

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

VANESSA CHRISTOFOLI

**A RELAÇÃO ENTRE AUTOEFICÁCIA E REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Curitiba

2020

VANESSA CHRISTOFOLI

**A RELAÇÃO ENTRE AUTOEFICÁCIA E REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná para obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: **Prof. Dr. Alex Sandro Quadros
Weymer**

**Curitiba
2020**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

C556r
2020
Christofoli, Vanessa
A relação entre autoeficácia e reputação organizacional nas sociedades cooperativas / Vanessa Christofoli ; orientador, Alex Sandro Quadros Weymer. -- 2020
88 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.
Bibliografia: f. 64-68

1. Cooperativas - Administração. 2. Cooperativismo. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Eficácia empresarial. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Cooperativas. III. Título.

CDD. 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE AUTOEFICÁCIA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Por

Vanessa Christofoli

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



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador



Profa. Dra. Leila Andessa Dissenha
Examinadora



Profa. Dra. Simone Cristina Ramos
Examinadora



Ata da Reunião Examinadora da Dissertação
apresentada pelo mestrando **Vanessa Christofoli**

Aos dezessete dias do mês de setembro de dois mil e vinte, às dezesseis horas e quarenta e cinco minutos, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, na Escola de Negócios, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Área de Concentração em Gestão de Cooperativas. Em razão da Pandemia Coronavírus reúne-se a Banca Examinadora da Dissertação apresentada em ambiente virtual pela mestranda **Vanessa Christofoli** sob o título “**A RELAÇÃO ENTRE AUTOEFICÁCIA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**”, Banca designada pelo Diretor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas “*ad referendum*” do Colegiado do Programa, e composta pelos Presidente, Professor Dr. Alex Sandro Quadros Weymer – Examinador, Professora Dra. Leila Andressa Dissenha – Examinadora Externa Professora Dra. Simone Cristina Ramos e pelo Examinador Profissional Leonardo Boesche. Abrindo a reunião, declarou o senhor Presidente que o exame inicia-se com a exposição sumária pelo candidato sobre o conteúdo de sua Dissertação. Assim sendo, após a exposição oral, foi o candidato arguido, sucessivamente, pela examinador Profissional Senhor Leonardo Boesche e pelos professores: Dra. Simone Cristina Ramos, Dra Leila Andressa Dissenha e pelo Dr. Alex Sandro Quadros Weymer. Em seguida, a Senhor Presidente suspendeu a sessão pública por dez minutos, passando a cada membro da Comissão Julgadora, em sessão reservada, ao julgamento da dissertação, atribuindo cada examinador a sua nota de zero a dez, equivalente aos conceitos “**A a E**”, conforme determina o § 2º do Artigo 54 do Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. Reabrindo a sessão pública foi pela Senhora Presidente anunciado o resultado do julgamento, declarando ter sido **APROVADO** a Dissertação, sendo-lhe atribuídas as seguintes notas: pelos Professores: Dr. Alex Sandro Quadros Weymer – 9,5 (nove, cinco), Dra. Leila Andressa Dissenha – 9,5 (nove, cinco), e pela Dra. Simone Cristina Ramos – 9,5 (nove, cinco), que resulta o conceito “**A**”. A seguir a sessão foi encerrada pelo Senhor Presidente, da qual para constar, eu, Danielle Becker Lanzoni Laurindo, Secretária, lavrei a presente Ata, que segue assinada pelos Senhores Membros da Banca Julgadora.

Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador

Profa. Dra. Leila Andressa Dissenha
Examinadora

Profa. Dra. Simone Cristina Ramos
Examinadora

Leonardo Boesche
Membro Profissional

Vanessa Christofoli

Mestranda

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por ter me sustentado todo o tempo.

A minha família, o melhor e mais precioso presente que recebi.

A minha família em Cristo, que inspira meu crescimento.

Ao Sistema Ocepar, pelo suporte incondicional na minha transformação profissional.

Aos professores e, em especial, meu orientador, pelo apoio e por mostrar que não há caminho sem a transposição dos obstáculos.

Aos amigos, que me incentivaram com palavras, gestos, sorrisos, tabelas ou qualquer outra forma de expressão.

Espero nunca ter deixado passar a oportunidade de dizer o quanto são especiais e quanto contribuem para me fazer ser como e quem sou.

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo foi identificar a contribuição da autoeficácia na escolha da formação *stricto sensu* e a influência da eficácia da formação na reputação organizacional, a partir da contribuição dos egressos de um programa de mestrado profissional em suas respectivas cooperativas. **Contexto:** A relevância do tema se apoia na existência de lacunas no que tange a contribuição da autoeficácia na escolha pela formação *stricto sensu* e a eficácia dessa formação. Foram considerados como retorno de investimento a contribuição que profissionais com formação em nível *stricto sensu* proporcionaram para a reputação, que além de importante elemento para a competitividade organizacional tem como base experiências de confiança essenciais para o modelo de negócio cooperativo. **Fundamentação teórica:** Como principal pressuposto, assume-se que indivíduos com alta autoeficácia, aceitam desafios de formação profissional com elevado nível de exigência, acreditando que o desenvolvimento de novas competências pode aumentar seu grau de contribuição nos resultados organizacionais e, conseqüentemente, melhorar a reputação da cooperativa à medida que entregam resultados com impactos inovadores e estratégicos. A fundamentação é sustentada nos trabalhos de Sitzmann e Weinhardt (2017), que contempla a eficácia de treinamento nos níveis intrapessoal, interpessoal e macro, Bandura (1993) que trabalha com a autoeficácia como preditora relacionada com resultados individuais de treinamento e Fombrum (1996) que constitui o coeficiente de mensuração de reputação contemplando dimensões de análise em uma estrutura que combina fatores emocionais e racionais. **Método:** A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, pois contempla dados quantitativos e qualitativos que foram triangulados a partir da análise de questionários e do conteúdo das entrevistas obtidas dos egressos do programa de mestrado, dos seus gestores e subordinados, além de um levantamento para identificar a reputação sob a ótica de vários *stakeholders*. **Resultados:** A partir da análise, pode-se concluir que a autoeficácia teve influência na decisão pela formação *stricto sensu* que impactou com desenvolvimento de novas competências dos egressos, especialmente pela aprendizagem de metodologias que permitem a sistematização de um raciocínio analítico e crítico. Conseqüentemente, à medida que os egressos compartilham o conhecimento adquirido por meio das interações sociais no ambiente organizacional,

potencializam resultados e fomentam a reputação organizacional, num processo recorrente de circularidade. **Implicações Gerenciais:** Os resultados obtidos proporcionam uma avaliação multinível, sendo identificadas a influência da autoeficácia na decisão pela formação *stricto sensu*, as competências adquiridas e sua consequente contribuição na reputação organizacional das cooperativas.

Palavras-chave: *Stricto Sensu*. Cooperativas. Reputação. Eficácia. Autoeficácia.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study was to identify the contribution of self-efficacy in choosing *stricto sensu* training and the influence of training effectiveness on organizational reputation, based on the contribution of graduates from a professional master's program in their respective cooperatives. **Context:** The relevance of the theme is based on the existence of gaps regarding the contribution of self-efficacy in choosing *stricto sensu* training and the effectiveness of this training. As a return on investment was considered the contribution that professionals with training at a strict level provided for reputation, which in addition to being an important element for organizational competitiveness is based on trustworthy experiences essential to the cooperative business model. **Theoretical basis:** As a main assumption, it is assumed that individuals with high self-efficacy, accept professional training challenges with a high level of demand, believing that the development of new skills can increase their degree of contribution to organizational results and, consequently, improve reputation cooperative as they deliver results with innovative and strategic impacts. The foundation is supported by the work of Sitzmann and Weinhardt (2017), which contemplates the effectiveness of training at the intrapersonal, interpersonal and macro levels, Bandura (1993) who works with self-efficacy as a predictor related to individual training results and Fombrum (1996) which constitutes the coefficient of reputation measurement considering dimensions of analysis in a structure that combines emotional and rational factors. **Method:** The methodology is based on a case study, as it includes quantitative and qualitative data that were triangulated from the analysis of questionnaires and the content of the interviews obtained from the graduates of the master's program, from their managers and subordinates, in addition to a survey to identify reputation from the perspective of various stakeholders. **Results:** From the analysis, it can be concluded that self-efficacy had an influence on the decision for *stricto sensu* training that impacted on the development of new skills of graduates, especially by learning methodologies that allow the systematization of analytical and critical reasoning. Consequently, as graduates share the knowledge acquired through social interactions in the organizational environment, they enhance results and foster organizational reputation, in a recurring circularity process.

Managerial Implications: The results obtained provide a multi-level assessment, identifying the influence of self-efficacy in the decision for *stricto sensu* training, the skills acquired and their consequent contribution to the cooperative's organizational reputation.

Keywords: *Stricto Sensu*. Cooperatives. Reputation. Efficiency. Self-efficacy.

SUMÁRIO

Abstract	6
1. Introdução	16
1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa	18
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo Geral	19
1.2.2. Objetivo Específico	19
1.3. Justificativas Teórica e Prática	19
1.4. Estrutura da Dissertação	22
2. Fundamentação Teórica	22
2.1. Eficácia	23
2.2. Autoeficácia	28
2.3. Reputação Organizacional	32
3. Procedimentos Metodológicos	39
3.1. Estratégia de Pesquisa	39
3.2. Coleta de Dados	39
3.2.1. Etapa Censo	39
3.2.2. Etapa Entrevistas	40
3.2.3. Etapa grupos de partes interessadas	42
3.3. Definições Constituívas e Definições Operacionais	42
3.3.1. Eficácia de treinamento	43
3.3.2. Autoeficácia	43
3.3.3. Reputação	43
4. Delineamento da Análise dos Dados	44
4.1. Sistematização de Dados	44
4.2. Análise dos Dados	45
4.2.1. Etapa Eficácia	45
4.2.2. Etapa autoeficácia	46
4.2.3. Etapa Reputação	50
4.3. Discussão dos Resultados	58
5. Considerações Finais	64
5.1. Implicações Gerenciais	67

6. Referências.....	70
Apêndice A – Roteiro do questionário estruturado Eficácia - Egressos.....	75
Apêndice B – Roteiro de entrevistas – Egressos	80
Apêndice C – Roteiro de entrevistas – Superior do Egresso.....	82
Apêndice D – Roteiro de entrevistas – Subordinado do Egresso.....	84
Apêndice E – Roteiro do questionário estruturado Reputação – Grupo de partes interessadas.....	86
Apêndice F – Instrumento base Abbad – etapa Senso	90
Apêndice G – Instrumento base Fombrum – Etapa Reputação.....	91
Apêndice H – Termo de consentimento	92
Apêndice I – Calamidade	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema multinível para transferência de treinamento	24
Figura 2 - Níveis de análise de eficácia de treinamento	27
Figura 3 - Esquema metodológico da etapa entrevista	42
Figura 4 – Esquema metodológico sistematização de dados.....	44
Figura 5 - Outras empresas citadas por comparação com as cooperativas.....	53
Figura 6 - Palavras de valor positivo	54
Figura 7 - Círculo virtuoso	64
Figura 8 - Direção autoeficácia x competências	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grupos de partes interessadas.....	51
Gráfico 2 - Escolaridade do grupo de partes interessadas.....	52
Gráfico 3 - Idade do grupo de partes interessadas	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias das respostas.....	55
--------------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

As organizações cooperativas estão inseridas em um contexto complexo e dinâmico, sujeitas à influência de fatores internos e externos que constantemente agem sobre suas estruturas e estratégias.

Nesse cenário, a manutenção das cooperativas em uma posição de destaque dependem de fatores como posicionamento, capacidade de inovação e estabelecimento de diferenciais. Nesse sentido, o papel dos indivíduos e da sua capacidade de mobilizar recursos de maneira mais eficiente que a concorrência, aliadas a sua sinergia para com os valores organizacionais, parece assumir um peso cada vez mais significativo para elevar os índices de desempenho à patamares superiores, o que pressupõe um alto investimento no desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), treinamento é o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. Ou seja, o treinamento proporciona ao treinando aperfeiçoamento e novas habilidades que serão usadas em prol da organização.

A eficácia do treinamento, no entanto, depende de um processo articulado que envolve desde a concepção dos objetivos instrucionais alinhados aos objetivos estratégicos das organizações, das metodologias e do papel dos indivíduos, no que tange o envolvimento e predisposição para a aprendizagem. Embora todas as etapas desse processo sejam importantes, uma das grandes dificuldades nesse tema é a certificação de que o investimento do treinamento retornará em forma de melhoria de desempenho para os treinandos e, conseqüentemente, para a organização.

Sitzmann e Weinhardt (2019) têm, em sua proposta de avaliação de eficácia de treinamento, uma estrutura multinível que examina os critérios nos níveis pessoal, interpessoal e macro, utilizando as variáveis: utilização, afeto, desempenho e impacto financeiro do treinamento.

O objeto desta pesquisa é o mestrado profissional PPGCOOP - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas realizado pela

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e apoiado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (SESCOOP/PR).

Enquanto mestrado profissional, o programa propõe foco na resolução de problemas de alto nível de complexidade e tem a pretensão de atender por meio de pesquisas, às crescentes demandas das cooperativas. Pesquisas que, por premissa, devem encaminhar ao setor cooperativista o vínculo e a articulação entre o setor produtivo e a academia, reforçando que o conhecimento deve extrapolar os objetivos exclusivamente acadêmicos. Desta forma, o egresso deve retornar com grande nível de contribuição às cooperativas, demonstrando elevação dos níveis de abstração, competências mais estratégicas e contribuição nas decisões de alta complexidade.

Com base nos critérios de avaliação de eficácia de treinamento estudados por Sitzman e Weinhardt (2019), o recorte deste estudo foi estabelecido dentro da dimensão afeto. A opção pelo construto autoeficácia se deu pela sua influência no estabelecimento de altas metas concretizada pela formação de alto nível *stricto senso* e nos resultados individuais e organizacionais proporcionados por essa formação.

Considerada como um elemento importante para a atratividade de novos investidores e clientes e para a capacidade de retenção de funcionários, no sistema cooperativo a reputação é importante para manter o elo de credibilidade e confiança nas relações entre cooperado e cooperativa.

A reputação possui uma dimensão histórica e é constituída a partir da difusão das percepções entre a organização e seus interessados. Segundo Clardy (2005), a reputação de uma organização é estabelecida pelas experiências que as partes interessadas têm com ela. As experiências podem basear-se nas informações diretas de uma pessoa nas transações pessoais com a organização e / ou mediadas pelas experiências de outras pessoas, como amigos, clientes, associados ou jornalistas Clardy (2005).

À medida que as partes interessadas reconhecem níveis de alto desempenho nos egressos do PPGCOOP, evidenciam-se os indícios da

influência do elevado grau de abstração constituído pelo valor das competências adquiridas com a formação do mestrado. Considerando os egressos representantes das cooperativas, esses elementos estabelecem-se como requisitos da construção da reputação organizacional da cooperativa, atendendo à proposta multinível de impacto do treinamento no indivíduo e na cooperativa.

Dada a sua importância, o construto reputação representará o nível macro de análise.

O trabalho foi dividido em etapas, contendo em suas seções: introdução e contexto do trabalho, apresentação do problema, objetivo geral e objetivos específicos, justificativas teórica e prática, fundamentação teórica - abordando eficácia, autoeficácia e reputação -, metodologia, análises, conclusões e finalmente implicações gerenciais.

1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo está focado nas sociedades cooperativas paranaenses e decorre da necessidade de se identificar evidências da influência da autoeficácia na escolha pela formação *stricto sensu* ao público de participantes dessa formação e a contribuição dessa formação para a reputação organizacional.

O pressuposto é de que indivíduos com alta autoeficácia se desafiam a essa formação, que notoriamente possui elevados níveis de exigência, e com esse desenvolvimento, elevam o grau de contribuição na qualidade e na inovação de produtos e serviços prestados por eles. Assim, fazem com que outros indivíduos, os que se relacionam com a cooperativa, tenham experiências de alto nível e, desta forma, reflitam em ganho de reputação.

A partir dessas considerações, busca-se explorar a literatura da área para ter sustentação teórica e, dessa forma, contribuir com a exploração e fortalecimento desse elemento, a reputação.

1.2. OBJETIVOS

Dentro do escopo apresentado como problema de pesquisa, pretende-se, como contribuição, responder à pergunta norteadora: “**Como**

a autoeficácia contribui para a formação em nível *stricto sensu* e a eficácia desta formação contribui para a reputação organizacional das sociedades cooperativas?”

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar a contribuição da autoeficácia para a formação em nível *stricto sensu* e como a eficácia desta formação contribui com a reputação organizacional das sociedades cooperativas.

1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Para o alcance do objetivo geral, este estudo se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção do egresso sobre a influência da autoeficácia na escolha pela formação *stricto sensu*;
- b) Identificar a percepção do egresso sobre a eficácia da formação em *stricto sensu* no trabalho;
- c) Identificar a contribuição da eficácia da formação *stricto sensu* na re-putação organizacional.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

As cooperativas paranaenses ocupam um lugar de destaque no cenário nacional, sendo que juntas, as 215 cooperativas registradas, representam 18% do PIB do estado. Em 2018, o seu faturamento teve alta de 19,5%, alcançando o montante de R\$ 83,7 bilhões, e o número de associados expandiu 14,5%, passando para 1.768.253 cooperados, segundo dados do Sistema Ocepar (Organização das cooperativas do Estado do Paraná).

O número de mais de 100 mil empregos diretos gerados pelo cooperativismo paranaense mostra a importância das cooperativas para o desenvolvimento econômico e social do estado, e o desafio é garantir a sua competitividade com a manutenção de seus indicadores ascendentes, tarefa significativa diante de números tão expressivos como os já alcançados.

Pode-se observar o investimento no desenvolvimento das pessoas do cooperativismo tendo como referência exclusivamente o montante divulgado pelo Sistema Ocepar de R\$ 33.689.479,31 destinados para treinamentos nas cooperativas paranaenses em 2019, divididos em 4.349 turmas e 171.148 participações, dados do relatório anual de 2019.

Observa-se que esse é um investimento exclusivo do SESCOOP/PR (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná), que é uma entidade paraestatal constituída pela Medida Provisória 2168/2001 para organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa, de seus dirigentes e cooperados.

Do programa de mestrado PPGCOOP, muitos são os investidores e apoiadores, como o SESCOOP/PR e as cooperativas. Uma das contribuições desta pesquisa é a validação das intenções e expectativas dos investidores no apoio à formação dos funcionários, cooperados e dirigentes, constatando a percepção de eficácia individual e igualmente dos ganhos organizacionais para as cooperativas.

Um aspecto que merece destaque é que o participante do programa de mestrado assume um compromisso de entregar ao término de sua formação uma pesquisa que contribua como resposta à alguma necessidade da cooperativa como contrapartida pelo investimento na formação. Então, independentemente da confirmação por esta contrapartida, se comprovados os ganhos organizacionais, há indicação favorável de que os investimentos em treinamento estão corretamente direcionados.

Sitzmann e Yeo (2013) declaram que “indicadores com critérios estabelecidos de avaliação de treinamento são essenciais para demonstrar o papel do treinamento no avanço da vantagem competitiva de uma empresa e garantir seu investimento contínuo”. Entretanto, mesmo sendo uma preocupação das organizações cooperativas, há poucas pesquisas que fortalecem uma métrica de avaliação de programas de treinamento no cooperativismo no nível macro, que demonstra uma das contribuições desta pesquisa .

A sociedade cooperativa se alicerça em dimensões econômicas e sociais. A dimensão social está relacionada à associação de pessoas de

forma democrática, participativa, mutualista, equitativa e que promove o desenvolvimento das famílias dos cooperados. Já a dimensão econômica, atua como uma empresa que tem uma gestão profissionalizada, buscando efetividade, transparência, melhor prestação de serviços e desenvolvimento econômico dos sócios Neto, Barroso e Rezende (2012).

Esta relação por si só é complexa e desafiadora, sendo a reputação um elemento que contribui com este modelo organizacional por irradiar o sentimento de confiança decisivo em um ambiente onde as decisões devem ser tomadas coletivamente. Identificar os resultados do treinamento como elemento positivo da reputação fortalece os laços da relação da cooperativa entre seus funcionários, cooperados e sociedade, o que também demonstra uma contribuição desta presente pesquisa.

Como descrito anteriormente, no atual ambiente cooperativo há uma enorme quantia de investimento em treinamento. Mesmo sendo considerado um grande orçamento, os recursos de tempo e dinheiro são limitados e não devem ser consumidos sem critérios e sem direcionamento. Entretanto, grandes são as dificuldades em sistematizar as informações sobre avaliação dos resultados de forma descritiva e valorativa, fazendo desta etapa do processo de treinamento uma das mais controversas e das quais são necessários consistentes experimentos científicos, uma quarta contribuição desta pesquisa.

Existem pesquisas que destacam a autoeficácia como uma das características individuais que contribuem na mediação entre o pensamento e a ação e que indicam sua influência nos resultados de treinamento. Espera-se como uma última intenção deste trabalho, identificar as contribuições da autoeficácia como um elemento chave para o desenvolvimento do indivíduo especialmente em formações de alto nível de exigência como é o caso da formação *stricto sensu*.

Por serem muitas as preditoras que interferem nos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento, é possível afirmar que mesmo que existam avanços científicos nesse tema, não serão tão cedo esgotadas as necessidades e possíveis vertentes de pesquisa.

Diante do exposto e dos desafios de pesquisas específicas do cooperativismo, pretende-se contribuir estreitando as lacunas de pesquisa e

os resultados sobre o tema.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

Na primeira seção apresenta-se a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, bem como a estrutura do trabalho.

Na segunda seção expõe-se os elementos da pesquisa, que sustentam a demarcação teórica do trabalho, sendo apresentados os conceitos de eficácia, autoeficácia e reputação. A terceira seção destaca os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. e, na quarta seção, a análise dos dados é explorada.

A dissertação encerra-se com a apresentação das conclusões, limitações da pesquisa, propostas para pesquisas futuras, implicações gerenciais e apêndices, os quais serviram de apoio para construção deste trabalho.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não há organização sem pessoas, especialmente no cooperativismo, onde pessoas são o núcleo da sociedade. A Lei 5764/ 71 define: Art. 4º “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias”.

Neste contexto onde as pessoas têm destaque, é importante direcionar o olhar para seu desempenho e o investimento em treinamento faz-se necessário para que o desempenho proporcione melhoria da produtividade e das vantagens competitivas das cooperativas, tão necessárias na atualidade.

Assim, entender os resultados após o investimento organizacional em treinamento permite aprofundar a compreensão do processo de desenvolvimento das pessoas e com a observação das deficiências ou

pontos de melhoria de desempenho, é possível conquistar ou ampliar vantagens competitivas.

Por vantagem competitiva entende-se à explicação do porquê de algumas empresas se apresentarem com desempenho acima da normalidade Brito e Vasconcelos (2004).

Segundo Wernerfelt (1984), o desempenho superior é sustentável quando uma empresa tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários e estes recursos são raros, difíceis de serem imitados e não disponíveis com facilidade para outras empresas, dando a perspectiva estratégica relacionada com recursos internos das organizações.

Desta forma, para definir a eficácia do treinamento no trabalho é preciso primeiramente, compreender se o treinamento desenvolve as diferenças individuais, eleva níveis de abstração, gera valor entre os participantes e, conseqüentemente, valor à própria cooperativa. Trata-se a eficácia do treinamento no sentido de elevar os padrões de excelência educacionais como um produto agregador para a cooperativa, materializado com produção, gestão, aplicação ou proposição de soluções e de novas tecnologias e orientado para o desenvolvimento do bem econômico e social.

Considera-se que reputação corporativa é a estimativa geral de uma empresa por partes interessadas, expressa pelos comportamentos demonstrativos para seus clientes, funcionários, investidores, parceiros de negócios e público em geral conceitualizado em termos de seu comportamento demonstrativo e responsável perante a comunidade, o ambiente e os funcionários Ghosh (2017).

2.1. EFICÁCIA

Considerando a necessidade de dar direcionamento ao presente estudo, a sustentação teórica para eficácia apoia-se especialmente na proposta multinível de Sitzmann e Weinhardt (2019), onde pode-se aferir a perspectiva avaliativa da eficácia ao cumprimento de objetivos individuais e organizacionais.

“A eficácia de um treinamento passa pela transferência das habilidades adquiridas para o trabalho do indivíduo na organização” Lacerda

e Abbad (2003). Nesse contexto, as experiências de treinamento são eficazes se cumprem com o desenvolvimento profissional dos indivíduos que, a partir da sua experiência, contribuem para o desempenho e desenvolvimento da organização.

“A transferência da aprendizagem é evidenciada pela mudança que ocorre no indivíduo em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição”. Ainda segundo os autores, “além da ocorrência da transferência de aprendizagem para o trabalho e transferência para o desempenho das equipes e das organizações, outras possibilidades de eficácia no treinamento estão no atendimento de outras expectativas como sua satisfação e aprendizagem” Pantoja Andrade (2002)

Pode-se enquadrar o estudo dos processos de transferência vertical e horizontal como uma abordagem de avaliação multinível, sendo que na estrutura horizontal o resultado de treinamento acontece em um mesmo nível de transferência. Nessa dimensão, o processo de transmissão de habilidades e conhecimentos se dá com o indivíduo se relacionando com outro indivíduo pelo processo de disseminação, sendo sujeito ao contexto de seu meio, influenciado ou sendo influenciado por ele.

Na figura abaixo, o sentido vertical refere-se à relação dos resultados do indivíduo nos níveis mais abrangentes.

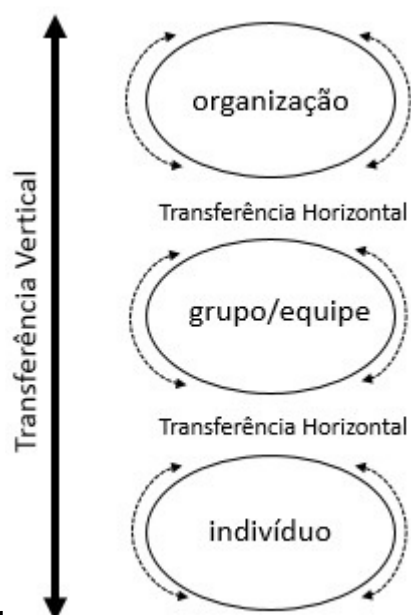


Figura 1
Fonte: Abbad, Pilati e Pantoja, 2002.

ia de treinamento.

Alguns modelos de avaliação multinível contemplam os dois tipos de análise: horizontal com abrangência entre indivíduos e vertical com abrangência das relações entre equipes e organização.

Dentre as pesquisas nacionais que se propuseram a utilizar a abordagem multinível para eficácia de treinamento, destaca-se as de Andrade, Pereira, Palacios e Morandini (2002). Em seu estudo, pode-se verificar os efeitos do treinamento na organização, em processos, estruturas, nos produtos dos grupos ou desses como um todo. Propõe-se avaliação em uma cadeia de eventos desde o modelo de reação até seu resultado. A pesquisa foi realizada em uma empresa de pesquisas agropecuárias, com a proposta de que haveriam mudanças nos indivíduos, quando treinados, e também nas organizações, como consequência.

No estudo, a variável credibilidade da organização foi incluída, como também seu ambiente tecnológico e o comprometimento externo para com a organização. Nele, o desempenho organizacional refere-se ao alcance dos objetivos, ao uso de recursos, relevância organizacional e sustentabilidade junto a clientes e beneficiários. Esses conceitos foram trazidos do nível individual para a organização, onde os resultados de transferência horizontal evidenciaram-se por um desempenho diferenciado, a partir da motivação e das competências aumentadas no treinamento.

Ainda sobre esse estudo, percebe-se o reflexo da transferência vertical a partir das mudanças introduzidas por esses indivíduos em suas equipes e nas unidades da organização, que influenciaram os ambientes internos e externos da empresa. Seus resultados foram confirmados, pois o impacto mais importante foi no desempenho do trabalho em ambientes, tarefas, colegas e relações como: ganhos individuais, motivação e capacidade, inclusão de conhecimentos, habilidades intelectuais e desenvolvimento institucional no tocante à administração estratégica e de planejamento.

Segundo Sitzmann e Weinhardt (2015) entende-se eficácia do treinamento como a medida em que o treinamento produz resultados frente aos seus objetivos e os processos, resultando em um alto grau de

transferência de treinamento, o que significa que o conhecimento e as habilidades adquiridas devem resultar em mudanças significativas no desempenho no trabalho.

Segundo os autores, considera-se para o nível intrapessoal, a dimensão do que é intrínseco ao indivíduo, representada como autoeficácia episódica. No nível de análise interpessoal representada por autoeficácia, considera-se a comparação entre os funcionários e no nível macro, há a representação do grau abrangente de treinamento, considerando os benefícios obtidos pela organização com o treinamento Sitzmann e Weinhardt (2015).

Na Figura 2 estão apresentados os níveis de análise e respectivos preditores, que no trabalho foi delimitada a dimensão de indicadores afetivos. Observa-se o uso do termo episódico no esquema, com objetivo de representar a natureza dinâmica desses processos. O termo reputação relaciona-se ao treinamento ser conhecido, ser reconhecido por alguma coisa e pela favorabilidade generalizada e deve ser abordada por uma perspectiva multidimensional Lange, Lee e Dai (2011), semelhante ao observado na reputação de uma organização.

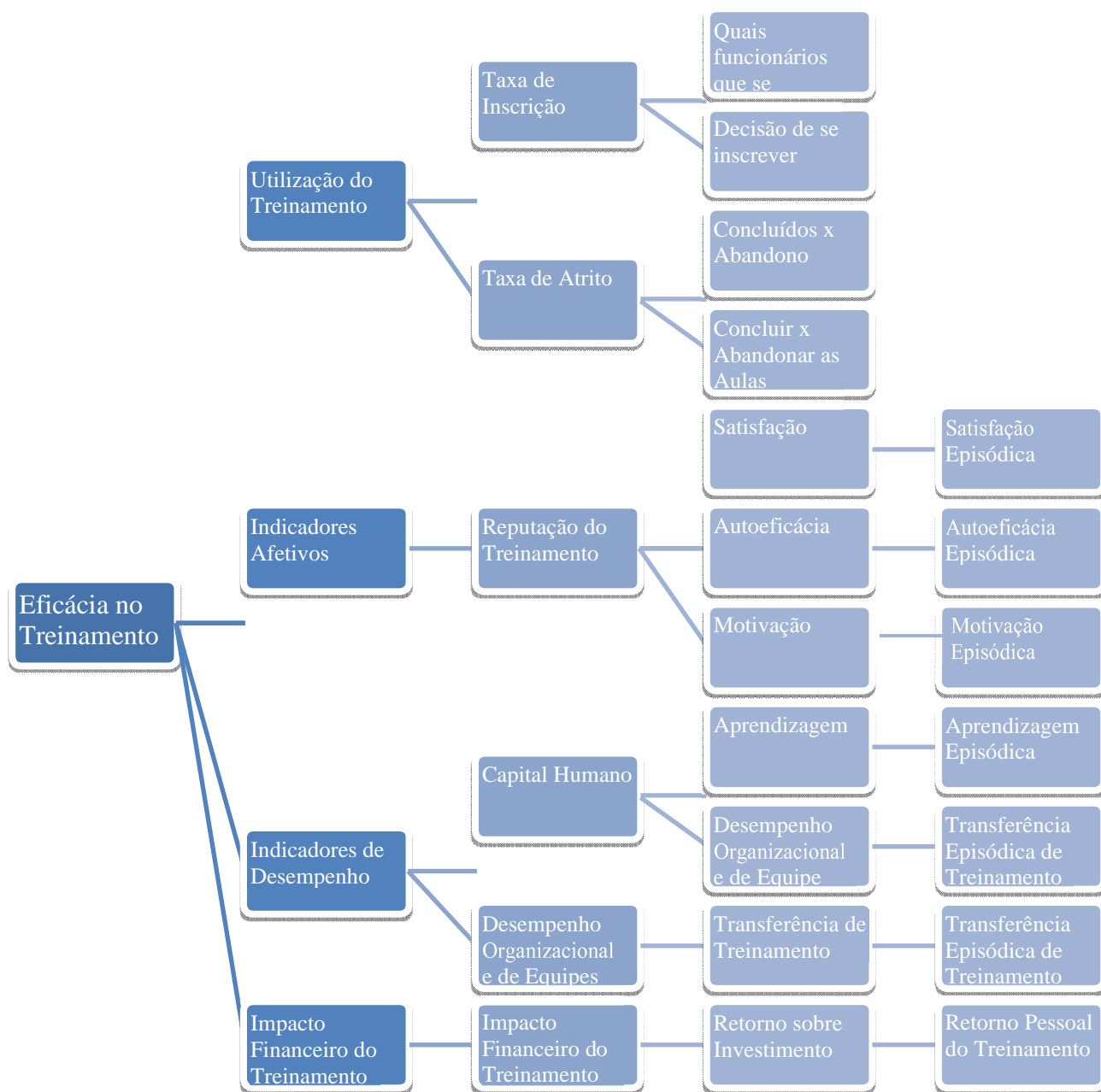


Figura 2 – Níveis de análise de eficácia de treinamento.
Fonte: Sitzmann e Weinhardt, 2019.

A autoeficácia estabelecida na dimensão intrínseca, possui uma abordagem reconhecida pela influência na agência humana individual. Suas aplicações são evidenciadas na mediação entre o pensamento e a ação, atuando como um elemento chave no processo de desenvolvimento dos indivíduos.

Na dimensão de análise macro, a reputação do treinamento deve avaliar como

a notoriedade pode predispor um currículo a falhar ou florescer e dessa forma contribuir para o sucesso ou fracasso do treinamento.

Dentro desse contexto, destaca-se o papel do indivíduo com sua predisposição à aprendizagem na crença derivada da autoeficácia, enxergando sua capacidade para enfrentar o desafio do programa de mestrado, este como impulsionador de suas altas metas individuais e sequencialmente impulsionador dos objetivos organizacionais.

Ilustrada a estrutura de eficácia proposta por Sitzmann e Weinhardt (2019) e por meio de suas medidas, na sequência serão apresentadas as considerações sobre autoeficácia e reputação.

2.2. AUTOEFICÁCIA

A autoeficácia é declarada, segundo os estudos e pesquisas na literatura da área, como preditora relacionada com resultados individuais de treinamento. Este fato está baseado no conceito de que a conduta, os fatores internos cognitivos, afetivos e biológicos e o ambiente externo permitem ao indivíduo criar, modificar ou até mesmo destruir o seu entorno Bandura (1993).

Esses elementos são determinantes para comportamentos futuros, o que significa que os indivíduos influenciam suas vidas de modo intencional, com o funcionamento das percepções de autorreflexão e autorregulação, não sendo produtos dela. O que faz um contraponto com os princípios behavioristas que fundamentam a aprendizagem relacionada à associação de estímulos e respostas.

Nesse contexto, conceitua-se autoeficácia, segundo Bandura (1977), como a crença de um indivíduo em se sentir capaz de ser bem sucedido ou ter uma excelente performance em determinadas tarefas, salientando que é necessário que o indivíduo acredite que possui competências, muito mais do que somente possui-las.

Esse traço de personalidade pode influenciar a motivação do indivíduo para a realização de tarefas a cerca de suas habilidades, facilidades cognitivas e de comportamento para determinado contexto. Com autoeficácia e outras variáveis em conjunto, há interferência na estrutura

cognitiva das ações, determinando o bom ou mal êxito. Sobre isso, Bandura (1977) declara que “indivíduos com maior autoeficácia são mais capazes de perseguir e persistir numa tarefa do que aqueles que a tem em menor escala”.

Considerando a orientação da pesquisa, é notório que os desafios de uma formação de *stricto sensu* são enormes, e a necessidade de que as percepções do indivíduo sobre tais exigências sejam percebidas como possíveis de bom êxito, são essenciais para que sejam alcançadas.

Essas percepções originam-se de 4 fontes, que resultam no desenvolvimento da crença em autoeficácia. São elas: experiência direta, experiência vicária, persuasão social e estados físicos e emocionais.

Das fontes, uma das mais eficientes de autoeficácia é a experiência direta, a qual estabelece que as realizações do próprio indivíduo com sua interpretação de sucesso contribuem para construção e aumento da sua crença, assim como falhas tendem a comprometer e diminuir sua crença na autoeficácia Bandura (1977).

Ainda segundo Bandura, “a experiência vicária tem relação com a modelagem da crença influenciada por modelos sociais”. Caso o indivíduo não consiga visualizar sua proximidade com o modelo, o impacto da modelagem na percepção de autoeficácia não tem influência nem pelo comportamento dos modelos, nem pelos resultados. Por outro lado, se há identificação com os modelos e se esses modelos são bem sucedidos, há um aumento de sua crença em ser igualmente bem sucedido. Aqui cabe a observação e comparação dos modelos sociais, um conseqüente julgamento.

A terceira fonte de reforço das crenças em autoeficácia está na persuasão. Indivíduos podem ser convencidos de sua capacidade em realizar determinadas tarefas e, desta forma, emanar maior esforço no alcance dos resultados positivos, influenciados pela crença da capacidade de realização. “Os persuasores desempenham um papel importante no desenvolvimento das crenças de eficácia, pois as persuasões positivas podem empoderar e, de modo inverso, podem persuadir a fixação em dúvidas e deficiências, enfraquecendo a percepção na autoeficácia”. Pajares e Olaz (2008)

Finalmente, segundo Bandura (1977), os estados emocionais e físicos se apresentam como a quarta fonte para crença de autoeficácia: as próprias capacidades e estados somáticos do indivíduo frente a situações, interferem no enquadramento de qualquer sinal em forma de vulnerabilidade ao fracasso ou mau desempenho. Isso está relacionado com estados como cansaço, dor, alegria e ansiedade, por exemplo, que funcionam dando direcionamento para uma maior ou menor autoeficácia.

Novamente, a interpretação dos estados internos são fundamentais para a transmissão de informações que fortalecem ou enfraquecem a crença na autoeficácia, pelo fato de que passam por um processamento cognitivo, no qual os indivíduos selecionam, avaliam, integram e interpretam tais informações, conforme explicam Barros e Santos (2010).

Para esta pesquisa, efeitos da autoeficácia foram estudados, como em Sitzmann e Ely (2011), relacionando autoeficácia com o estabelecimento de metas. Em seu estudo, constatou-se que indivíduos com alta autoeficácia tendem a estabelecer grandes metas. Com altas metas, se comprometem em encontrar as melhores estratégias para alcançar esses objetivos e responder positivamente ao treinamento.

Segundo Locke e Latham (2006), metas altas têm uma função energizante, pois pessoas com metas altas produzem mais, porque são insatisfeitas com menos. Objetivos altos levam a um esforço maior do que objetivos baixos e afetam a ação levando a excitação com a descoberta de conhecimento relevante para tarefas e estratégias.

Ainda segundo os autores, alguns fatores facilitam o comprometimento da meta, como aqueles que são importantes para as pessoas em função da importância dos resultados que eles esperam e a sua crença de que podem atingi-las.

Ballout (2013) explica que quando estão envolvidas com carreira ou oportunidades de desenvolvimento, as tarefas que se apresentam como grandes metas e grandes desafios são atrativas e funcionam como estímulo para os funcionários com alta autoeficácia. Por outro lado, funcionários com baixa autoeficácia encontram dificuldade na busca de oportunidades de carreira e na realização de tarefas que estejam com elas relacionadas.

Locke e Latham (2006) observaram possibilidades de incremento na autoeficácia proporcionada pelos líderes aos seus subordinados: “Com treinamento adequado para fornecer experiências de sucesso, por modelagem de papéis, ou seja, encontrando modelos de sucesso para identificação do subordinado e por comunicação persuasiva que expressa confiança de que a pessoa pode atingir a meta”.

Proposição 1: Alta autoeficácia contribui positivamente para o estabelecimento de metas.

A partir das demonstrações de influência na agência humana pode-se considerar a autoeficácia como uma ferramenta motivadora para criar e sustentar o desenvolvimento dos indivíduos.

Conforme estabelecido por Bandura (1993), autoeficácia refere-se às “crenças na capacidade própria para organizar e implementar o curso das ações requeridas para produzir determinados resultados”.

Das pesquisas sobre o tema, toma-se como referência o estudo de Melchert, Hays, Wiljanen e Kolocek (1996), com sua revisão para investigar a mudança de comportamentos de conselheiros a partir de uma ampla gama de treinamentos, sob a perspectiva da teoria da autoeficácia. A relação do aconselhamento com a autoeficácia conquistada ganhou suporte considerando um dos trabalhos revisados de Johnson, Baker, Kopala, Kiselica e Thompson (1989), onde descobriu-se que a autoeficácia em relação ao aconselhamento aumentou ao longo do treinamento.

A constatação deu-se por verificar que, à medida que as realizações de desempenho foram bem sucedidas a sua percepção de desenvolvimento de sucesso, mais confiantes no bom desempenho e aumentadas foram as suas capacidades, corroborando com a teoria, que identifica como fonte de autoeficácia a experiência direta.

Entretanto, há reconhecimento de que o desempenho não é “apenas a realização dos requisitos de trabalho prescritos na proficiência em tarefas” Griffin, Neal e Parker (2007). É possível por outra perspectiva, considerar que funcionários podem optar por comportamentos além dos propostos ao seu posto de trabalho, que contribuem ou dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Esses comportamentos podem imprimir um novo contexto organizacional Borman e Motowidlo (1997).

Nessa perspectiva, há identificação de duas categorias de desempenho: dimensão de desempenho de tarefa e dimensão de desempenho contextual. Pela dimensão de desempenho contextual, tem-se inserido o elemento que influencia o contexto e, desta forma, tem alcance organizacional, psicológico e social. Por um conjunto de elementos, há geração do desenvolvimento individual e verifica-se a eficácia organizacional e a concretização de objetivos organizacionais.

Nesse sentido observa-se por parte dos indivíduos, o cumprimento além da tarefa, considerando outros fatores de influência. É o conceito de desempenho com pluralidade, somando ao cumprimento das tarefas, determinados comportamentos e atitudes.

Para fins do estudo, materializou-se como alta meta o ingresso no mestrado e também a construção do saber e o desenvolvimento de competências estruturadas com a transposição dos desafios enfrentados na ação educacional.

Diante do exposto, constata-se que as evidências são muitas não somente em demonstrar o papel preditivo da autoeficácia, mas também de demonstrar sua influência nos processos cognitivos de aprendizado e na aquisição e desenvolvimento de competências.

Proposição 2: Alta autoeficácia proporciona o desenvolvimento de competências que influenciam nos resultados organizacionais.

2.3. REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Muitas são as constatações sobre a importância do tema reputação para uma diversidade de contextos, desde a edição de uma revista exclusiva com o tema, como a Corporate Reputation Review Barnett et al. (2006) até a identificação de que a reputação é um dos principais fatores de sucesso corporativo, como dito por Vance e Ângelo (2007). No entanto, poucas organizações conseguem fornecer argumentos bem fundamentados com respostas consistentes às perguntas sobre a dinâmica e a estrutura de sua reputação organizacional.

Em parte, esse é um problema de definição, pois são diversas as

possibilidades de conceituar o termo reputação, decorrentes do nível de generalização ou das intenções da pesquisa. Além do consenso popular e a proximidade com os conceitos de imagem e identidade de Fombrun e Riel (1997), as dimensões podem ter a visão econômica, estratégica, sociológica, de marketing, organizacional e contábil e podem ser conceituadas como sendo uma construção interdisciplinar com significado convencional Ponzi, Fombrun e Gardberg (2011).

Como um primeiro passo na estruturação da definição do construto reputação, deve-se estabelecer as diferenças básicas encontradas entre os termos identidade, imagem e reputação.

A identidade é construída com percepções internas considerando aspectos próprios da organização, como sua cultura, valores e história. Na medida em que os funcionários caracterizam uma organização com esses mesmos atributos, é criada a identidade organizacional Ashforth e Mael (1989). Os membros da organização podem aceitar, adotar e tentar incorporar essa identidade em vários graus, assim como explica Wartick (2002), caso se identifiquem com a organização a partir de um processo de interpretação.

A imagem é construída com percepções externas e temporais, consistidas nas experiências diretas ou indiretas sobre a organização.

A reputação calibra a posição relativa ao interno, com os funcionários, e ao externo, com seus outros *stakeholders*, em seus ambientes competitivos e institucionais. Segundo Fombrun (1996), uma reputação é, portanto, a representação coletiva de ações e resultados anteriores da empresa que descrevem a capacidade de fornecer resultados valiosos para várias partes interessadas.

De acordo com Wartick (2002), a reputação possui sua construção em uma dimensão histórica e é desenvolvida à medida que as realizações se difundem entre a organização e seus interessados. Por ser um fenômeno coletivo, possui dimensões cognitivas e afetivas desenvolvidas ao longo de um determinado período e rumo a um determinado sentido. Ainda de acordo com esse autor, a reputação, seja ela corporativa ou não, pode ser argumentada como algo perceptivo. Esse é o primeiro ponto de sua abordagem e é corroborado por outros autores, como Martineau (1958) e

Sitzmann e Weinhardt (2019).

Para Sitzmann e Weinhardt (2019), a primeira das dimensões construídas no que se refere à reputação dentro de uma perspectiva de análise do treinamento é saber que o treinamento existe e essa reputação estrutura-se à medida em que os indivíduos colhem informações sobre o treinamento. Nela, o treinamento deve ser reconhecido por determinado fator. Completando as dimensões, o julgamento de valor reconhecido por favorabilidade é adquirido com a confirmação das percepções adquiridas.

Apesar de haver pouca literatura relacionada à reputação com treinamentos, destaca-se a força de operações da marinha dos Estados Unidos, SEALs, que divulga seu forte e exigente programa de treinamento, incorporado como elemento essencial para a corporação. O reconhecimento da prática de que “nenhum camarada, mesmo que caído será deixado para trás”, aliado aos altos padrões da qualificação oferecida, fizeram com que a reputação do programa retratasse egressos totalmente dedicados e com a crença de serem inimigos invencíveis. Desta forma, estabeleceu à organização a reputação de possuir profissionais preparados, o que elevou o seu nível de reconhecimento, fazendo do treinamento um fator importante na criação de uma reputação organizacional favorável Clardy (2005).

Dentro da reputação do treinamento, assim como na organizacional, conforme afirmado por Wartick (2002), as conclusões tiradas podem não ser consistentes com

o desempenho real, entretanto, resultam em uma reputação real. Desta forma, a soma das percepções de todas as dimensões fará com que o desejo da participação seja concreto, independente do valor real do curso.

Esse pensamento é também descrito por Martineau (1958), o qual, mesmo tendo distinguido as funcionalidades organizacionais dos componentes emocionais, expressa que o termo reputação corporativa refere-se mais exclusivamente às percepções, ao invés de reais atributos, como citado por Stern et al. (2001).

O segundo ponto chave sobre a definição de Fombrun (1996) é o de que as percepções de todas as partes interessadas devem ser agregadas em uma única rede. O objetivo é constituir um conteúdo múltiplo pela consulta de partes interessadas.

Ilustra-se com o caso dos construtos imagem, identidade e reputação já abordados, reforçando seu conceito de multidimensionalidade e conteúdo diverso. O construto imagem deve ser relacionado principalmente a clientes e outros interessados externos, já o construto identidade deve ser mais focado nas percepções internas, visto que a reputação se torna a agregação de identidade e imagem. É importante observar que no caso da desagregação, a definição de reputação corporativa não tem valor e, portanto, uma nova definição se faz necessária.

O terceiro ponto chave na definição de Fombrun (1996), trata a reputação corporativa como comparativa, sendo essencial para a definição de padrões. Independentemente de saber se a reputação corporativa será medida pelos fatores que a influenciam ou como construto que influencia outros fatores.

Muitos autores agrupam associações de diversas expectativas que as partes interessadas têm em relação à reputação das empresas na sociedade. Um exemplo é a abordagem de Berens e Riel (2004), os quais, em sua revisão de literatura, discorrem sobre diferentes correntes conceituais de reputação. As bases do conceito são as expectativas sociais relacionadas ao comportamento das empresas, a personalidade corporativa e os traços de personalidade que as pessoas atribuem às empresas. Usa-se a confiança como ponto de partida, isto é, as diferentes razões pelas quais as pessoas precisam confiar ou desconfiar de uma empresa. Considerando esse conceito, Melewar (2003) afirma que uma reputação positiva é um recurso estratégico para construir credibilidade e apoio entre diferentes partes interessadas Melewar (2003).

Segundo Clardy (2005), algumas propriedades podem ser utilizadas para definir reputação como uma caracterização geral do que é uma organização. Desta forma, reduz a complexidade da organização a uma espécie de estereótipo e, como tal, coloca em destaque alguns atributos, algo que na prática pode não existir. Como estereótipo, gera uma percepção e consequentes previsões sobre a atuação de membros frente à determinadas circunstâncias envolvidos em julgamentos avaliativos.

Muitos são os grupos de pessoas e partes interessadas que se relacionam com as organizações, de formas e por razões diferentes. Dowling

(2004) os identifica como: os normativos – grupos preocupados com o desempenho organizacional (diretores, reguladores, associações comerciais ou investidores); os funcionais – envolvidos com as operações diárias (gerentes, funcionários, fornecedores, distribuidores); os grupos difusos – que possuem interesses especiais na organização (grupos de defesa, jornalistas); e clientes. Cada grupo com interesses diferentes, dando diferentes avaliações à organização e compondo a reputação segundo suas próprias razões.

Dentro do núcleo de grupo de partes interessadas, Davies et al. (2003) aborda especialmente a questão da relevância de dois dos grupos, os funcionários e clientes, mostrando que, quando a imagem e a identidade de uma empresa estão relacionadas e harmonizadas, esta produz valor financeiro. O grupo de funcionários é novamente abordado em sua importância, o que atesta que as ações e comportamentos dos membros da organização, particularmente de seus funcionários, são o fator chave por trás dos tipos de experiências que contribuem na construção da reputação.

Ainda segundo Clardy (2005), os grupos responderão à reputação relacionando as suas experiências com a organização, como consumidores, funcionários, investidores e outros. Desta forma, tendem a demonstrar mais comportamentos de apoio ou prevenção em suas relações com a organização, fator vital para uma organização de modelo cooperativista, com decisões democráticas e participativas.

As percepções dos grupos podem ser vinculadas à experiências diretas ou não, explícitas no conceito de Clardy (2005), que define reputação como: “a reputação é retratada em função das experiências das partes interessadas com a organização. Essas experiências podem ser relatadas às partes interessadas por outras pessoas, ou as partes interessadas podem ter experiência direta com a organização. As experiências podem ainda se basear em informações captadas por meio dos diversos tipos de comunicação corporativa. Salienta-se que a experiência normalmente envolve o desempenho de membros da organização, seja pela qualidade dos bens que produzem ou a qualidade do serviço que eles prestam”.

Ainda segundo a abordagem de Clardy (2005), a organização deve cultivar e gerenciar a reputação, podendo promover sua influência por

relatórios de desempenho e práticas de publicidade, difundindo aspectos positivos e desviando as críticas Clardy (2005).

Qualquer que seja o meio da formulação da reputação, uma vez estabelecida, trará resultados positivos ou efeitos negativos, pois a reputação evoca reações atitudinais e comportamentais para com a organização.

Considera-se primordial a definição sobre os componentes do construto reputação para estabelecer os limites e a direção que será tomada para a medição da reputação, sendo que a multidimensionalidade é considerada uma abordagem necessária.

Quando se remete à medição de reputação, uma primeira referência é um estudo popular da revista Fortune, que possui edições anuais desde 1982. Ela reflete opiniões obtidas por analistas, gerentes e convidados e é medida a partir de respostas a oito perguntas de diversas dimensões, desde investimento até responsabilidade social. Trata-se de uma classificação pioneira, extensa e que não cumpre com protocolos metodológicos, mas cumpre com o objetivo de divulgar o tema.

Na literatura, os pesquisadores reconhecem a necessidade de estabelecer uma medição que atenda a padrões científicos. Entretanto, muitos são os desafios relacionados à medição da reputação, como as inúmeras possibilidades de percepção de domínio. Situação que é compartilhada com outras variáveis, como a de desempenho, que pode ser relacionada ao produto, ao desempenho financeiro, ao desempenho social, entre outras percepções. São intercorrências que revertem-se em dificuldade de resposta aos questionamentos de pesquisa e, conseqüentemente, geram pouca aderência nos respondentes e muitas observações de análise.

Wartick (2002) realiza um interessante estudo sobre as propostas de mensuração da reputação corporativa, intitulada *Measuring Corporate Reputation*. Neste estudo, o autor aborda algumas das tentativas de definição de critérios estruturados em pesquisas.

Uma primeira proposta do estudo de Wartick (2002) foi a de Davies et al (2001), que se utiliza das correntes conceituais e mede reputação a partir de cinco grandes dimensões da personalidade humana: sinceridade,

competência, sofisticação, excitação e robustez às percepções das organizações como construídas por funcionários e clientes. Observa-se a necessidade de convergência nas percepções para haver precisão na medição da reputação. Para essa corrente teórica, reputação é definida como a soma da identidade e imagem e, se houver convergência nos dois conjuntos de percepções, há correta medição de reputação Davies et al (2001).

Uma segunda abordagem é feita por Gaines (1998), que discute a alavancagem do patrimônio corporativo com base nos principais componentes de reputação corporativa que são: consciência, familiaridade, impressão geral, percepções e comportamentos de suporte. E outras oito dimensões: (a) oferece produtos e serviços de alta qualidade, (b) agrega valor a todas as transações com clientes, (c) possui gerenciamento de alto calibre, (d) é uma empresa em que você pode confiar; (e) realiza negócios de forma humana e de maneira cuidadosa, (f) provavelmente produzirá a próxima inovação na indústria, (g) prosperará a longo prazo e (h) dará um exemplo de como as principais empresas devem executar seu trabalho.

Mediante diferentes possibilidades, Fombrun (1998) observa que um verdadeiro índice de reputação só pode resultar da amostragem construída por um conjunto representativo de partes interessadas, pela multidimensionalidade e com base na semelhança entre os campos observáveis e um conjunto de critérios.

O autor apresenta o coeficiente de reputação, que para a sua construção seguiu passos metodológicos em várias etapas desde o teste piloto até a validação. Calculado a partir de uma lista de vinte atributos que representam seis dimensões sugeridas em classificações de produtos e serviços, ambiente de trabalho, responsabilidade social, visão e liderança e desempenho financeiro e pelo critério de apelo emocional, é composto pelos itens: bons sentimentos em relação à empresa, admiração e respeito pela empresa e confiança nela. Por ser coeficiente já validado cientificamente, optou-se pela adaptação dessa escala no estudo.

Proposição 3: A eficácia da formação *stricto sensu* possui uma relação positiva com a reputação organizacional

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embora existam possibilidades dentro do campo das ciências sociais para as diferentes abordagens quantitativas e qualitativas, o objetivo de ambas é a construção do conhecimento, sendo percorrido diferentes caminhos para alcance desse objetivo.

Entretanto existem situações onde o uso de métodos mistos são indicados, e dentre elas, é quando os resultados de uma abordagem podem ser melhor interpretados com uma segunda fonte de dados Santos et al (2017).

A pesquisa qualitativa caracteriza-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo Dias (2000).

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação que permite verificar a ocorrência ou não de determinado fenômeno. Tem nos números seu fator de análise e utiliza como modalidade de coleta de dados técnicas como questionários com variáveis distintas e tratados com técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas Dalfovo et al (2008).

Diante do exposto, estabelece-se como metodologia nesse estudo a abordagem qualitativa e quantitativa.

3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, no qual o fenômeno é a influência da autoeficácia na escolha pela formação *stricto sensu* e a influência da eficácia dessa formação na reputação das cooperativas, considerando o programa de *stricto sensu* com foco no cooperativismo. Público e instrumentos são descritos respeitando-se as etapas de coleta de dados.

3.2. COLETA DE DADOS

3.2.1. Etapa Censo

A sondagem inicial, relacionada com o objetivo de identificar a percepção do egresso sobre a eficácia da formação em *stricto sensu* foi

realizada por questionário apêndice A e teve foco em autodesenvolvimento, crescimento profissional e impacto no trabalho. Procurou-se captar as percepções de todos os 83 egressos, considerando o intervalo entre os anos 2013 até 2018 e foram obtidas 24 respostas válidas.

Dentro do universo de 42 cooperativas do estado do Paraná atendidas, os seguintes ramos tiveram participantes do programa: Agro, Crédito e Saúde e outros, que se trata de funcionários do Sistema Ocepar.

Os participantes foram enquadrados nas categorias: 60 funcionários, 13 dirigentes, 10 cooperados, nomenclatura utilizada pelo SESCOOP/PR, origem da fonte do banco de dados.

O questionário foi baseado em Pilati (2005) e Abbad (1999) apêndice E, que na versão original possui 12 itens, associados a uma escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos utilizados como indicadores de impacto do treinamento no trabalho e que foram adaptadas de acordo com as necessidades específicas do estudo.

3.2.2. Etapa Entrevistas

O segundo momento de investigação foi realizado por entrevistas, direcionado ao público de egressos e teve objetivo identificar a percepção sobre a autoeficácia na escolha pela formação em *stricto sensu* apêndice B. Procurou-se captar as percepções de amostra composta por indivíduos, 8 homens e 1 mulher, com abrangência de funcionários dos ramos atendidos pelo programa.

A orientação intencional de escolha para definição desse grupo atendem a critérios como a diversidade dos ramos, egressos com permanência das atividades profissionais nas cooperativas e egressos com formação mais antiga para maior percepção dos resultados. A disponibilidade para entrevistas e acesso aos gestores e subordinados com elevado nível de formação para maior nível de contribuição e maiores possibilidades de comparações fecham os critérios de escolha dos entrevistados.

Com objetivo de triangular dados, foram entrevistados os gestores e subordinados dos egressos, apêndices C e D.

As entrevistas semiestruturadas, opção de escolha para o estudo, combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado discorre sobre

o tema. Segundo Boni e Quaresma (2005) o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas e deve ficar atento para perguntas adicionais caso seja necessário o esclarecimento de algum determinado ponto.

Na entrevista semiestruturada, há possibilidade de captar elementos importantes para que o pesquisador compreenda a real percepção do fenômeno pelo entrevistado como entonação, volume de voz e expressões faciais. Os elementos não verbais podem contribuir para interpretações dos valores dados aos temas investigados e após transcritas, as entrevistas fornecem uma fonte valiosa de estudo.

As entrevistas transcritas se apresentam como importantes no processo de pesquisa qualitativa: “representam não apenas os dados essenciais nos quais as descobertas baseiam-se, mas também a base das interpretações e o meio central para apresentação e a comunicação das descobertas” Flick (2009).

Os roteiros foram distintos entre o egresso, superior do egresso e subordinado do egresso e no roteiro, teve-se o cuidado de estruturar um termo de consentimento apêndice H, esclarecendo sobre as intenções da entrevista e respaldando para o uso dos dados com fins exclusivamente acadêmicos e pelo reforço no início de todas as entrevistas, obteve-se igualmente consentimento verbal de todos.

Os passos que antecederam o momento da entrevista se estabeleceram com o contato através de um e-mail de apresentação, onde os objetivos da pesquisa foram esclarecidos e houve a formalização das necessidades, que com o aceite, viabilizou o agendamento de horário para reunião. Utilizou-se da tecnologia disponível, Microsoft Teams que é uma plataforma para videoconferências, com possibilidade de armazenamento de arquivos estabelecendo-se como um facilitador da realização do trabalho.

Passos sistematizados:

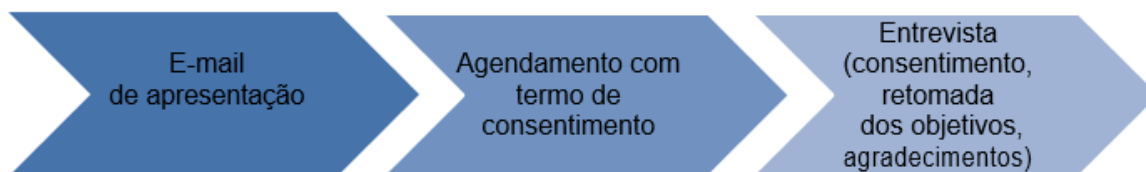


Figura 3 – Esquema metodológico da etapa entrevista.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020

3.2.3. Etapa grupos de partes interessadas

Com objetivo de identificar a contribuição da eficácia da formação *stricto sensu* na reputação organizacional, foi aplicado um questionário estruturado, a fim de obter percepção válida de diversos grupos de parte interessadas do construto reputação, inserido no apêndice E.

Esse público, obtido igualmente do banco de dados do SESCOOP/PR, possui relações com a cooperativa no papel de fornecedores, cooperados, e/ou funcionário, sendo que para percepções de referência recentes optou-se por cadastro ativos e com recorte temporal de inserção no sistema de banco de dados exclusivamente no ano de 2020.

Foram encaminhados 869 questionários para fornecedores, 1786 questionários para funcionários e 348 para cooperados e foram obtidas 278 respostas validas.

Inspirados no instrumento elaborado por Fombrun et. Al. (2000) apêndice G, o instrumento foi aplicado após adequação às especificidades do estudo. Sua estrutura original possui 5 dimensões, as quais foram abordadas de forma sintética: produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e desempenho e performance, dimensões que são base da estrutura do coeficiente de reputação, indicador validado como confiável pelo autor.

3.3. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

A seguir, são apresentadas as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO):

3.3.1. Eficácia de treinamento

DC: O conceito de eficácia de um treinamento deverá ter uma dimensão multinível, onde no nível de análise intrapessoal a eficácia do treinamento é estabelecida pela assimilação do conteúdo, no nível de análise interpessoal representa comparações estáveis entre os funcionários e proporciona determinar quais funcionários se beneficiam do treinamento e no nível macro de análise representa o grau abrangente do treinamento e os benefícios obtidos para a organização. Sitzmann e Weinhardt (2019).

DO: A operacionalização dessa categoria foi identificada por questionários considerando as dimensões intrapessoal, interpessoal e macro. No nível individual teve foco nas percepções de autodesenvolvimento, crescimento profissional e eficácia no trabalho, contempladas no questionário com perguntas fechadas. Para o nível interpessoal foi identificado nas entrevistas com egressos, sendo que para os dois níveis as percepções foram trianguladas com os gestores e subordinados. No nível macro as percepções foram identificadas por questionário estruturado aplicado para grupos com diferentes experiências com as cooperativas.

3.3.2. Autoeficácia

DC: De acordo com Bandura (1989), autoeficácia refere-se às crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e atitudes necessárias ao sucesso das ações em que se engajam.

DO: A operacionalização dessa categoria considerou a percepção observada por entrevistas semiestruturadas das características pessoais e das fontes de autoeficácia percebidas pelos egressos, trianguladas pelos seus gestores e seus subordinados.

3.3.3. Reputação

DC: Reputação como representação coletiva de ações e resultados anteriores da empresa que descrevem a capacidade de fornecer resultados valiosos para várias partes interessadas Fombrun (1996).

DO: A operacionalização dessa categoria levou em consideração as dimensões propostas pela literatura e os dados foram obtidos por meio da

aplicação para diferentes grupos de um questionário com perguntas fechadas que captou o juízo de valor sobre as experiências com as cooperativas.

4. DELINEAMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS

4.1. SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS

Considerando as bases de dados provenientes das coletas anteriormente descritas levantou-se um conjunto de elementos para respostas aos objetivos e proposições do estudo. Para tanto, foram utilizados os processos representados na Figura 4.

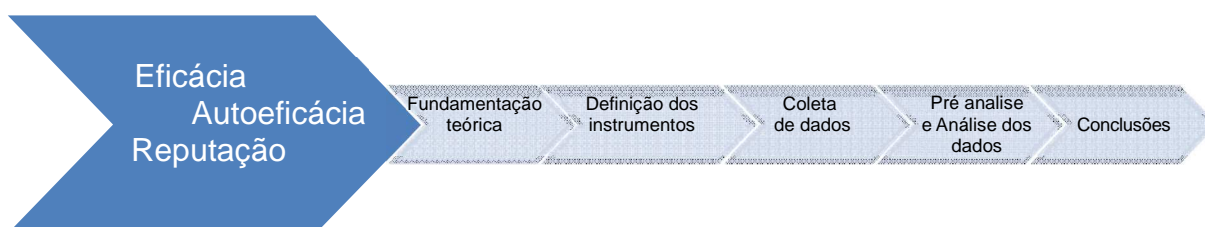


Figura 4 – Esquema metodológico sistematização de dados.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A pré-análise aconteceu organizando as informações. Uma atenção criteriosa foi dada a leitura fluente de onde as informações foram sistematizadas permitindo a exploração e a interpretação. Segundo Bardin (1979) a primeira atividade consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar, de forma que se conheça o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações.

Na etapa entrevista, após algumas leituras conseguiu-se estabelecer códigos considerando a importância percebida pela entrevista a determinados pontos. Estabelecidos os códigos, nova leitura com olhar específico para o foco de trabalho permitiu uma estruturação por categorias, no sentido de estreitar o conteúdo na direção de respostas da pergunta norteadora. Este processo foi repetido até que o material estivesse em condição de análise.

Convém salientar, que mesmo que não descrita como uma etapa estruturada, mas com intuito de conferir percepções, algumas vezes a pesquisadora confrontou informações dos questionários fechados com as

informações captadas pelos entrevistados.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1. Etapa Eficácia

Nessa etapa, os dados coletados focaram-se no nível individual de análise e foram obtidos por meio das autopercepções sobre as seguintes evidências: eficácia no autodesenvolvimento, crescimento profissional, impacto no trabalho.

Do universo, somente 75 questionários puderam ser encaminhados em função do desligamento de 8 egressos não só da cooperativa, mas de quaisquer laços que permitissem o contato. Dos questionários encaminhados, foram obtidas 24 respostas válidas.

Destes, 96% dos respondentes identificou sua atuação profissional como relacionadas à titulação, ou seja, atrelada de alguma forma com cooperativismo. Entretanto, mesmo que seu vínculo empregatício principal seja com a cooperativa, houve ampliação das possibilidades profissionais especialmente relacionadas com a área de educação, evidenciando ganhos profissionais individuais. As novas atividades se diversificaram entre a docência e coordenação nos níveis técnico, graduação e/ou pós graduação.

O universo cooperativo paranaense conta com 215 cooperativas, todas vinculadas ao Sistema Ocepar que promove estreitamento das relações entre as suas cooperativas e os seus funcionários.

A proposta de trabalho participativo adotada pela organização das cooperativas, proporciona que os profissionais da base do cooperativismo paranaense, especialmente os que possuem alto nível, estejam em constante contato. Dessa forma cria um cenário que contribui para o reconhecimento dos profissionais e quando solicitados sobre seus pares do mestrado, a totalidade afirma reconhecer destaque nas suas atividades profissionais.

Questionados sobre o nível do programa especificamente, a avaliação integral dos respondentes relacionou como muito consistente para a formação de recursos humanos qualificados para mercado, sociedade civil e para a atuação com educação.

Outros impactos foram evidenciados pelos respondentes como a progressão de carreira. Dentro da cooperativa, 64% obtiveram ascensão de carreira, significativo percentual de oportunidade de crescimento profissional. O crescimento profissional segundo a literatura é medida pelo acréscimo de salário e promoções. Entretanto, a mesma progressão de carreira poderá ser considerada emergente pela perspectiva de desenvolvimento, ou seja, medida pela capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade do trabalho, que pode ser uma outra evidência de eficácia do mestrado Dutra (2011).

É importante reforçar que a gestão pessoal da carreira e a mobilidade profissional se relacionam diretamente com a necessidade de que os trabalhadores desenvolvam de forma constante suas competências Hall (2002).

Ainda nessa etapa, muitas foram as percepções positivas com relação aos ganhos individuais, sendo que o alto nível de abstração e o olhar estratégico, o desenvolvimento de competências diretamente relacionadas ao trabalho, aumento de auto confiança e o ensino de habilidades aos pares foram destaque com relação a percepção de eficácia.

As percepções referentes à produção científica estão relacionadas especificamente com alinhamento ao compromisso estabelecido inicialmente com a cooperativa e a facilitação à participação em eventos ou outras formas de aperfeiçoamento. Entretanto não houve percepção de que a pesquisa realizada obteve desdobramentos científicos ou relevância acadêmica.

Finalmente na dimensão crescimento profissional, houve confirmação por 88% dos respondentes de que o mestrado foi excelente investimento para o crescimento profissional e igualmente interessante para a cooperativa.

4.2.2. Etapa autoeficácia

Houve a transcrição de todas as entrevistas e sua leitura repetidamente e de formas diferentes. Primeiramente por grupos contendo o egresso, seu gestor e seu subordinado e depois desmembrados pela caracterização do grupo sendo realizada a leitura de todos os egressos , todos os subordinados e todos os gestores.

Nas entrevistas realizadas com os egressos, os ganhos individuais identificados nos questionários fechados da etapa eficácia foram confirmados. Essas percepções foram confrontadas com as entrevistas dos superiores e subordinados sendo alguns percebidos pelo olhar dos 3 grupos de análise. Busca-se evidenciar as competências que se caracterizaram por sua influência direta nos resultados organizacionais e que tiveram sua atribuição dada ao programa objeto do estudo.

Nesse sentido, consegue-se perceber que competências foram atribuídas exclusivamente como ganhos do *stricto sensu*, mesmo considerando que os egressos tenham outras formações como pós graduações e MBAs, além de diversos treinamentos de alta performance oportunizados inclusive pela própria cooperativa.

Para a identificação dos ganhos percebidos, optou-se por separar as entrevistas em citações que foram recorrentes e que de alguma forma estavam ligadas por algum sentido. Desta forma organizados, foram gerados códigos de análise, permitindo a ordenação do material coletado e a estruturação do pensamento de forma a identificar uma coerência dentro dos dados obtidos. Os códigos estruturados foram: Característica Pessoal, Cooperativismo, Desenvolvimento, Esforço, Incentivo, Indicações para Mestrado, Inspiração, Motivações, Objetivos e Expectativas, Trabalho de Pesquisa, Resultado para Cooperativa e Resultado Individual.

A partir dos códigos, afinou-se com a criação de categorias direcionadas para autoeficácia e resultados organizacionais que foram Autoeficácia, Competências Adquiridas e Metodologias, Metas Altas e Outras Formas de Desenvolvimento.

Todas as competências citadas foram enquadradas na categoria Competências Adquiridas e Metodologias e tiveram diferentes pesos, de acordo com os grupos de análise, sendo algumas percebidas pelos gestores, algumas por subordinados, algumas por egressos e outras citadas por todos os grupo de análise.

A competência “Estratégia” refere-se à habilidade de identificar a melhor forma de condução dos trabalhos, seja para atendimento de demandas ou pela forma de coordenar a equipe a alcançar os resultados esperados. Essa competência foi percebida com mais intensidade pelos

subordinados, mas também foi percebida pelo egresso e seu gestor.

A competência “Visão” foi uma percepção de gestores e egressos e refere-se à ampliação do olhar, buscando enxergar sem restrições, alcançando inclusive o ambiente externo. Trata-se de sair de uma perspectiva mais operacional e se lançar a patamares estratégicos, indo além da cooperativa visualizando a sustentabilidade do sistema cooperativo. Cabe nessa competência um direcionamento às oportunidades, novos negócios e novos processos.

Esta capacidade aproxima-se da competência de “gestão”, a que teve maior destaque. Mesmo que percebida pelos 3 grupos de análise possui diferentes percepções. Para o subordinado abrange a liderança, no sentido de engajamento da equipe, aumento de níveis de exigência, busca constante por práticas de melhoria de processos, resultados, qualidade e inovação. Para gestores, a percepção é de melhoria no geral, citando “gestão” como o maior benefício, resultados de inovação e qualidade, níveis de exigência, critérios de decisão e a segurança que imprime a equipe. E finalmente pelos próprios egressos as percepções se relacionaram a profundidade das análises e decisões e ao valor que agregam a equipe.

Os ganhos com a competência “expressão” foram percebidos pelos próprios egressos e por somente um gestor. Enquadra-se nessa categoria ganhos relacionados às expressões verbais e escritas e foram exemplificados com necessidades básicas como e-mails, alcançando relatórios mais elaborados, artigos técnicos, acadêmicos e a própria dissertação. Também relacionadas a comunicação percebe-se a melhoria na estrutura do diálogo e nas apresentações para pequenos ou grandes públicos.

Os ganhos com a competência nominada “relacionamento” foram percebidos somente por um gestor e um egresso, mas todos os subordinados tiveram percepções relacionadas a essa competência. Por “relacionamento”, enquadrou-se as ligações diárias com equipes, colegas, pares ou diretorias, com outras cooperativas ou organizações e aos acessos conquistados para reuniões e eventos em níveis mais elevados.

A soma dessas várias competências propiciou aos egressos o *status* de “formador de opinião” e de ser pessoa de “referência”, fato que se torna

ganho para a cooperativa, considerando a importância em ter no seu quadro, pessoas que usufruem dessa imagem.

Os conhecimentos sobre “cooperativismo” foram apontados como um dos maiores motivadores para ingresso no programa e foram confirmados como ganho percebido. Interessante ressaltar, que a motivação extrapola as especificidades do ramo de atuação do egresso e alcança as teorias que fundamentaram o cooperativismo e as implicações do sistema cooperativo como um todo.

Convém salientar que o mestrado foi citado como um dos fatores que propiciaram esse tipo de competência, mas outras formas de desenvolvimento foram elencados, especialmente um programa de formação para executivos oferecido para o público das cooperativas que permitiu experiências internacionais. Essa foi reconhecida como uma das maiores fontes de autoeficácia, citada pelos egressos que tiveram oportunidade de participar desse programa.

Entretanto, alguns dos ganhos e a aquisição de algumas competências foram atribuídas exclusivamente ao mestrado como a “autoconfiança” e “superação de desafios”, o “aprender a aprender” e a “metodologia”. A “autoconfiança” e “superação de desafios” inclusive estão relacionadas a autoeficácia e contribuem com influência em muitas das competências adquiridas.

O ganho individual “aprender a aprender”, foi citado exclusivamente por egressos. A competência refere-se a uma nova forma de pensar, de estar aberto a novos modelos, novos pensamentos, desconstruindo o que por anos foi internalizado como definitivo. Todos referem-se a essa como das mais importantes competências adquiridas, chamada como a “grande virada de chave”, pois a partir dela, o egresso se sente capaz de encampar qualquer outro tipo de conhecimento a princípio desconhecido.

Na mesma linha do novo aprendizado, a “metodologia” foi outra competência percebida por todos e que se enquadra como aquisição exclusiva do mestrado. Todos percebem a incorporação de uma forma nova de trabalho, utilizada para diversas finalidades e para situações cotidianas da cooperativa. Diz respeito a uma fundamentação de argumentos e critérios para análises e decisões, elevando o nível das entregas por seguir uma

rotina reconhecida por ser científica.

A “autoconfiança” e a “superação de desafios” foram percebidas pelos 3 grupos de análise e relacionam-se com a segurança no conhecimento, no respeito, na admiração e no reconhecimento atribuído ao egresso. Referem-se a condição do egresso de alcançar seus objetivos, independente do grau de dificuldade e da quantidade de esforço que é necessário e percebem no egresso a coragem frente aos obstáculos estabelecendo uma abertura para metas consideradas elevadas.

As evidências percebidas foram relacionadas diretamente ao mestrado que, pelo entendimento de todos, trata-se de uma meta alta e para tanto um enorme esforço é necessário para seu êxito. O esforço está relacionado a diversos fatores como tempo, dinheiro, desgaste com viagens, necessidade de fluência em outro idioma para acesso e aproveitamento dos materiais de ponta para pesquisa e especialmente relacionado ao distanciamento da família e a conciliação das atividades de estudo e trabalho.

Várias foram as fontes de inspiração para os egressos: pares, gestores, presidentes e diretores da cooperativa, das quais destaca-se o apoio recebido da família, considerado essencial para atingir esta grande meta.

4.2.3. Etapa Reputação

Para a dimensão de análise macro, buscou-se compreender o construto reputação por percepções de diversos grupos conforme previsto na literatura.

Cada respondente tem diferentes avaliações, considerando as suas diferentes experiências, inclusive para enquadrar sua relação com a cooperativa, pois consideradas as repostas obtidas, vínculos diferentes dos inicialmente propostos pelo banco de dados foram identificados.

Os encaminhamentos foram: 869 questionários para “fornecedores”, 1786 questionários para “funcionários” e 348 para “cooperados”. As repostas obtidas foram: 32 “cooperados”, 2 “parentes de cooperados”, 138 “funcionários”, 66 “fornecedores”, 12 “clientes” e 28 não se enquadraram nessas categorias, se qualificaram como “outros” totalizando 278 repostas.

Observa-se que mesmo não tendo no banco de dados a classificação “outros” ou “parente de cooperado”, nos respondentes houve enquadramentos nessas categorias.

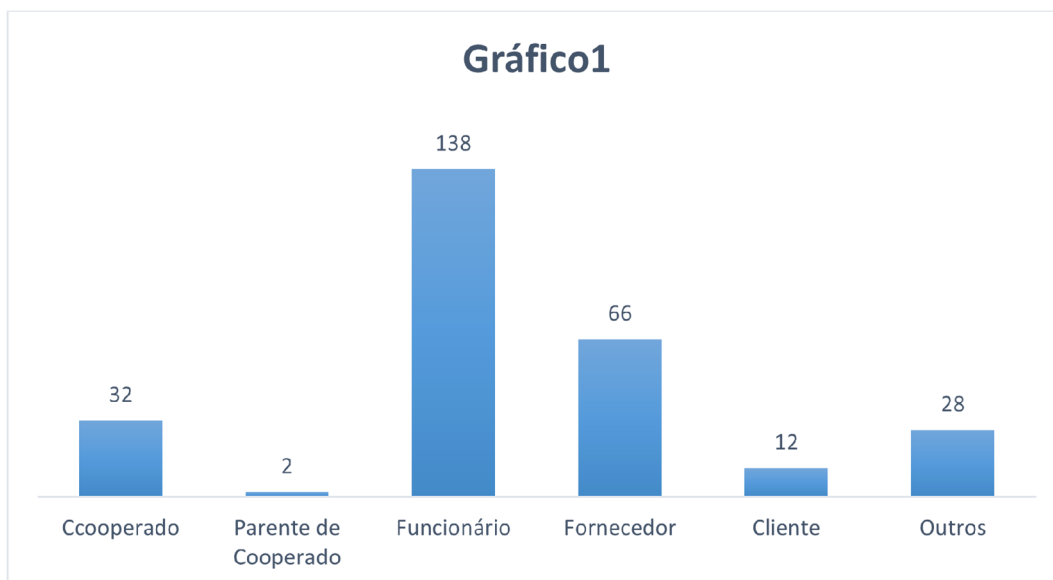


Gráfico 1 – Grupos de partes interessadas.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Convém salientar que mesmo tratando-se de banco de dados inseridos em 2020, 205 mensagens voltaram por inconsistência no endereço, estabelecendo nossa amostra em 2798 encaminhamentos de sucesso.

O elevado nível de escolaridade dos respondentes chama a atenção, pois dos 278 respondentes, 197 possuem “pós graduação”, 68 “graduação” e somente 31 pessoas se enquadram abaixo da graduação, sendo que somente 1 se enquadrou como tendo formação no “ensino fundamental” o que pressupõe um elevado grau de criticidade na avaliação.

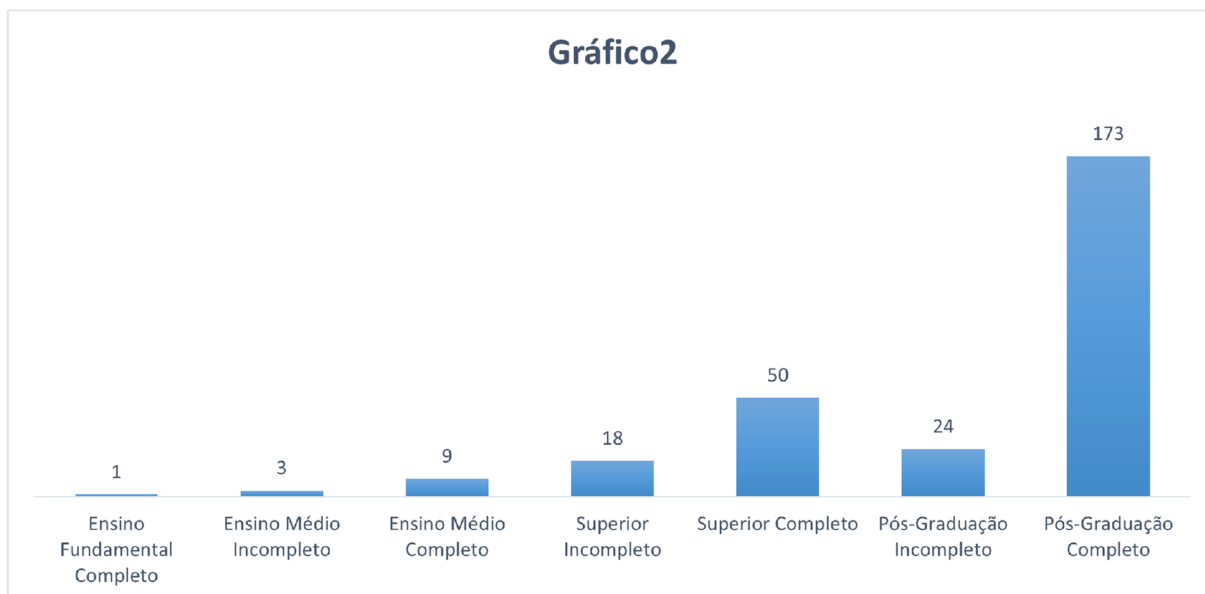


Gráfico 2 – Escolaridade do grupo de partes interessadas.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

161 indivíduos do público respondente se identificaram como do sexo “masculino” e 117 “feminino”, sendo 57 até “30 anos”, 80 de “31 a 40 anos”, 73 de “41 a 50” anos e 68 “acima de 51 anos”. Observa-se, mesmo que numa diferença pequena, os respondentes até 30 anos são a minoria e os respondentes entre 31 e 40 a maioria.

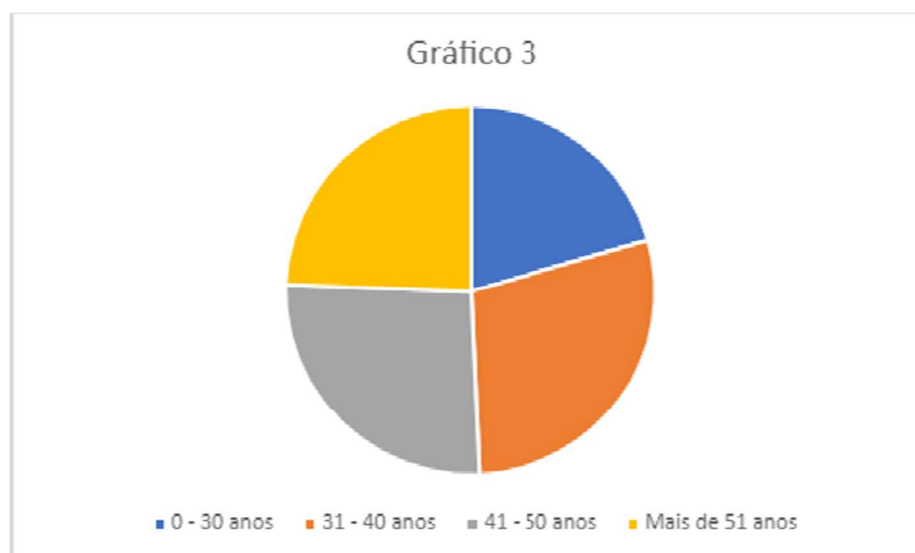


Gráfico 3 – Idade do grupo de partes interessadas.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O alcance em termos da capilaridade das respostas foi de 75 municípios.

Da estrutura proposta por Fombrun et. Al. (2000) em seu instrumento original apêndice G, foram utilizadas as seguintes dimensões:

- Produtos e serviços: Desenvolve produtos e serviços inovadores
- Visão e Liderança: Tem excelente liderança e reconhece e tira proveito das oportunidades de mercado
- Ambiente de trabalho: Parece ter bons funcionários
- Responsabilidade social e ambiental: Apoia boas causas
- Desempenho e performance: Parece uma empresa com fortes perspectivas de futuro

Na pergunta aberta “Você compara a cooperativa citada à que outra empresa/cooperativa”, foram obtidas 186 respostas válidas e obteve-se 137 elementos de comparação com cooperativas paranaenses, que desfrutam de boa relação com diversos grupo de partes interessadas e não possuem até o momento, nenhum vínculo com atitudes organizacionais que desabonem sua conduta , todas apresentadas na Figura 5:



Figura 5 – Outras empresas citadas por comparação com as cooperativas.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Diante de um mercado com proximidade na oferta de produtos e serviços, a lembrança de uma boa quantidade de marcas de cooperativas considerando o julgamento comparativo, sinaliza uma pronta relação com os diversos grupos de partes interessadas e a conquista de determinada reputação, independente das motivações ou dos critérios de avaliação, que não foram explorados.

Ponto chave no conceito de Formbrum, reputação organizacional como comparativa, relaciona-se às representações coletivas conquistadas pelas cooperativas citadas e as impressões pessoais a elas atribuídas.

Os dados levantados com a captação de palavras para a pergunta “Em uma palavra, qual o sentimento que a cooperativa citada te proporciona” os respondentes expressaram características de associação com ativos de valor positivo e importantes. Independente da definição escolhida para o construto reputação, a favorabilidade generalizada observada se valida como recurso potencialmente valioso e difícil de imitar.

Das 278 respostas abertas, 297 palavras apareceram, 111 diferentes, sendo dessas 3 neutras “nada” e duas vezes “neutro”, 3 com valor negativo “burocracia”, “necessidade de mudança” e “tensão” e as demais todas com valor positivo. 37 palavras foram repetidas, sendo as com maior incidência foram: “segurança”, “confiança”, “gratidão” e “satisfação”.

As palavras de valor positivo estão representadas na Figura 6.

segurança confiança gratidão
 satisfação orgulho cooperação oportunidade pertencimento
 prosperidade crescimento desenvolvimento realização comprometimento
 parceria cooperativismo de estabilidade profissional trabalho união cliente família felicidade
 inovação profissionalismo qualidade respeito acolhimento admiração aprendizado competência
 compromisso confiabilidade futuro inspiração integração neutro organização organizada pessoal progresso
 solidez sustento agradecimento ajuda alegria amizade amor aperfeiçoamento apoio atendimento autonomia bem
 benefícios burocracia colaboração conquista credibilidade cuidado cumplicidade dedicação desorganização diferença
 dono economia empregabilidade entusiasmo estar ético evolução excelência exemplo experiência fazer foco gentileza
 harmonia humanidade humanizar incentivo integrar modelagem modernidade mudança muito nada necessidade nova
 paixão persistência profissionalização prontidão proximidade realizações reconhecimento redescobrimto referência
 relacionamento rentabilidade resistência responsabilidade resultado satisfeito saúde sensacional sentimento seriedade
 solidariedade sucesso superação sustentabilidade tensão tranquilidade transparência valorização

Figura 6 – Palavras de valor positivo.
 Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Percebe-se que as avaliações interna e externa foram retratadas com excelentes resultados considerando a abrangência dos grupos questionados e o padrão altamente favorável percebido pelas palavras.

Convém registrar que foram identificadas nas entrevistas com egressos, superiores e subordinados evidências positivas que poderiam ser igualmente agrupadas e que refletem os mesmos bons sentimentos e a compreensão do modelo cooperativo como sendo um modelo de negócio diferenciado que propicia orgulho por ter uma história, profissionais excelentes e que pode ser considerado como referência.

Com relação aos questionários, não temos elementos para estratificar as respostas em ramos ou cooperativas, entretanto o sistema cooperativo paranaense se mostrou homogêneo nas avaliações, considerando a diversidade de grupos investigados.

Do questionário fechado, pode-se afirmar uma média alta para todas as perguntas considerando a distribuição das respostas e conforme demonstrado na tabela.

Percepções sobre a cooperativa	1	2	3	4	5	Total de Respostas	Média
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente		
A cooperativa é uma organização em que confio	2	2	8	90	176	278	4,57
A cooperativa desenvolve produtos e serviços inovadores	3	9	33	131	102	278	4,15
A cooperativa oferece produtos e serviços de alta qualidade	2	1	13	107	155	278	4,48
A cooperativa tem excelente liderança	2	10	43	111	112	278	4,15
A cooperativa reconhece e tira proveito das oportunidades de mercado	3	11	42	133	89	278	4,06
A cooperativa tende a superar seus concorrentes	2	9	45	124	98	278	4,10
A cooperativa possui fortes perspectivas de crescimento futuro	2	4	21	98	153	278	4,42
A cooperativa tem bons funcionários	1	6	24	133	114	278	4,27
A cooperativa é uma organização que investe no desenvolvimento de seus funcionários	5	1	20	104	148	278	4,40

O investimento no desenvolvimento dos funcionários contribui para o elevado padrão que ela apresenta	3	4	13	106	152	278	4,44
A cooperativa apoia boas causas	1	3	20	98	156	278	4,46

Tabela 1 – Médias das respostas.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Como destaque, percebe-se que o grau elevado de “confiança”, por ser o mais recorrente indicador, demonstra excelente influência nos reflexos positivos, especialmente se considerarmos a reputação como o nível de confiança com que são realizadas previsões específicas sobre o comportamento e resultados futuros da organização Lange, Lee e Da (2011).

Dentre as experiências dos respondentes, observa-se mais saliente o atributo “alta qualidade de seus produtos e serviços” que obteve a segunda maior média, bem próximo do quesito confiança, com uma diferença entre eles de 0,10.

Corroborando com o identificado nas entrevistas, “inovação” não é das principais características das cooperativas, sendo sua média de 4,15. Unanimemente os entrevistados se referem aos produtos e serviços de sua cooperativa como de excelente qualidade, entretanto nem todos entendem que a inovação é um ponto forte, o que contribui com um dos pontos de maior discordância no questionário que é o reconhecimento sobre tirar proveito das oportunidades de mercado, obtendo a média de respostas de 4,06.

Houve reconhecimento sobre os “bons funcionários das cooperativas” com média de 4,27, sua “contribuição no elevado padrão que a cooperativa apresenta” e o reconhecimento de que “o investimento no desenvolvimento dos funcionários é importante para os padrões apresentados pela cooperativa”, sendo apresentadas as médias próximas de 4,44 e 4,40 respectivamente.

Um ponto a se observar, que nenhum dos fatores estruturados na escala validada por Fombrum (1996), teve relevante destaque negativo. É possível que organizações se destaquem por determinado aspecto, mas em paralelo possuam práticas questionáveis ou percebidas como inadequadas se relacionados a outros aspectos avaliativos, o que no caso das

cooperativas não ficou evidente nas respostas.

Observa-se que, por conceitos modernos de competitividade se entende que não se supera os concorrentes apenas trabalhando mais, mas funcionando de forma mais inteligente e diferente dos outros.

Importante considerar que a reputação calibra as posições internas e externas na coletiva avaliação da capacidade de uma empresa de fornecer resultados avaliados para um grupo representativo das partes interessadas Fombrun, Gardberg e Sever (2000).

As relações e experiências dos externos com as cooperativas possuem um interlocutor, no preparo ou apresentação de excelência nas soluções oferecidas. Garantia de um dos diferenciais do cooperativismo, os seus recursos humanos são propulsores de resultados e reconhecidos como fator de vantagem competitiva, explicitado nas palavras do entrevistado:

“A cooperativa oferece produtos de qualidade, mas eu acho que a cooperativa não é inovador nos seus produtos, até porque existe pouca coisa para você inovar no mercado financeiro, não é algo tão coloquial. Onde que a gente faz a diferença? Não é no produto, na commodity que eu entrego, não é no cartão de crédito, é no atendimento humano que eu dou nas agências para o portador daquele cartão de crédito, é aí que a gente a gente faz a diferença na vida dos nossos associados, da comunidade, é usando pessoas para fazer essa diferença e não produtos. Eu tenho que ter tecnologia, eu tenho que ter os produtos, mas o que difere a cooperativa de um outro banco, de uma instituição, não é o produto, nele eu conseguiria fazer muita pouca coisa, o que agrega um valor imenso é a pessoa que está por trás do produto”.

O valor agregado que se refere o entrevistado não é gratuito e é conquistado com intervenções de formação e de desenvolvimento nos seus funcionários. O desenvolvimento de competências e sua transferência exige uma perspectiva de alto nível, associadas a elevados níveis de abstração que contribuam com os rumos dos negócios e com decisões estratégicas, conquistadas com programas de excelência.

Segundo a teoria de autoeficácia, a disposição para esse nível de desenvolvimento acontece nos indivíduos que se entendem capazes e se comprometem com alcance desses objetivos, alocando recursos afetivos e

cognitivos para tal.

Todo esse esforço é traduzido no valor individual, transferidos em valor para os resultados da equipe e em reflexo, emanados aos resultados organizacionais. Estes são respondidos como parte integrante na construção da boa reputação organizacional por clientes, funcionários, cooperados e outros, que demonstram relação de apoio as cooperativas, vital para o modelo participativo que é o cooperativismo.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise de dados e resposta às proposições estabelecidas na fundamentação remete-se ao conceito de autoeficácia de Bandura que é a crença de um indivíduo em se sentir capaz de ser bem sucedido ou ter uma excelente performance em determinadas tarefas Bandura (1977).

Como elemento do estudo, deve-se reconhecer a autoeficácia nos egressos o que foi possível pelos dados obtidos na etapa de entrevistas. Esse sentimento foi ilustrado pelos egressos com expressões como “Não tenho medo de conseguir” ou “Uma vez aceito o desafio eu não desisto” ou “Nunca pensei que não era capaz”. Essa percepção é importante, pois ainda segundo Bandura a crença na competência é mais importante do que a competência propriamente dita Bandura (1977).

Das citações diretas de características de personalidade que foram validadas pelos outros grupos de análise , gestores e subordinados, 58% relacionaram-se com determinação, com características de enfrentar os desafios sem demonstração de medo e como pessoas que entregam as tarefas a eles delegadas com sucesso, todas características de indivíduos com alta autoeficácia e desta forma, candidatos a grandes metas.

Outra forma utilizada para evidenciar autoeficácia, foi identificando as fontes de aquisição e dentre as fontes citadas na literatura, duas foram apresentadas em 30% dos relatos obtidos.

Uma das origens da autoeficácia é a experiência vicária, que tem relação com a modelagem por referências sociais. Todos os egressos demonstraram em seu discurso modelos que foram importantes em sua trajetória. Foram outros colegas da própria cooperativa ou professores de

graduação ou pós graduação, na maioria das vezes os próprios superiores diretos que serviram como fonte de inspiração. Por aproximação houve identificação com esses modelos sociais e a percepção de que eles foram bem sucedidos gerou nos indivíduos, fortalecimento da sua crença de sucesso, como previsto na literatura.

A participação em capacitações pelos egressos dos mais diversos tipos de ações educativas, exemplificadas nos relatos da etapa de entrevista por graduações, pós graduações, aperfeiçoamentos internacionais ou reuniões de decisão com diretorias e conselhos, são uma segunda fonte de autoeficácia chamada de experiência direta. Essas experiências oportunizaram ao egresso vivências educacionais enquadradas pelas suas percepções como sendo positivas e assim, os qualificando para novos desafios. Este fato é um bom indicador para o investimento em desenvolvimento de pessoas dentro do sistema cooperativo, pois uma vez que os concluintes alcançam seus propósitos com êxito, são instigados na busca por novos desafios de sucesso.

Outra forma de evidenciar autoeficácia foi mensurando as percepções de esforço para a realização do mestrado, contando com a superação descrita pelos egressos como intensa em todo o percurso até a conclusão, sendo 19% das citações diretas dos egressos. Importante destacar que mesmo antes do ingresso no programa todos tinham consciência sobre os esforços que seriam necessários para atingir a esta meta, o que além de não ser fator impeditivo, foi canalizador de energias para a conclusão desse objetivo.

A determinação e disciplina individual no estudo e o reconhecimento da condição intransferível dos esforços de realização, foram cruciais para que nenhum obstáculo fosse empecilho para a aquisição e transferência dos novos conhecimentos.

Por meio das formas de concepção descritas, a alta autoeficácia esteve evidente reforçando a percepção de crença no alcance de resultados e no nível de dificuldade dos objetivos, o que permite a resposta das proposições estabelecidas:

Proposição 1: Alta autoeficácia contribui positivamente para o estabelecimento de metas.

Muito mais do que somente estabelecer um direcionamento, as metas têm função propulsora, geram excitação pelo conhecimento aprendido e funcionam como um termômetro de proximidade do objetivo, prolongando os esforços relacionados para a execução das tarefas.

Os grupos de análise se referiram ao mestrado como “altíssima meta”, “degrau acima” ou “passo maior” devido ao reconhecimento de que o mestrado possui elevado nível de exigência cognitiva e emocional, com necessidade de vasto repertório de habilidades, sendo 12% das citações dos egressos.

A materialização da alta meta é dado pelo ingresso no mestrado, uma conquista dos funcionários mais confiantes na sua capacidade de sucesso por serem os funcionários com autoeficácia alta e por possuírem essa característica, estabelecem as metas mais desafiadoras.

A mediação dos incentivos, a correta alocação de recursos para execução do planejado e o desenho de estratégias para o desempenho esperado, foram evidenciados na trajetória educacional dos egressos e tem relação direta com importantes mecanismos de eficácia de treinamento.

Diante do exposto, obtido pela análise realizada dos dados coletados, percebeu-se influência positiva da autoeficácia no estabelecimento de altas metas.

Proposição 2: Alta autoeficácia proporciona o desenvolvimento de competências que influenciam nos resultados organizacionais.

A autoeficácia é aplicável para a compreensão das relações de facilitação do processo de desenvolvimento dos indivíduos e pode influenciar na realização de tarefas direcionando habilidades, facilidades cognitivas e comportamentos para determinado contexto. Percebe-se que indivíduos com maior autoeficácia são mais capazes de perseguir um objetivo e persistir numa tarefa se comparados a indivíduos com menor autoeficácia, evidenciado pelo temperamento dos participantes do mestrado, conforme estudos de Bandura (1977).

Pela análise dos dados coletados identifica-se no nível do indivíduo mudanças abordadas com o desenvolvimento de competências que ocorreram a partir da sua participação do programa de mestrado profissional.

Entretanto, pela proposta teórica de avaliação multinível considera-se

como ganho esperado a transferência das habilidades individuais adquiridas, conectando o desempenho individual e seus reflexos interpessoais na direção dos resultados organizacionais.

No estudo e com a observação triangulada pelos egressos, gestores e subordinados se estabelece relação positiva de ganhos individuais transferidas para ganhos na organização, sendo que os ganhos em competências adquiridas totalizaram 22% das citações registradas.

As competências que puderam ser observadas se relacionaram com processos e rotinas implantados, na qualidade dos produtos e serviços gerados e no pensamento estratégico ampliado a ponto de visualizar oportunidades de novos negócios.

A liderança ganha com a condução ao engajamento da equipe, com o aumento dos níveis de exigências e nos ganhos com a segurança sentida pela sua equipe sobre as suas análises e decisões.

Como resultados positivos, a expressão oral e escrita com todas as suas implicações, os relacionamentos com equipes, colegas, pares, diretorias, com outras cooperativas ou organizações e acessos conquistados para reuniões e eventos em níveis mais elevados.

Os conhecimentos sobre cooperativismo se apresentaram como um dos benefícios percebidos, considerando que essa é a essência do negócio e a preparação de mão de obra especializada transforma essa competência em um valor especial.

Essas competências já seriam suficientes para afirmar que a autoeficácia influencia nos resultados organizacionais. Entretanto, pelas entrevistas realizadas, foi possível identificar 3 competências ou comportamentos atribuídos especificamente ao mestrado que trouxeram ganhos organizacionais relevantes e que foram conquistados pela conclusão do mestrado profissional por influência direta da autoeficácia.

Superação de desafios e autoconfiança, aprender a aprender e o uso de metodologia.

Funcionários instigados em um desafio, sentem-se confiantes na realização de sucesso e buscam soluções. São profissionais sem medo de aprender o novo e sabem que com metodologia poderão estudar, registrar,

repassar, replicar qualquer conhecimento e propor soluções com critérios e fundamentos, construindo um perfil atraente e realizador de resultados organizacionais relevantes.

Pode-se considerar ganho organizacional os reflexos desse círculo virtuoso que tem seu início no impulso da autoeficácia concretizado pelo ingresso no mestrado profissional, uma reconhecida alta meta. A crença na capacidade de alcançar com êxito os desafios estabelecidos, proporciona a escolha de um repertório de recursos necessários para o sucesso do desafio que é o desenvolvimento de competências. Desenvolvendo competências, além de gerar disponibilidade para novas altas metas individuais, proporciona boas experiências aos diversos grupos de partes interessadas com as quais possui relação, que por serem boas, fazem a base do fortalecimento de uma boa reputação.

Dentro deste contexto, afirma-se que autoeficácia foi responsável pelo ingresso dos participantes no mestrado, que propiciou transferência de aprendizado nos níveis individuais e interpessoais, revelando uma interação dinâmica entre autoeficácia e competências adquiridas e resultados organizacionais.

Proposição 3: A eficácia da formação *stricto sensu* possui uma relação positiva com a reputação organizacional

Os resultados gerais da pesquisa, trouxeram fortemente a percepção de valia para a reputação da cooperativa. Os indicadores refletiram uma conscientização generalizada, oriundas de diferentes grupos de partes interessadas que possuem familiaridade com as cooperativas e tem um grau forte de percepção coletiva atraente e valorosa.

Sobre o questionário, observa-se que o maior grupo de partes interessadas foi o grupo de funcionários, o que foi abordado como interessante pela literatura, pois a soma de imagem (percepções externas) e identidade (percepções internas) é uma das fórmulas possíveis de composição da reputação organizacional.

Um dos sentimentos com maior incidência no questionário foi a confiança, alcançando 95,6 % de concordância e corroborado pelas entrevistas realizadas nas outras etapas da pesquisa. A confiabilidade é um fator importante, pois se baseia nos julgamentos pessoais sobre

experiências passadas e relaciona-se com as expectativas positivas de experiências futuras. No ambiente cooperativo em especial, trata-se confiabilidade como fator essencial para manutenção das relações. Sobre outros sentimentos registrados, percebe-se que a cadeia de valor positiva estabelecida por todos os grupos investigados alcançou um percentual de 99% de palavras de valor atribuídas para as experiências do entrevistado com a cooperativa.

Experiências que são entendidas como base da reputação e tem seu fundamento na qualidade do desempenho dos seus membros seja em seus serviços ou produtos. Então, pode-se dizer que quanto mais desenvolvido o quadro de funcionários maior qualidade alcançada e melhores as percepções proporcionadas.

Como trata-se de percepção individual, resultantes de juízos de valor próprios, as conclusões tiradas podem não ser consistentes com o desempenho real, entretanto resultam em real reputação Wartick (2002).

Contribuintes da cadeia de valor favorável, foram observados elevados índices de concordância com a pergunta “A cooperativa possui bons funcionários”, havendo reconhecimento do investimento no desenvolvimento dos funcionários e de que o investimento feito contribui para o elevado padrão que eles apresentam. Da mesma forma, foram bons os índices de perspectivas de crescimento futuro e previsibilidade de desempenho de qualidade.

As expectativas positivas de experiências com as cooperativas partem da atuação dos funcionários e são baseadas no desempenho constituído por suas competências que produzem a continuidade de resultados obtidos inicialmente no âmbito individual para o alcance de resultados macro.



Figura 7 – Círculo virtuoso.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Utilizando-se das dimensões de análise, no nível individual percebe-se a influência da autoeficácia para o estabelecimento da alta meta que é o ingresso na formação *stricto sensu*. Com essa formação de elevado nível, o desenvolvimento de competências foi evidenciada sendo que também evidenciada a transferência das competências para o contexto do trabalho. Trata-se do nível interpessoal de resultados, avaliados segundo as dimensões propostas como coeficiente de medição de reputação: produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e desempenho e performance que proporcionando aos diferentes grupos de partes interessadas experiências de favorabilidade, contribui com a construção de reputação positiva, nível macro de resultado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou as contribuições da autoeficácia na escolha pelo *stricto sensu* e de sua eficácia na reputação organizacional.

A sustentação teórica fundamenta-se num modelo multinível para mensuração de resultados de programas de treinamento considerando os ganhos macro nas avaliações captando resultados em diferentes dimensões.

Pelos dados da pesquisa analisados foi possível estruturar as evidências, respondendo as proposições e dessa forma concluir as indagações decorrentes da pergunta norteadora.

A autoeficácia esteve presente nos níveis de análise propostos pelo estudo. Percebe-se sua atuação desde quando foram desafiados a ingressar no programa de mestrado profissional como uma forma de elevar seu nível de competência.

Considerado como alta meta, o programa de mestrado é notoriamente reconhecido como desafio de elevado nível de exigências, sejam físicas, emocionais, financeiras, cognitivas e constituíram-se como atrativos aos indivíduos de alta autoeficácia, que possuíam crença em sua capacidade de obter sucesso nessa ação educacional.

Como mediadora do pensamento e ação, as percepções individuais de autoeficácia foram impulsionadoras para ultrapassagem de cada obstáculo apresentado visando o alcance do resultado.

Os obstáculos se relacionaram com as dificuldades de adaptação a uma metodologia educacional diferenciada, a falta de tempo, a conciliação entre as atividades familiares, acadêmicas e profissionais, a necessidade de fluência em outro idioma para pesquisa. Entretanto por possuírem alta autoeficácia os egressos apresentaram maior motivação e resiliência para enfrentar obstáculos, mediando com a escolha adequada de estratégias para solução das dificuldades, conforme descrito na literatura e evidenciado pelos egressos.

As novas formas de aprendizado e o uso de metodologia para a estruturação do pensamento são competências conquistadas na formação *stricto sensu* e transferidas para a cooperativa pela influência da autoeficácia e evidenciadas pelo nível de dedicação, comprometimento com resultados, estratégias de aprendizagem e pelo protagonismo nos estudos.

Temos que reforçar que esses são ganhos com mudança de cultura organizacional, onde os funcionários se colocam abertos para uma condição de aprendizagem, permitindo conexões interessantes para a cooperativa.

A transferência da aprendizagem é um dos indicativos conceituais de eficácia e verificada em atividades não equivalentes às realizadas anteriormente. Este processo foi facilitado pela conquista da função de multiplicador e o status de ser pessoa de referência.

Os egressos contribuíram com melhores resultados organizacionais, aumentando nível de exigência das equipes, com a proposição de novas

rotinas de trabalho e com a construção de argumentos mais sólidos para apresentações, relatórios e decisões.

Como consequência e por imprimir um elevado nível de desempenho, as experiências proporcionadas tanto com grupos internos ou externos, resultaram em relevante contribuição para que uma reputação valorosa fosse estabelecida.

Desta forma, reforçamos a identificação da influência da autoeficácia na escolha pelo programa *stricto sensu*, sua contribuição para a eficácia dessa formação e a consequente contribuição na reputação organizacional das cooperativas, visualizados por diferentes níveis de avaliação.

Esse olhar multinível para a avaliação de resultados é determinante, dentre inúmeras razões em se avaliar os processos de desenvolvimento de pessoas, para a potencialização dos ganhos e identificação de possíveis oportunidades de evolução deste processo.

Assim, a partir dos resultados identificados, pode-se estimular o egresso em se manter ativo em seu desenvolvimento e dessa forma influenciar os demais funcionários da cooperativa, oportunizando o direcionamento a novos resultados.

Sobre os limitadores do estudo, alguns pontos podem ser observados, com destaque ao estado de calamidade pública deflagrado pela COVID/19, sendo fator de restrição para o campo de aplicação e escolha de técnicas diferenciadas para coleta de dados, considerando as adaptações necessárias de atendimento aos protocolos rígidos de saúde.

Outro ponto a ser considerado é a ampliação do banco de dados para o estudo da reputação, pois utilizou-se exclusivamente o banco de dados do SESCOOP/PR e uma ampliação à outras fontes de experiências poderiam ser interessantes para o estudo da reputação.

Finalmente, considerando o tamanho das cooperativas do estado e a quantidade de funcionários, faz-se necessário compreender o alcance da influência das decisões dos egressos em suas cooperativas.

Visualizando a continuidade do estudo e considerando que muito ainda deve ser pesquisado para que sejam ampliadas as possibilidades de investigação sobre a influência da autoeficácia no desempenho dos indivíduos e seus reflexos nas cooperativas, sugere-se que seja explorada a

direção do movimento entre a autoeficácia e o desenvolvimento de competências no intuito de destacar quem é o impulsionador inicial deste círculo virtuoso, demonstrado na Figura 8.



Figura 8 – Direção autoeficácia X competências.
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

No estudo foram apresentadas implicações que estão além das pretensões iniciais, que serão exploradas por serem pertinentes ao ambiente cooperativo.

Inicia-se com o resgate do observado nas entrevistas relacionado com a contrapartida do egresso para com o investimento em seu desenvolvimento. Percebeu-se a pequena relevância atribuída ao projeto de pesquisa por parte dos superiores e subordinados, que por mais que tenham conhecimento sobre ele, não relataram sobre a implantação ou sobre sua relevante contribuição no ambiente da cooperativa. Entretanto, por parte dos egressos, existe o compromisso da entrega e percebe-se a responsabilidade de uma contribuição expressiva à cooperativa e ao cooperativismo.

Esse fato pode traduzir um olhar distante por parte da cooperativa para com a pesquisa, acentuando o sentimento de solidão vivenciado muitas vezes pelo egresso, se apresentando como um dos obstáculos superados pelos egressos durante a formação.

Sugere-se para aproximar o egresso e potencializar o aproveitamento do investimento das cooperativas em programas *stricto sensu* um direcionamento da pesquisa dentro de necessidades priorizadas e que seu acompanhamento seja constante desde a estruturação do trabalho,

chegando na entrega da dissertação e sua implantação ou disseminação na cooperativa.

Para isso, uma estrutura de suporte para a transfêrencia deverá ser estabelecida, propiciando uma conexão entre os conhecimentos adquiridos na academia com a prática da multiplicação do conhecimento no ambiente organizacional das cooperativas. Sedimenta-se dessa forma uma ponte entre o discurso de desenvolvimento e o suporte de transferência do conhecimento garantindo que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados.

Com sua aplicabilidade, além de resultado direto, o treinamento será valorizado e reconhecido por sua favorabilidade e permitiria a adesão de outros funcionários na cultura de desenvolvimento, influenciados pela modelagem dos modelos sociais, fonte reconhecida de autoeficácia.

Sugere-se tratar os objetivos instrucionais de forma ampla, tornando públicos a comunicação e os compromissos dos líderes com as metas educacionais. Dessa forma deixa o suporte ao treinamento visível aos funcionários e elimina a transmissão de mensagens ambivalentes sobre a importância do treinamento em relação a outros objetivos, como os ganhos exclusivamente pessoais.

Os ganhos organizacionais são potencializados pela adequação do perfil do participante ao tipo de curso e aos resultados esperados, reduzindo a influência da escolha pessoal. Recomenda-se uma avaliação do candidato para programas de formação de alto nível como *stricto sensu* no intuito de dar um direcionamento estratégico no investimento. No estudo constatou-se que poucas foram as indicações para a participação, sendo que muitas vezes, o mestrado foi meta auto estabelecida, independente da percepção de adequação do perfil por parte da cooperativa.

Um outro aspecto levantado diz respeito a disseminar a cultura de avaliação de treinamento multinível. Sem divagar nas razões, percebe-se um enorme investimento dentro do sistema cooperativista em treinamento e a maioria das avaliações tem a métrica restrita ao nível do indivíduo. Podemos apontar a necessidade de um olhar ampliado para esta etapa do processo de treinamento, especialmente nos cursos de elevado investimento, visando dar segurança a todos os apoiadores e envolvidos.

Com a ampliação da avaliação para uma cultura multinível, pode-se compreender como “ganhos” outros indicadores que não são os mais usuais ou os de maior facilidade de mensuração. Exemplo deste tipo de ganho está a mudança de cultura que apresenta-se como uma forma refinada de se estabelecer fortes relações entre ações educacionais e desempenho.

A preocupação com a educação é essência do sistema cooperativo e evidenciado como um diferencial de peso. Entretanto, mesmo sendo um princípio do cooperativismo muitas pessoas ignoram o peso da educação e sua enorme importância para as cooperativas.

Nesse sentido, sugere-se incremento da divulgação da capacitação das pessoas e do valioso sentido de desenvolvimento do cooperativismo, assim como do elevado nível do seu recurso humano, pois trata-se de um diferencial pouco explorado. Trata-se de ir além da divulgação da realização de cursos, é dar notoriedade às referências internas de conhecimento e destaque às iniciativas de alto nível existentes. Ser reconhecido por algo, mesmo que tendo como fonte de informação relatórios ou outras práticas de publicidade, difunde aspectos positivos e dá a conceituação de destaque ou qualidade percebida que definem a reputação da cooperativa.

Além de gestão da reputação, poderão ser atraídos funcionários melhores e pode-se conquistar reforço da identidade de valor.

Finalmente, investir em cursos de cooperativismo é investir no negócio estabelecendo uma característica própria ao quadro de funcionários, tornando-os recursos valiosos. Desta forma, o investimento é direcionado para uma competência estratégica que não pode ser assimilada por outras empresas.

6. REFERÊNCIAS

Abbad, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. Brasília (DF): Universidade de Brasília.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Bandura, A. (1989). Regulação dos processos cognitivos por meio da autoeficácia percebida. *Psicologia do desenvolvimento*, 25 (5), 729.

Bardin, L. (1979). Análise de conteúdo (LA Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70.

Neto, S. B., Barroso, M. F. G., & Rezende, A. J. (2012). Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *Brazilian Business Review*, 9(2), 68-87.

Borges-Andrade, J. E., Pereira, M. H. G., Puentes-Palácios, K. E., & Morandini, D. C. (2002). Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(1), 117-146.

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.

Bandura, A. (1977). Autoeficácia: em direção a uma teoria unificadora de mudança comportamental. *Revisão psicológica*, 84 (2), 191.

Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.

Berens, G., & Van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como

fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.

Clardy, A. (2005). Reputação, boa vontade e perda: entrando na equação de auditoria de treinamento de funcionários. *Revisão do Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 4 (3), 279-304.

Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative Research*, 17(5), 571-588.

Costa, L. V., & Dutra, J. (2011). Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 1(1).

de Salles Vance, P., & de Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *REGE. Revista de Gestão*, 14(4), 93.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, 2(3), 1-13.

Dowling, G. R. (2004). Journalists' evaluation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196-205.

Davies, B. (2003). O papel da pesquisa quantitativa e qualitativa nos estudos industriais do turismo. *International Journal of Tourism Research*, 5 (2), 97- 111.

Davies, G., Chun, R., da Silva, RV, & Roper, S. (2001). A metáfora da personificação como uma abordagem de medição da reputação corporativa. *Revisão da reputação corporativa*, 4 (2), 113-127.

Dawar, N., O'Rourke, R. J., & Gaines-Ross, L. (1998). Brand Familiarity as a Moderator of Consumer Perceptions of Company Responsibility in a Corporate Crisis. Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade*, 10(2).

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman editora.

Fombrun, CJ, Gardberg, NA, & Sever, JM (2000). The Reputation Quotient SM: Uma medida multiator de reputação corporativa. *Journal of brand management*, 7 (4), 241-255.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*, Harvard Business School Press. Boston, MA.

Fombrun, CJ (1998). Índices de reputação corporativa: uma análise de rankings da mídia e classificações de monitores sociais. *Revisão da reputação corporativa*, 1 (4), 327-340.

Ghosh, K. (2017). Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 545-565.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Günther, H. (2006). Qualitative research versus quantitative research: is that really the question?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-209. Hanashiro,

D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. others. (2007). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Hall, S. (2002). A identidade em questão. *A identidade cultural na pós-modernidade*, 10.

Johnson, E., Baker, S. B., Kopala, M., Kiselica, M. S., & Thompson, E. C. (1989). Counseling self-efficacy and counseling competence in prepracticum training. *Counselor Education and Supervision*.

Lacerda, É. R. M., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração contemporânea*, 7(4), 77-96.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.

Melchert, T. P., Hays, V. L., Wiljanen, L. M., & Kolocek, A. K. (1996). Testing models of counselor development with a measure of counseling self-efficacy. *Journal of Counseling & Development*, 74(6), 640-644.

Martineau, P. (1958). The personality of the retail store.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of marketing Communications*, 9(4), 195-220.

Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21(1), 043-051.

Pantoja, M. J., & Borges-Andrade, J. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações [CD-ROM]. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 26.

Pajares, F., & Olaz, F. (2008). Teoria social cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed, 97, 114.

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.

Santos, J. L. G. D., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. D. M., Cunha, V. P. D., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto & Contexto- Enfermagem*, 26(3).

Stake, R. E. (2016). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253-269.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. (2015). A Comprehensive Analysis of the Indicators of Training Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 14663). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66(3),

531-568.

Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: what we know and where we need to go. *Psychological bulletin*, 137(3), 421.

Vasconcelos, F. C. D., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51-63.

Vogt, W. P. (1993). *Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist*. Newbury Park: Sage.

Wernerfelt, B. (1984). Uma visão da empresa baseada em recursos. *Revista de gestão estratégica*, 5 (2), 171-180.

Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Apêndice A – Roteiro do questionário estruturado Eficácia - Egressos**IDENTIFICAÇÃO**

1. Nome Completo: _____
2. Idade: _____
3. E-mail: _____
4. Celular: _____
5. Cooperativa: _____
6. Tempo na cooperativa: _____ (anos e meses – separados por vírgula)
7. Número aproximado de funcionários da sua cooperativa: _____
8. Qual o ramo (setor) de atuação de sua cooperativa atual? _____
9. Nível do Cargo **antes** do Mestrado: (0) Operacional (1) Supervisão (2) Coordenação (3) Gerência (4) Diretoria (5) Presidência (6) Outro: _____
10. Nível do Cargo **depois** do Mestrado: (0) Operacional (1) Supervisão (2) Coordenação (3) Gerência (4) Diretoria (5) Presidência (6) Outro: _____
11. Ano de conclusão do Mestrado: _____

Indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações em relação ao Mestrado em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP), sendo 1 = Concordo Totalmente, 2 = Concordo, 3 = Não concordo Nem Discordo, 4 = Discordo, e 5 = Discordo Totalmente.

Dimensão eficácia do mestrado no trabalho

		1	2	3	4	5
12	Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no Mestrado.					
13	Após o Mestrado, desenvolvi competências que melhoraram meus resultados no trabalho.					
14	O alto nível de abstração no Mestrado, permitiu um olhar mais estratégico no meu trabalho.					
15	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no Mestrado.					
16	Quando aplico o que aprendi no Mestrado, executo meu trabalho com maior eficácia.					
17	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo da minha Dissertação.					
18	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo da minha Dissertação.					
19	O Mestrado contribuiu para aumentar minha motivação para o trabalho.					
20	O Mestrado aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).					
21	Após o Mestrado, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.					
22	O Mestrado tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.					
23	O Mestrado beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.					
24	Eu tenho grande influência sobre as inovações que acontecem no meu trabalho.					

Dimensão eficácia do mestrado na produção científica e técnica

		1	2	3	4	5
25	Os resultados da minha Dissertação propiciaram implicações práticas na minha empresa.					
26	Os resultados da minha Dissertação propiciaram artigos científicos relevantes.					
27	Os resultados da minha Dissertação propiciaram mudança e inovação na sociedade.					
28	Participei de eventos, congressos ou visitas técnicas por meio do Mestrado.					
29	O resultado da minha Dissertação ficou alinhado com o compromisso assumido com a minha cooperativa/empresa.					

Dimensão eficácia do mestrado no autodesenvolvimento

		1	2	3	4	5
30	Desenvolvi um raciocínio analítico e estratégico após o Mestrado.					
31	Desenvolvi significativamente a minha capacidade de escrita.					
32	Desenvolvi um sentimento de coleguismo e cooperação durante o Mestrado.					
33	Desenvolvi habilidade de comunicação propiciada pela profundidade do assunto da escolhi.					
34	Sinto-me preparado para ser professor acadêmico após a conclusão do Mestrado.					
35	Desenvolvi uma visão crítica, que sempre me ajuda no meu trabalho.					

Apêndice B – Roteiro de entrevistas – Egressos

DADOS DO PARTICIPANTE:

Nome: _____

Cooperativa/Organização: _____

Tempo de cooperativa: _____

Cargo: _____

ROTEIRO:

1 Como ficou sabendo do PPGCOOP? Quais eram suas percepções sobre o mestrado? Elas se concretizaram?

2 Quais foram suas motivações e seus objetivos com o ingresso no PPGCOOP, e eles foram alcançados? Que outros ganhos pessoais você atribui ao mestrado? Você considera o mestrado uma meta alta?

3 Que outras situações você vivenciou (outros cursos ou desafios similares) que te qualificaram para o programa?

4 Qual tem sido sua contribuição para a organização/cooperativa como contrapartida do seu investimento? Gerou recurso para a cooperativa?

5 Alguém te incentivou em todos os processos, desde a inscrição, durante as aulas e depois na dissertação? Teve alguma inspiração, um modelo, e acha que é modelo para alguém?

6 Atualmente você se percebe apto a contribuir em outras organizações ou atividades extras as suas do momento?

7 O mestrado aumentou sua autoconfiança e sua recepção a mudanças? Em decorrência disso, suas exigências aumentaram, meta mudaram ou se elevaram?

8 Os resultados da sua dissertação propiciaram implicações práticas na sua cooperativa, e a publicação de artigos técnicos ou científicos relevantes, para a sua cooperativa ou para a sociedade?

9 Você percebe que desenvolveu competências como um raciocínio analítico, estratégico, capacidade de escrita e comunicação e visão crítica após o mestrado?

10 Você percebe que as pessoas vem te pedir ajuda, contribuição ou opinião? Com que grupos ou tipos de pessoas isso acontece? A que você atribui? Esse tipo de pedido de ajuda, você vê que acontece também com seus pares?

11 Você percebe que sua cooperativa inspira confiança para as pessoas que tem algum tipo de experiência ou relação com ela? Esse é um sentimento que você percebe que é compartilhado com os demais funcionários da cooperativa? E a que você atribui esse sentimento?

Apêndice C – Roteiro de entrevistas – Superior do Egresso

DADOS DO PARTICIPANTE:

Nome: _____

Cooperativa/Organização: _____

Tempo de cooperativa: _____

Cargo: _____

Superior de: _____

ROTEIRO:

1. Você percebe que sua cooperativa inspira confiança para as pessoas que tem algum tipo de experiência ou relação com ela? Esse é um sentimento que você percebe que é compartilhado com os demais funcionários da cooperativa? E você percebe que a cooperativa cumpre com essas expectativas?
2. Sua organização/cooperativa desenvolve/oferece produtos e serviços de qualidade e inovadores e possui um elevado desempenho? Qual é a contribuição, influência direta dos funcionários nessa qualidade/inação?
3. Qual sua opinião sobre o investimento da organização/cooperativa no desenvolvimento dos funcionários? esse investimento no desenvolvimento dos funcionários contribui com o elevado desempenho e alta qualidade dos produtos/serviços que você reconhece na organização/cooperativa?
4. Você possui funcionários que participaram do programa PPGCOOP? Como soube da sua participação? Se contribuiu com a escolha/inação quais motivos levaram ao seu apoio? Que características são importantes para uma pessoa fazer mestrado na sua opinião.
5. Especificamente do egresso, você acredita que ele contribui para os índices de desempenho da organização/cooperativa? Que atributos ele

demonstra no seu comportamento frente aos desafios organizacionais?

6. Como você percebe as atitudes do egresso frente a desafios, ao desconhecido?

7. Ele conduz sua equipe de que forma? Você acredita que ele tem elevados níveis de exigência?

8. Você vê as pessoas indo até o egresso pedir opiniões, conselhos, contribuições? A que atribui? Isso acontece com os demais pares do egresso?

9. Quando é dada uma atribuição, tarefa ao egresso você se sente tranquilo que ele irá fazer? Ele é do tipo tarefa dada é tarefa cumprida?

10. Você considera as decisões e argumentos técnicos dele? A que atribui?

Apêndice D – Roteiro de entrevistas – Subordinado do Egresso

DADOS DO PARTICIPANTE:

Nome: _____

Cooperativa/Organização: _____

Tempo de cooperativa: _____

Cargo: _____

Subordinado de: _____

ROTEIRO

1. Você percebe que sua cooperativa inspira confiança para as pessoas que tem algum tipo de experiência ou relação com ela? Esse é um sentimento que você percebe que é compartilhado com os demais funcionários da cooperativa? E você percebe que a cooperativa cumpre com essas expectativas? Você acha que ela é referência?
2. Sua organização/cooperativa desenvolve/oferece produtos e serviços de qualidade e inovadores e possui um elevado desempenho? Qual é a contribuição, influência direta dos funcionários nessa qualidade/inação?
3. Qual sua opinião sobre o investimento da organização/cooperativa no desenvolvimento dos funcionários?
4. Esse investimento no desenvolvimento dos funcionários contribui com o elevado desempenho e alta qualidade dos produtos/serviços que você reconhece na organização/cooperativa?
5. Especificamente do egresso, no caso seu superior, você acredita que ele contribui para os índices de desempenho da cooperativa e para a qualidade dos produtos e serviços? Que atributos ele demonstra no seu comportamento frente aos desafios organizacionais?
6. Você vê nele atributos diferentes de outros líderes que teve?
7. Você está com ele desde antes da formação? Que diferenças você percebe na sua conduta entre antes e depois do mestrado?
8. Ele te inspira? A que atribui? Que atitudes, conhecimentos e habilidades

possuem que te inspiram? Ele te inspira a fazer um mestrado por exemplo?

9. Quando é dada uma atribuição, tarefa ao egresso você percebe que ele irá fazer? Ele é do tipo tarefa dada é tarefa cumprida?

10. Você vê as pessoas indo até o egresso pedir opiniões, conselhos, contribuições? Independentemente de serem subordinados ou próximos a ele? A que você atribui? Você enxerga mais pessoas que são solicitados em ajuda?

**Apêndice E – Roteiro do questionário estruturado Reputação –
Grupo de partes interessadas**

Texto inicial: Obrigado pela sua contribuição. Completar este rápido questionário vai ajudar a entender sua percepção sobre as cooperativas paranaenses e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas.

1 Informe

sua idade:

- a) 0 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- a) Mais de 51

2 Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino

3 Escolaridade

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio Completo
- c) Superior
- d) Pós Graduação

4 Informe seu município: _____

5 Cite uma cooperativa que você possui algum tipo de relacionamento:

6 Sua relação/experiência com a cooperativa foi como:

- a) Cooperado
- b) Parente de cooperado
- c) Funcionário
- d) Fornecedor
- e) Cliente
- f) Outra

Com base na cooperativa citada na questão anterior, responda as questões abaixo:

7 Você compara a cooperativa citada à que outra empresa/cooperativa?

8 Em uma palavra, qual o sentimento que a cooperativa citada te proporciona?

Utilize a escala para responder as próximas questões:

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa é uma organização em que confio.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa desenvolve produtos e serviços inovadores.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa oferece produtos e serviços de alta qualidade.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo

3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa tem excelente liderança.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa reconhece e tira proveito das oportunidades de mercado.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa tende a superar seus concorrentes.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa parece uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa parece ter bons funcionários.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa é uma organização que investe no desenvolvimento de seus funcionários.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

O investimento no desenvolvimento dos funcionários contribui para o elevado padrão que ela apresenta.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

A cooperativa apoia boas causas.

1. Concordo Totalmente
2. Concordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Discordo
5. Discordo Totalmente

Apêndice F – Instrumento base Abbad - Etapa Senso

Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999).

Itens

1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento,
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
7. A qualidade do meu trabalho melhorou naquelas atividades que pareciam não estar relacionadas ao conteúdo do treinamento
8. Minha participação no treinamento aumentou minha motivação para o trabalho.
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.
10. A minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
11. Esse treinamento que fiz tornou-se mais receptivo a mudanças no trabalho.
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Apêndice G – Instrumento base Fombrun – etapa reputação

Coeficiente de medição de reputação de Fombrun et al. (2000)

1. Produtos e serviços
 - a) Apoie seus produtos e serviços
 - b) Desenvolve produtos e serviços inovadores
 - c) Oferece produtos e serviços de alta qualidade
 - d) Oferece produtos e serviços que tem uma boa relação custo x benefício

2. Visão e liderança
 - a) Tem excelente liderança
 - b) Tem uma visão clara para o seu futuro
 - c) Reconhece e tira proveito das oportunidades de mercado

3. Ambiente de trabalho
 - a) É bem gerenciado
 - b) Parece uma boa empresa para se trabalhar
 - c) Parece uma empresa que teria bons funcionários

4. Responsabilidade Social e Ambiental
 - a) Apoia boas causas
 - b) É uma empresa amiga do ambiente
 - c) Mantém alos padrões na maneira como trata as pessoas

5. Desempenho e performance
 - a) Tem um forte histórico de rentabilidade
 - b) Parece um investidor de baixo risco
 - c) Tende a superar seus concorrentes
 - d) Parece uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro

Apêndice H – Termo de consentimento

Eu, _____,
portador(a) do CPF: _____ declaro, por meio
deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) na pesquisa de campo
para o levantamento de dados sobre **A RELAÇÃO ENTRE
AUTOEFICÁCIA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS SOCIE-
DADES COOPERATIVAS**, desenvolvida por **VANESSA CHRISTOFOLI**,
discente do Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP) da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná(PUCPR)

A pesquisa é orientada pelo Professor Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
que poderá ser contatado em caso de dúvidas ou para qualquer informação
necessária sobre o curso ou sobre o aluno por meio do telefone nº (41) 3271-
1859 ou endereço de e- mail alex.weymer@pucpr.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber
qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade
exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos
objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que em linhas gerais, busca o
entendimento sobre a eficácia da formação Mestrado Profissional em Gestão
de Cooperativas (PPGCOOP) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná
(PUCPR) nas dimensões individuais e macro de análise, considerando os
construtos autoeficácia e reputação.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de uma entrevista
semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O
acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador
e/ou seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer
momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer
sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento
Livre e Esclarecido.

Curitiba, _____ de _____ de _____.

Assinatura do
participante

Apêndice I – Calamidade

Declara o estado de calamidade pública, como medida para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus – COVID 19.

O governador do Estado do Paraná, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, incisos V e VI, da Constituição Estadual; e

Considerando a Portaria MS/GM nº 188, de 03 de fevereiro de 2020, do Ministério da Saúde, que declara Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional – ESPIN, em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus; e Considerando a Lei Federal nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus responsável pelo surto de 2019; e Considerando que a Câmara dos Deputados, em 18 de março de 2020, e o Senado Federal, em 20 de março de 2020, reconheceram a existência de calamidade pública nacional, para fins do artigo 65, da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000;

Decreta:

Art. 1º Declara o estado de calamidade pública, para fins do art. 65, da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, com efeitos até 31 de dezembro de 2020, nos termos da solicitação do Governador do Estado, encaminhada à Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, por meio da Mensagem nº 15, de 23 de março de 2020.

Art. 2º A vigência deste Decreto fica sujeita ao reconhecimento pela Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, mediante a edição do Decreto Legislativo, conforme o art. 65, da Lei Complementar nº 101, de 2000.

Curitiba, em 23 de março de 2020, 199º da Independência e 132º da República. CARLOS MASSA RATINHO JUNIOR GUTO SILVA

Governador do Estado Chefe da Casa Civil CARLOS ALBERTO GEBRIM
PRETO

Secretaria de Estado da Saúde