainda a deixá-los satisfeitos. Porque acreditam que pela empresa já ter prestígio eles aproveitam dessa glória e que a venda já está garantida não é preciso se esforçar para ela acontecer. As varejistas de maior prestígio possuem metas individuais de vendas bastante altas para atender seus objetivos. Há uma forte cobrança para que a equipe de vendas possa atingir os resultados, os vendedores ficam preocupados em alcançar as metas e podem negligenciar a satisfação e a identificação com o cliente. Recomenda-se aos gestores sempre que possível medir a identificação do cliente com o vendedor assim como a satisfação do cliente. Essas métricas irão servir como um termômetro para indicar como está a atitude dos vendedores em relação aos clientes. E também para implementar uma estratégia focada no cliente (Mittal & Frennea 2010).

Quarto, os gestores podem obter melhores resultados fortalecendo a imagem da empresa e dando maior suporte aos vendedores que não estão percebendo a empresa como prestigiada, esses funcionários não estão experimentando da glória e do *status* que o prestígio promove. Verifica-se que os vendedores não estão suscetíveis a imagem da empresa ou ainda que os gestores não estão sendo eficazes em transmitir o prestígio organizacional para equipe. Sendo assim, o varejista precisa buscar formas de fortalecer sua imagem externa perante sua equipe, com medidas de participação de mercado, reconhecimento do trabalho dos vendedores e feedback dos clientes para mostrar como a

empresa possui uma boa reputação para que eles sintam orgulho de pertencer a organização.

6.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Nessa seção apresentam-se as limitações do estudo. Quanto a coleta de dados, a pesquisa foi realizada com uma perspectiva temporal de corte transversal realizada *in loco* e via questionário impresso. Quanto ao corte transversal há a impossibilidade de estabelecer relações causais por não haver uma sequência temporal nos fatos. E ainda, como se trata de um único momento em que os participantes da pesquisa respondem o questionário depende da capacidade deles de lembrar acontecimentos da empresa para fazer um retrato fiel da realidade. Sugere-se para pesquisas futuras a utilização de dados em séries temporais para minimizar esses problemas. Além disso, foram utilizados dados subjetivos, sugere-se para estudos futuros utilizar dados objetivos dos entrevistados como tickets de compra dos clientes e dados sobre a produtividade dos vendedores. Essa é uma análise multinível que utiliza dados hierárquicos em que as análises foram realizadas no nível do cliente. Pesquisas futuras podem combinar a utilização de variáveis dependentes no nível do cliente e do vendedor.

Quanto ao prestígio organizacional nossa pesquisa demonstra que nem todos os vendedores são sensíveis a imagem externa positiva da organização. Sugere-se para pesquisas futuras analisar o impacto do baixo prestígio organizacional na rotatividade, visto que, os vendedores podem ter intenções de sair da firma devido a imagem percebida da empresa e buscar filiar-se a instituições mais prestigiadas. No entanto, cabe também uma análise da identificação organizacional do vendedor, porque mesmo a firma tendo um baixo prestígio, talvez a intenção do vendedor seja permanecer porque se identifica com esse varejista.

Essa pesquisa foi realizada no ramo de materiais de construção, materiais elétricos e de pintura. Portanto, é preciso ter cautela na generalização dos resultados e recomenda-se que análises futuras procurem testar o modelo proposto em outros setores do varejo. Ressalta-se ainda, que foi definido que seria solicitada a participação dos clientes na pesquisa após eles efetivarem as compras nas lojas, para se ter uma melhor percepção do atendimento como um todo. No entanto, muitos clientes que se encontravam nas lojas durante o período de coleta de dados estavam pesquisando preços e fazendo orçamento com os vendedores e a posteriori essas vendas eram efetuadas por telefone. Para futuras

pesquisas sugere-se incluir esses clientes na amostra a fim de compreender quais fatores do atendimento foram decisivos para ele retornar o contato com o vendedor e concluir a compra.

Ainda, no período de coleta de dados notou-se que no ramo pesquisado alguns clientes estavam acompanhados nas lojas por outros profissionais, como os arquitetos nos casos de lojas de materiais de construção, os pintores quando eram lojas de materiais de pintura e os eletricitistas nas lojas de materiais elétricos. Esses profissionais davam conselhos aos seus clientes sobre qual material era mais adequado em cada caso em termos de qualidade, estética, durabilidade, preço e etc. Para futuras pesquisas sugere-se compreender qual a influência/papel desses profissionais no momento da escolha do produto pelo cliente e se ele pode ser um parceiro do vendedor e da loja, ou ainda se ele é capaz de prejudicar o atendimento do vendedor.

Referências

- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M., & Gabler, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*, 17(2), 164-181.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574.
- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F. and Wieseke, J. (2013), "It's a matter of congruence: how interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 No. 6, pp. 625-648, available at: <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0333-x>
- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37-56.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 1-52.
- Ashforth, Blake E., and Fred Mael. "Social Identity Theory and the Organization." *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, 1989, pp. 20–39. JSTOR, www.jstor.org/stable/258189.
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Bagozzi, R. P., Bergami, M., Marzocchi, G. L., & Morandin, G. (2012). Customer–organization relationships: Development and test of a theory of extended identities. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 63.
- Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., & Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of retailing*, 72(3), 223-247.

- Bergami, M. and Bagozzi, R.P. (2000), “Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39 No. 4, pp. 555-577, available at: <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46–57. <https://doi.org/10.1177/002224299505900404>
- Brasil, Ministério da Saúde, & Conselho Nacional de Saúde. (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial da União*, (98), 44-46.
- Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). Leveraging loyalty programs to build customer–company identification. *Journal of Business Research*, 69(3), 1190-1198
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “We”? levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.
- Burke, R. J., Ng, E. S., & Fiksenbaum, L. (2017). Overidentification with work: A review and preliminary conceptualization. *Human Resource Management Review*, 27(1), 181-192.
- Carmeli, A. (2004). The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 314-331
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Charraz, André Manuel Vilhena (2017). *Múltiplas identidades à organização: o impacto do prestígio percebido, do clima comunicacional e da liderança*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora.
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S., & Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 366-375.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203.

- Cornwell, T. B., & Coote, L. V. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of business research*, 58(3), 268-276.
- De Ruyter, K., De Jong, A., & Wetzels, M. (2009). Antecedents and consequences of environmental stewardship in boundary-spanning B2B teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 470-487.
- DeConinck, James B. The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*,
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Ellemers N, De Gilder D, Haslam S. Motivating individuals and groups at work — a social identity perspective on leadership and group performance. *Acad Manage Rev* 2004;29 (3):459–78.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. D., & Chan, B. L. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.
- Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23-40.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815-846.
- Gardner, D. G., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45-83.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.
- Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J., & Rese, M. (2014). Footprints in the sands of time: A comparative analysis of the effectiveness of customer satisfaction and customer–company identification over time. *Journal of Marketing*, 78(6), 78-102.
- Hebden, J. E. (1975). Patterns of Work Identification. *Sociology of Work and Occupations*, 2(2), 107–132. <https://doi.org/10.1177/073088847500200201>
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between

- administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service–profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38–54.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., & Evans, H. (2003). The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. *Journal of Service Research*, 6(1), 37-50.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kraus, Florian; Haumann, Till; Ahearne, Michael; Wieseke, Jan. (2015). When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension, *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.001>.
- Lichtenstein, Donald R. & Netemeyer, Richard G. & Maxham, James G., (2010). "The Relationships Among Manager-, Employee-, and Customer-Company Identification: Implications For Retail Store Financial Performance," *Journal of Retailing*, Elsevier, vol. 86(1), pages 85-93.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>
- Luo, X. (2007). Consumer negative voice and firm-idiosyncratic stock returns. *Journal of marketing*, 71(3), 75-88.
- Macintosh, G., & Lockshin, L. S. (1997). Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. *International Journal of Research in marketing*, 14(5), 487-497.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *J. Organiz. Behav.*, 13: 103-123. doi:10.1002/job.4030130202

- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (2001), Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31: 197-222. doi:10.1111/1468-5914.00154
- McLeod, J. D. (2015). Why and How Inequality Matters. *Journal of Health and Social Behavior*, 56(2), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0022146515581619>
- Mittal, V., & Frennea, C. (2010). Customer satisfaction: a strategic review and guidelines for managers. MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Perrow, C. Organizational prestige: Some functions and dysfunctions. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 4, p. 335-341, 1961.
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British journal of social psychology*, 52(4), 597-617.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42. Retrieved August 21, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/259261>
- Psychology*, 77(1), 115-123. <https://doi.org/10.1348/096317904322915946>
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26, 349-361.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of marketing*, 67(1), 77-99.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of
- Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs* Stanford University Press. Stanford.
- Singh, J. (1991). Understanding the structure of consumers' satisfaction evaluations of service delivery. *Journal of the academy of marketing science*, 19(3), 223-244.

- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1038.
- Tajfel H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*. 1974;13(2):65-93. doi:10.1177/053901847401300204
- Tajfel, H., Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Key readings in social psychology*. Political psychology (p. 276–293). Psychology Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, 2nd ed.: 7-24. Chicago: Nelson-Hall
- Tajfel, Henri. Intergroup relations, social myths and social justice in social psychology. 1984. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2, pp. 696-714). Cambridge, England: Cambridge University Press
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
<https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Turner, J. C. (1974). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 4(4), 361-383.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Webber, Sheila Simsarian, 2011. "Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 64(2), pages 119-125, February.
- Wolter, J. S., & Cronin Jr, J. J. (2017). Unique influences of cognitive and affective customer-company identification. *Journal of Business Research*, 78, 172-179.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and

consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574.

APÊNDICE A- Questionário Gerente

| | | | | | | | |
|--|----------------------------|---|---|---|----------------------------|---|---|
| Olá! Me chamo Flávia Micoanski e esta é minha pesquisa de doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico. Avalie as afirmações abaixo e depois marque um "X" no grau de sua concordância ou discordância. Não há resposta certa ou errada, o que interessa é a sua opinião. | | | | | | | |
| Sobre a sua Identificação com a Organização... | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | | |
| Quando alguém critica essa empresa parece um insulto para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando falo sobre esta empresa geralmente uso "nós" em vez de "eles". | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O sucesso dessa empresa é meu sucesso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando alguém elogia esta empresa parece um elogio para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Se uma história na mídia criticar esta empresa eu me sinto envergonhado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sobre a sua satisfação com a sua equipe na loja... | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | | |
| Eu estou muito satisfeito com os membros da minha equipe de vendas atual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu estou satisfeito com a forma que a minha equipe e eu trabalhamos juntos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu estou muito satisfeito em trabalhar nesta equipe de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sobre seu suporte aos vendedores... | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | | |
| Eu informo os vendedores sobre as atividades que eles devem realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu informo os vendedores caso precisem ajustar suas atividades de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu dou feedback aos vendedores quando atendem as expectativas de desempenho em vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu elogio os vendedores que desempenham bem as atividades de vendas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu reconheço quando os vendedores excedem as expectativas de desempenho em vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | |
|--|--|
| Quantos anos/meses de experiência em vendas: | Quantos anos/meses trabalha nessa empresa: |
| Gênero: F () M () | Idade: |
| Quantos membros tem a equipe que gerencia: | |

APÊNDICE B- Questionário Vendedor

| | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|----------------------------|---|----------------------------|---|
| <p>Olá! Me chamo Flávia Micoanski e esta é minha pesquisa de doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico. Avalie as afirmações abaixo e depois marque um "X" no grau de sua concordância ou discordância. Não há resposta certa ou errada, o que interessa é a sua opinião.</p> | | | | | | | |
| Prestígio Organizacional (Bergami & Bagozzi, 2000). | | | | Discordo Totalmente | | Concordo Totalmente | |
| A loja que eu trabalho é uma empresa bem conhecida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A loja que eu trabalho é uma empresa de prestígio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A loja que eu trabalho é atrativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Suporte do gerente (Ahearne <i>et al.</i> , 2013) | | | | Discordo Totalmente | | Concordo Totalmente | |
| Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Meu gerente me informa caso eu precise ajustar minhas atividades de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Recebo feedback do meu gerente quando atendo às expectativas de desempenho de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando eu desempenho bem as atividades de vendas, meu gerente me elogia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Meu gerente reconhece quando eu excedo as expectativas de desempenho de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tempo de experiência em vendas: | Quantos anos trabalha nessa empresa: | | | | | | |
| Gênero: F () M () | Idade: | | | | | | |

APÊNDICE C - Questionário Cliente

Olá! Me chamo Flávia Miecowski e esta é minha pesquisa de doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico. Avalie as afirmações abaixo e depois marque um "X" no grau de sua concordância ou discordância. Não há resposta certa ou errada, o que interessa é a sua opinião.

[1] Discordo Totalmente; [2] Discordo em grande parte; [3] Discordo em partes; [4] Neutro; [5] Concordo em partes; [6] Concordo em grande parte; [7] Concordo Totalmente.

| Identificação do cliente com a empresa | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | | |
|---|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu me sinto bem sendo cliente desta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu gosto de dizer para os outros que sou cliente desta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu sou bem atendido nesta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Solução de problemas do cliente

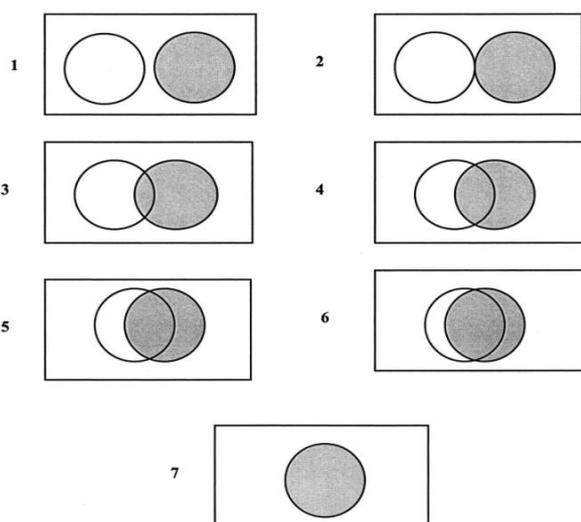
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| O (a) demonstrou um interesse sincero em resolver meu problema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O (a)..... lidou de bom grado com as minhas preocupações e desafios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O (a) tratou das minhas reclamações de forma direta e imediata. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Identificação com o vendedor

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eu me identifico com o vendedor que me atendeu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

Identificação com o vendedor

A figura abaixo pretende avaliar seu relacionamento com o vendedor que lhe atendeu.



Você pode verificar que há 7 retângulos. Em cada retângulo há 2 círculos. O círculo branco representa **VOCÊ** e o círculo cinza representa o seu vendedor.

Em cada retângulo, os círculos se sobrepõem de forma diferente. No primeiro retângulo (número 1), eles são totalmente separados e representam uma situação em que **VOCÊ** não se identifica e no último retângulo (número 7), os círculos estão totalmente sobrepostos e representam uma situação na qual **VOCÊ** se identifica fortemente.

Marque um **X** em um dos retângulos que mais representa o grau em que **VOCÊ** se identifica com o seu vendedor

| Satisfação do Consumidor | Discordo Totalmente | | | | Concordo Totalmente | | |
|--|---------------------|---|---|---|---------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/A fez recomendações claras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/Afoi competente em sua função. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/Afoi atencioso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/Afoi educado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/Ademonstrou simpatia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O/Aatendeu de prontidão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

APÊNDICE D- Solicitação de apoio a pesquisa acadêmico-científica.



GRUPO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISAS E
ESTUDOS EM MARKETING

**SOLICITAÇÃO DE APOIO A PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Aluna Pesquisadora: Ma. Flávia Regina Micoanski.

Professor Orientador: Dr. Valter Afonso Vieira.

Venho por meio deste documento solicitar apoio para a realização de uma pesquisa acadêmica na área de marketing, a qual possui o objetivo de compreender as relações sociais entre vendedores, gerentes de vendas e clientes.

A presente pesquisa é conduzida pela Ma. Flávia Regina Micoanski aluna de doutorado do Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). E coordenada pelo Prof. Dr. Valter Afonso Vieira, professor do departamento de Administração da UEM. E ainda, este estudo é financiado pelo programa de bolsas da CAPES.

O estudo envolve análise quantitativa dos resultados obtidos, num primeiro momento, a partir de aplicação de questionários junto a equipes de vendas (vendedores) e gerente dessas. Num segundo momento junto aos clientes da empresa participante.

1. Anonimato e Confidencialidade

A pesquisa busca atender aos requisitos da **Lei Federal nº 13,709, de 14 de agosto de 2018**, denominada Lei de Proteção de Dados. Assim, expõe-se que:

§ 1º A pesquisa é de caráter confidencial, podendo apenas o pesquisador e professor orientador ter acesso às informações obtidas. No momento de divulgação do estudo, os nomes das empresas participantes e dos membros das equipes, serão ocultados, sendo citados apenas como “empresa 1, 2, 3...” e “funcionário a, b, c...”. Ademais, nenhuma informação que possa servir para identificação dos participantes, como por exemplo: endereço, informação sobre prêmios, e demais particularidades, serão mencionados.

§ 2º Os questionários dos vendedores serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.

§ 3º Os questionários dos supervisores/gerentes/gestores serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.

§ 4º Os questionários dos clientes serão respondidos por eles de maneira confidencial, sem a participação de outro membro da organização, visando contribuir para sua liberdade de resposta ao preencher o formulário.

Assinatura Aluna Pesquisadora
Ma. Flavia Regina Micoanski

Apêndice E – Alfa de Cronbach gerente

| Identificação Organizacional Alfa Cronbach .753 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|---|--------------------------|--|
| Quando alguém critica essa empresa parece um insulto para mim. | 12.73 | .403 | .818 |
| Quando falo sobre esta empresa geralmente uso “nós” em vez de “eles”. | 15.81 | .585 | .706 |
| O sucesso dessa empresa é meu sucesso. | 13.07 | .651 | .644 |
| Quando alguém elogia esta empresa parece um elogio para mim. | 11.64 | .691 | .610 |
| Suporte a equipe Alfa Cronbach .768 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| Eu informo os vendedores caso precisem ajustar suas atividades de vendas. | 6.70 | .475 | .761 |
| Eu dou feedback aos vendedores quando atendem as expectativas de desempenho em vendas. | 3.5 | .784 | .586 |
| Eu elogio os vendedores que desempenham bem as atividades de vendas | 4.77 | .671 | .652 |
| Eu reconheço quando os vendedores excedem as expectativas de desempenho em vendas. | 7.10 | .465 | .771 |
| Satisfação com time Alfa Cronbach .885 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| Eu estou muito satisfeito com os membros da minha equipe de vendas atual | 3.28 | .773 | .841 |
| Eu estou satisfeito com a forma que a minha equipe e eu trabalhamos juntos | 3.09 | .872 | .746 |
| Eu estou muito satisfeito em trabalhar nesta equipe de vendas. | 4.09 | .702 | .901 |

APENDICE F – Alfa de Cronbach vendedor

| Prestígio Organizacional Alfa de Cronbach .751 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|---|--------------------------|--|
| A loja que eu trabalho é uma empresa bem conhecida. | 2.44 | .462 | .794 |
| A loja que eu trabalho é uma empresa de prestígio. | 2.08 | .758 | .481 |
| A loja que eu trabalho é atrativa. | 1.97 | .554 | .710 |
| Suporte do gerente Alfa de Cronbach .919 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que devo realizar. | 26.40 | .698 | .920 |
| Meu gerente me informa caso eu precise ajustar minhas atividades de vendas. | 24.95 | .779 | .905 |
| Recebo feedback do meu gerente quando atendo às expectativas de desempenho de vendas. | 21.11 | .855 | .888 |
| Quando eu desempenho bem as atividades de vendas, meu gerente me elogia. | 21.40 | .848 | .890 |
| Meu gerente reconhece quando eu excedo as expectativas de desempenho de vendas. | 22.44 | .811 | .897 |

APENDICE G – Alfa de Cronbach cliente

| Identificação com a organização Alfa de Cronbach. .743 | dfVariância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|--|-----------------------|---|
| Eu me sinto bem sendo cliente desta empresa | 3.65 | .627 | .611 |
| Eu gosto de dizer para os outros que sou cliente desta empresa. | 3.13 | .576 | .652 |
| Eu sou bem atendido nesta empresa. | 3.34 | .523 | .717 |
| Solução de problemas do cliente Alfa de Cronbach. .835 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| O (a) demonstrou um interesse sincero em resolver meu problema. | 4.17 | .747 | .731 |
| O (a)..... lidou de bom grado com as minhas preocupações e desafios. | 3.94 | .726 | .741 |
| O (a) tratou das minhas reclamações de forma direta e imediata. | 3.77 | .633 | .847 |
| Identificação com o vendedor Alfa de Cronbach .586 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| Eu me identifico com o vendedor que me atendeu | 2.71 | .446 | . |
| Identificação representada pela figura no questionário | 1.23 | .446 | . |
| Satisfação do Consumidor Alfa de Cronbach .928 | Variância da escala se item for excluído | Correlação-item total | O Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| O/A fez recomendações claras. | 26.93 | .588 | .941 |
| O/Afoi competente em sua função. | 25.25 | .839 | .910 |
| O/Afoi atencioso. | 24.54 | .876 | .904 |
| O/Afoi educado. | 24.51 | .859 | .906 |
| O/Ademonstrou simpatia. | 24.53 | .882 | .904 |
| O/Aatendeu de prontidão. | 24.09 | .744 | .924 |

APENDICE H- Análise Fatorial Confirmatória escalas do cliente

| Fator | Indicador | Estimativas | Erro-padrão | Z | p |
|---------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------|----------|
| Identificação com a firma | id_cliet_firma1 | 0.617 | 0.0372 | 16.6 | < .001 |
| | id_cliet_firma2 | 0.667 | 0.0469 | 14.2 | < .001 |
| | id_cliet_firma3 | 0.901 | 0.0421 | 21.4 | < .001 |
| Solução de problemas do cliente | solprobl1 | 0.855 | 0.0329 | 26.0 | < .001 |
| | solprobl2 | 0.934 | 0.0353 | 26.5 | < .001 |
| | solprobl3 | 0.831 | 0.0435 | 19.1 | < .001 |
| Identificação com o vendedor | id_vend1 | 0.829 | 0.0533 | 15.5 | < .001 |
| | id_vend2 | 0.987 | 0.0741 | 13.3 | < .001 |
| Satisfação do cliente | satisfac1 | 0.725 | 0.0418 | 17.3 | < .001 |
| | satisfac2 | 0.930 | 0.0334 | 27.9 | < .001 |
| | satisfac3 | 1.024 | 0.0333 | 30.7 | < .001 |
| | satisfac4 | 1.028 | 0.0343 | 30.0 | < .001 |
| | satisfac5 | 1.017 | 0.0332 | 30.6 | < .001 |
| | satisfac6 | 1.032 | 0.0434 | 23.8 | < .001 |

Covariâncias fatoriais

| | | Estimativas | Erro-padrão | Z | p |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|----------|----------|
| Identificação com a firma | Identificação com a firma | 1.000 ^a | | | |
| | Solução de problemas do cliente | 0.733 | 0.0286 | 25.6 | < .001 |
| | Identificação com o vendedor | 0.552 | 0.0466 | 11.9 | < .001 |
| | Satisfação do cliente | 0.715 | 0.0278 | 25.7 | < .001 |
| Solução de problemas do cliente | Solução de problemas do cliente | 1.000 ^a | | | |
| | Identificação com o vendedor | 0.595 | 0.0417 | 14.3 | < .001 |
| | Satisfação do cliente | 0.751 | 0.0213 | 35.4 | < .001 |
| Identificação com o vendedor | Identificação com o vendedor | 1.000 ^a | | | |
| | Satisfação do cliente | 0.580 | 0.0403 | 14.4 | < .001 |
| Satisfação do cliente | Satisfação do cliente | 1.000 ^a | | | |

^a parâmetro fixo

Teste ao Ajustamento Exato

| χ^2 | gl | p |
|----------|----|--------|
| 368 | 71 | < .001 |

Medidas de Ajustamento

| CFI | TLI | RMSEA | IC 90% RMSEA | |
|-------|-------|--------|---------------|----------|
| | | | Lim. Inferior | Superior |
| 0.951 | 0.937 | 0.0797 | 0.0717 | 0.0878 |

APENDICE I- Análise fatorial confirmatória das escalas do vendedor

Pesos fatoriais

| Fator | Indicador | Estimativas | Erro-padrão | Z | p |
|--------------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------|----------|
| Prestígio Organizacional | prestig1 | 0.446 | 0.0588 | 7.59 | < .001 |
| | prestig2 | 0.784 | 0.0577 | 13.57 | < .001 |
| | prestig3 | 0.615 | 0.0700 | 8.79 | < .001 |
| Suporte do gerente | supgerent1 | 0.785 | 0.0718 | 10.93 | < .001 |
| | supgerent2 | 0.931 | 0.0733 | 12.70 | < .001 |
| | supgerent3 | 1.394 | 0.0873 | 15.97 | < .001 |
| | supgerent4 | 1.376 | 0.0858 | 16.05 | < .001 |
| | supgerent5 | 1.242 | 0.0844 | 14.72 | < .001 |

Covariâncias fatoriais

| | | Estimativas | Erro-padrão | Z | p |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|----------|----------|
| Prestígio Organizacional | Prestígio Organizacional | 1.000 ^a | | | |
| | Suporte do gerente | 0.275 | 0.0727 | 3.78 | < .001 |
| Suporte do gerente | Suporte do gerente | 1.000 ^a | | | |

^a parâmetro fixo

Teste ao Ajustamento Exato

| χ^2 | gl | p |
|----------------------------|-----------|----------|
| 90.9 | 19 | < .001 |

Medidas de Ajustamento

| CFI | TLI | RMSEA | IC 90% RMSEA | |
|------------|------------|--------------|----------------------|-----------------|
| | | | Lim. Inferior | Superior |
| 0.926 | 0.891 | 0.141 | 0.112 | 0.170 |