

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

Christofoli, Vanessa; Weymer, Alex Sandro Quadros
A relação entre autoeficácia e reputação organizacional em organizações cooperativas
Cadernos EBAPE.BR, vol. 21, núm. 1, 2023, Janeiro-Fevereiro, pp. 1-16
Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220015>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323274927004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

A relação entre autoeficácia e reputação organizacional em organizações cooperativas

VANESSA CHRISTOFOLI ^{1 2}

ALEX SANDRO QUADROS WEYMER ²

¹ SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO PARANÁ (SESCOOP/PR), CURITIBA – PR, BRASIL

² PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS, CURITIBA – PR, BRASIL

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre autoeficácia e reputação organizacional, tendo por base a contribuição dos egressos de um mestrado profissional em suas respectivas cooperativas. O respaldo teórico apoia-se no pressuposto de que indivíduos com alta autoeficácia (dimensão individual da eficácia de treinamento) aceitam desafios de formação profissional com elevado nível de exigência, por acreditar que o desenvolvimento de novas competências pode aumentar seu grau de contribuição nos resultados organizacionais e, consequentemente, melhorar a reputação da cooperativa (dimensão macro da eficácia de treinamento), na medida em que entregam resultados com impactos estratégicos. A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os egressos do programa de mestrado, dos seus líderes e liderados, com vistas a garantir a validade interna da análise qualitativa. Foi feito também um levantamento para identificar a reputação sob a ótica de diferentes grupos que mantêm relação com as cooperativas. Após a análise dos dados, foi possível concluir que a autoeficácia teve influência no desenvolvimento de novas competências dos egressos, especialmente pela aprendizagem de fundamentos conceituais e de metodologias que permitiram a estruturação de um raciocínio analítico e crítico em situações de trabalho. Consequentemente, à medida que os egressos compartilham o conhecimento adquirido por meio das interações sociais no ambiente organizacional, também contribuem para os resultados e fomentam a reputação organizacional.

Palavras-chave: Autoeficácia. Reputação organizacional. Organizações cooperativas. *Stricto Sensu*.

The relationship between self-efficacy and organizational reputation in cooperative organizations

Abstract

This article aimed to identify the relationship between self-efficacy and organizational reputation based on the contribution of members of cooperatives who graduated from a professional master's program. Theoretical support was based on the assumption that individuals with high self-efficacy (individual dimension of training effectiveness) 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 performance and, consequently, improve the cooperative's reputation as they deliver results with strategic impacts. The research consisted of a case study, using interviews with the graduates and their leaders and followers in the cooperatives, ensuring the qualitative analysis' internal validity. Also, the study adopted a survey to identify reputation from the perspective of different groups that maintain a relationship with cooperatives. The findings showed that self-efficacy influenced graduates in developing new competencies, especially through learning conceptual foundations and methodologies that allowed the systematization of analytical and critical reasoning in work situations. Consequently, as graduates share the knowledge acquired through social interactions in the organizational environment, they also contribute to organizational performance and reputation.

Keywords: Self-efficacy. Organizational reputation. Cooperative organizations. *Stricto Sensu*.

La relación entre la autoeficacia y la reputación organizacional en las organizaciones cooperativas

Resumen

El objetivo de este estudio fue identificar la relación entre la autoeficacia y la reputación organizacional, a partir del aporte de los egresados de una maestría profesional en sus respectivas cooperativas. El sustento teórico se basa en el supuesto de que las personas con alta autoeficacia (dimensión individual de la eficacia formativa) aceptan retos de formación profesional con un alto nivel de exigencia, creyendo que el desarrollo de nuevas competencias puede aumentar su grado de contribución a los resultados organizacionales y, en consecuencia, mejorar la reputación de la cooperativa ya que entregan resultados con impactos estratégicos. La estrategia de investigación es del tipo estudio de caso. La técnica de análisis de datos utilizada fue el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los egresados de la maestría, sus líderes y seguidores, para garantizar la validez interna del análisis cualitativo, además de una encuesta para identificar la reputación desde la perspectiva de los diferentes colectivos que mantienen una relación con las cooperativas. Luego del análisis de los datos, fue posible concluir que la autoeficacia influyó en el desarrollo de nuevas competencias de los egresados, especialmente a través del aprendizaje de fundamentos conceptuales y metodologías que permitieron sistematizar el razonamiento analítico y crítico en situaciones de trabajo. En consecuencia, en la medida en que los egresados comparten los conocimientos adquiridos a través de las interacciones sociales en el entorno organizacional, también contribuyen a los resultados y fomentan la reputación organizacional.

Palabras clave: Autoeficacia. Reputación organizacional. Organizaciones cooperativas. *Stricto sensu*.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da área de gestão de pessoas é evidenciar o retorno de investimento em treinamento (Garavan et al., 2019), especialmente quando o objetivo é desenvolver competências individuais com alto nível de abstração em profissionais, os quais precisam honrar expectativas organizacionais em troca dos recursos investidos apresentando resultados com perspectivas de longo prazo.

A despeito das evidências quanto a contribuições da eficácia de treinamento sobre a competitividade (Riley, 2011) e geração de valor econômico (Ng & Dastmalchian, 2011), existe uma desconfiança por parte das organizações em relação ao retorno de investimento em treinamento. Tal desconfiança parece residir em lacunas metodológicas cuja origem está no tradicional apoio em avaliações apenas de reações ou de instrumentos quantitativos que consideram a autopercepção dos egressos sobre o impacto de treinamento no trabalho.

Além disso, o processo de avaliação de eficácia de treinamento é complexo e envolve variáveis moderadoras que sugerem a utilização de indicadores qualitativos para aumentar o poder de explicação de variáveis afetivas e de desempenho. Dessa maneira, uma análise qualitativa pode funcionar como um elo, conectando indicadores de utilização de treinamento e indicadores de resultados organizacionais, conforme modelo multinível para mensuração de eficácia de treinamento proposto por Sitzmann e Weinhardt (2019).

É justamente na linha de pensamento dos autores supracitados que este estudo se apoia, uma vez que contempla os níveis de análise individual, interpessoal e macro, permitindo um olhar mais completo sobre a eficácia de treinamento, ao relacionar uma categoria de análise individual afetiva (autoeficácia) com uma categoria macro (reputação organizacional). Um aspecto metodológico que merece ser ressaltado antecipadamente é que a dimensão interpessoal teve sua análise baseada na percepção de líderes e liderados dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGCOOP).

A eficácia do treinamento em nível institucional, portanto, depende de um processo articulado que envolve a concepção dos objetivos instrucionais do treinamento alinhados aos objetivos estratégicos das organizações e do rigor metodológico do programa de treinamento. Além disso, um aspecto que merece destaque para o objetivo geral deste estudo diz respeito à autoeficácia com foco em treinamento (Festa, 2018), que, de modo geral, apoia-se na crença individual de que o aprendizado decorrente do treinamento será útil para a vida pessoal e profissional, uma vez que tal convicção impactará na predisposição para a aprendizagem. Desse modo, a opção pela autoeficácia deu-se por sua característica preditora (Howardson & Behrend, 2015; Sitzmann & Weinhardt, 2019) em relação ao estabelecimento de metas e dos resultados individuais do treinamento.

Em relação ao nível macro de análise deste estudo, optou-se pela análise da reputação em nível organizacional (Clardy, 2005), uma vez que é considerada elemento importante para a atratividade de novos investidores e clientes e retenção de funcionários. No caso do sistema cooperativo, contexto de análise deste estudo, a reputação é importante para manter o elo de credibilidade e confiança nas relações entre cooperado e cooperativa, bem como na construção de parâmetros de identificação que possam ser percebidos por funcionários, clientes e fornecedores.

À medida que ocorre o reconhecimento das partes interessadas em relação aos níveis de alto desempenho em sua experiência com a cooperativa e com os egressos do programa de mestrado, tornam-se evidentes os indícios da influência do elevado grau de abstração adquirido com a formação em nível *stricto sensu*. Esses elementos estabelecem-se como requisitos da construção da reputação organizacional, visto que os treinamentos impactam na formação dos indivíduos e nos resultados setoriais e institucionais das cooperativas.

Para a realização deste estudo, o contexto de análise contemplou os egressos do PPGCOOP que tiveram apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (SESCOOP/PR). A escolha dos treinamentos com formação em *stricto sensu* justifica-se pelo foco do Programa na resolução de problemas com alto nível de complexidade, uma vez que tem como objetivo principal atender, por meio de pesquisas respaldadas cientificamente, às crescentes demandas das cooperativas.

O trabalho, como um todo, tem a seguinte estrutura: (1) breve introdução ao contexto da pesquisa; (2) fundamentação teórica com ênfase na literatura especializada sobre autoeficácia e reputação organizacional; (3) procedimentos metodológicos; (4) análise dos dados; (5) discussão dos resultados e (6) considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O respaldo teórico apoia-se especialmente nos conceitos de autoeficácia (individual) com foco em treinamento e reputação organizacional (macro). Importante ressaltar que as relações entre pessoas (interpessoal) foi considerada como um aspecto metodológico para a triangulação de dados sob diferentes perspectivas (líderes e liderados), e não como arcabouço teórico.

Inicialmente, cabe salientar a importância das pessoas no cooperativismo, na medida em que a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 define: “Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. Neste contexto em que as pessoas têm destaque, entender o seu desempenho após investimento em seu desenvolvimento instiga a necessidade de aprofundar a compreensão das vantagens competitivas organizacionais associadas a pessoas, que são as responsáveis pela mobilização eficiente de recursos internos, especialmente pela característica peculiar do cooperativismo: criar vínculos organizacionais (Pellin, Weymer, Dissenha, & Bauer, 2021) com perspectivas duradouras.

Nesse sentido, existe uma expectativa de desempenhos individuais como consequência do investimento em treinamento e de que possam ser visualizados por meio de desdobramentos que contribuem para a reputação da cooperativa (Ghosh, 2017). Diante do exposto, na sequência são apresentados os principais conceitos que respaldam este estudo: autoeficácia e reputação organizacional.

Autoeficácia

Segundo Bandura (1977), a autoeficácia está relacionada à crença de um indivíduo em se sentir capaz de ser bem sucedido ou ter uma excelente *performance* em determinadas tarefas. Essa crença pode influenciar na motivação do indivíduo para assumir e realizar desafios, otimizando suas habilidades, aspectos cognitivos e comportamentais em um determinado contexto. Ainda, de acordo com Bandura, aqueles indivíduos com maior autoeficácia têm maior capacidade de perseguir e persistir numa tarefa do que aqueles com menor grau de autoeficácia.

Nessa linha de pensamento, Condon e Holleque (2013) argumentam que a autoeficácia é definida como um aspecto psicológico de cada pessoa relacionado à sua capacidade de desempenhar bem as tarefas que lhe são atribuídas. Schwarzer e Schmitz (2004) sugerem que a autoeficácia deve ser considerada em cada situação específica, uma vez que pode variar em diferentes contextos.

Embora o objetivo principal do presente estudo resida na perspectiva macro de análise (reputação organizacional), reconhece-se a importância dos elementos comportamentais (Chiaburu & Marinova, 2005) na transferência da formação (Brion, 2022; Grossman & Salas, 2011) e seu papel nas metas organizacionais (Smith, Jayasuriya, Caputi, & Hammer, 2008).

No estudo de Sitzmann e Ely (2011), por exemplo, constatou-se que indivíduos com alta autoeficácia tendem a estabelecer grandes metas, assumindo o compromisso de encontrar as melhores estratégias para alcançá-las. Nessa perspectiva, os indivíduos respondem positivamente ao treinamento, porque acreditam que ele pode contribuir na construção de suas estratégias.

Embora não seja um consenso, a autoeficácia é considerada uma variável preditora quando relacionada a resultados individuais de treinamento (Goulart, Weymer, & Moreira, 2022). Nessa mesma linha de raciocínio, Tannenbaum, Mathieu, Salas, e Cannon-Bowers (1991) argumentam que características individuais como autoeficácia, motivação e *locus* de controle são determinantes para o aproveitamento de cada aluno em relação às iniciativas de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Locke e Latham (2006), metas altas têm uma função energizante, pois pessoas com tais metas produzem mais, na medida em que não se satisfazem com menos. Objetivos elevados levam a um esforço maior do que objetivos moderados e afetam a ação com a excitação pela descoberta de conhecimentos relevantes para a realização de tarefas e estratégias. Ainda segundo os autores, a importância dos resultados esperados e a crença de poder atingi-los são fatores que facilitam o comprometimento com a meta.

Ballout (2009) explica que, quando estão envolvidas com carreira ou oportunidades de desenvolvimento, as tarefas que se apresentam como metas desafiadoras são atrativas e funcionam como estímulo aos funcionários com alta autoeficácia. No caso de funcionários com baixa autoeficácia, há dificuldades na busca de oportunidades de carreira e na realização de tarefas. Diante das contatações precedentes, foi possível definir a primeira proposição.

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

A autoeficácia pode funcionar como um elemento motivador para criar e sustentar o desenvolvimento profissional. Tal constatação pode ser evidenciada no estudo de Melchert, Hays, Wiljanen, e Kolocek (1996), que investigaram, sob a perspectiva da autoeficácia, a mudança de comportamento de conselheiros em diferentes estágios de carreira diante de uma ampla gama de treinamentos. Além disso, outros estudos já comprovaram a relação positiva entre autoeficácia, aprendizagem e desempenho no trabalho (Song, 2018), e consideraram, nesse caso, a motivação intrínseca como mediadora dessa relação (Çetin, & Aşkun, 2018).

Quando o desenvolvimento profissional está focado em elevar o nível de abstração, como é o caso de cursos em nível *stricto sensu* (Christofoli, 2020), as chances de contribuir na formação de profissionais em nível de *star performers* (Joo, Aguinis, Lee, Kremer, & Villamor, 2021; Morris, Alvarez, & Barney, 2021) aumentam significativamente.

Star performers são empregados que produzem desempenho superior em comparação aos seus pares (Asgari et al., 2021; Taylor & Bendickson, 2021) e podem agregar valor diretamente por meio de uma produção excepcional ou, indiretamente, fornecendo às suas empresas acesso a recursos externos e exercendo influência significativa sobre os colegas (Grigoriou & Rothaermel, 2014).

Percebe-se que desempenho não se trata apenas da realização dos requisitos de trabalho prescritos para efetuar tarefas (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Pelo contrário, em determinadas situações, funcionários podem optar por comportamentos para além daqueles propostos em suas rotinas de trabalho, por meio de ações e comportamentos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Tais comportamentos podem reconfigurar um novo contexto organizacional (Borman & Motowidlo, 1997).

Decorrente das evidências sobre o papel preditivo da autoeficácia e da sua influência nos processos cognitivos de aprendizado e desenvolvimento de competências, a proposição 2 foi definida da seguinte maneira:

Proposição 2: Alta autoeficácia está relacionada com o desenvolvimento de competências que influenciam nos resultados organizacionais.

Reputação organizacional

Desde a edição da revista *Corporate Reputation Review* (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006), exclusiva sobre o tema “reputação”, muitas foram as constatações sobre sua importância. Até que se concluiu que se trata de um dos principais fatores do sucesso corporativo (Vance & Ângelo, 2007). No entanto, poucas organizações conseguem fornecer argumentos bem fundamentados às perguntas sobre a estrutura que compõe sua reputação organizacional e sua dinâmica.

Em parte, trata-se de um problema de definição, pois, em virtude do nível de generalização ou das intenções da pesquisa, são diversas as possibilidades de conceituar o termo reputação. Além dos conceitos de imagem e identidade propostas por Fombrun e Van Riel (1997), as dimensões podem contemplar a visão econômica, estratégica, sociológica, de *marketing*, organizacional e contábil, bem como podem conceituadas como uma construção interdisciplinar com significado convencional (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

Fombrun (2012) apresenta algumas estruturas conceituais que incluem abordagens epistemológicas construtivistas – teoria da construção social – e funcionalistas – teoria da visão baseada em recursos (VBR). Embora a aproximação multiparadigmática não seja o objetivo principal deste estudo, é mister reconhecer que existem interstícios teóricos que dificultam a constatação de uma relação direta entre variáveis das dimensões micro e macro organizacionais, sugerindo que as interações sociais e a mobilização adequada de recursos podem conectar esses níveis de análise.

Nessa linha de pensamento, Boyd, Bergh, e Ketchen (2010) defendem que uma boa reputação organizacional depende da capacidade dos seus gestores de cultivar cuidadosamente as interdependências e os relacionamentos complexos. Os autores propõem uma abordagem baseada na VBR, segundo a qual a reputação é um ativo intangível composto de relações complementares e de reforço e cujas sinergias criam ambiguidades causais que têm implicações positivas no desempenho.

Ainda em relação à distância entre os níveis de análise supracitados, mais especificamente em relação ao desenvolvimento profissional, Ployhart e Hale (2014) manifestaram preocupação ao identificar que grande parte da literatura especializada de recursos humanos negligencia variáveis organizacionais, notadamente referentes às lacunas existentes entre treinamento e retorno de investimento em nível organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009).

Embora seja reconhecida a dificuldade de mensurar os benefícios do treinamento por meio de um valor preciso, existem alguns indicadores indiretos que podem ser considerados. Por exemplo, a oferta de programas de treinamento pode melhorar a reputação de treinamento de uma organização, aumentando a lucratividade, atraindo funcionários de maior qualidade e melhorando a percepção atual dos funcionários sobre a própria organização (Sitzmann & Weinhardt, 2019).

Ainda de acordo com Sitzmann e Weinhardt (2019), a percepção positiva dos funcionários quanto à reputação da empresa pode estar relacionada ao reconhecimento (por parte da empresa) expresso em recompensa pelo esforço. Em outras palavras, os indicadores de retorno sobre o investimento (ROI) pessoal e organizacional somente serão relacionados quando os funcionários mais qualificados forem selecionados para oportunidades de treinamento (com vistas a maximizar o ROI organizacional) e, conseqüentemente, promovidos (com vistas a maximizar o ROI pessoal) por utilizarem tais oportunidades para aprimorar seus conjuntos de habilidades.

É nesse momento que o conceito de autoeficácia assume importância significativa, uma vez que indivíduos que acreditam em suas capacidades assumem desafios tencionando o desenvolvimento de novas competências, o que pode contribuir para os resultados organizacionais. De acordo com Men e Stacks (2013), os funcionários que se sentem mais empoderados em termos de competência percebida têm uma avaliação mais favorável da reputação organizacional. Nesse caso, os fatores determinantes desta avaliação são a sua perspectiva em relação à maneira como a empresa os trata e a abertura para tomada de decisões.

Além disso, a perspectiva da construção social identificada por Fombrun (2012) sugere que indivíduos com alta autoeficácia podem influenciar no seu ambiente de trabalho não somente por meio da mobilização eficiente dos seus recursos internos, mas também definindo novos patamares de desempenho mediante relações com outros funcionários, seja como pares ou como líderes. Dessa forma, a reputação organizacional não se limita somente à perspectiva interna, mas também a todos os *stakeholders*, na medida em que resultados organizacionais mais amplos são alcançados.

Proposição 3: A autoeficácia estimula o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, aprimorando a mobilização dos recursos e melhorando a reputação organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estratégia de pesquisa do presente trabalho, optou-se por um estudo de caso, por apresentar a singularidade de um fenômeno específico, que é a relação entre autoeficácia e a reputação das cooperativas, tendo como base a contribuição dos egressos de um programa de mestrado profissional com foco no cooperativismo.

O posicionamento epistemológico desta pesquisa segue a linha interpretativista, que se baseia no pressuposto de que indivíduos interpretam a realidade objetiva e dão sentido a ela, ou seja, a realidade é objetivada pela experiência subjetiva das pessoas (Burrell & Morgan, 1994; Monteiro & Fontoura, 2012).

A utilização da triangulação dos dados sob diferentes percepções permitiu a construção de categorias analíticas subsidiadas pelo desenvolvimento teórico, bem como uma análise da relação entre os elementos constituintes de categorias identificadas *a posteriori*. A análise da reputação organizacional das cooperativas deu-se por meio de um levantamento, com base no trabalho de Fombrun, Gardberg, e Sever (2000). Os dados foram coletados em duas etapas, conforme explicitado na sequência.

Coleta e tratamento dos dados – níveis individual e entre pessoas

Para a análise de conteúdo na primeira etapa, utilizou-se a técnica de análise de dados com auxílio do *software* Atlas.ti 8.0. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado direcionado ao público de egressos do programa de mestrado em estudo, objetivando identificar a percepção sobre a autoeficácia e os resultados organizacionais com a formação em nível *stricto sensu*.

Um aspecto importante nessa etapa foi obter dados não somente com base na autopercepção dos egressos do mestrado, mas também dos seus líderes e liderados, que mantêm uma relação direta com eles em suas respectivas cooperativas. Dessa maneira, as crenças individuais sobre autoeficácia foram trianguladas com as percepções de, pelo menos, dois entrevistados para cada egresso, totalizando 26 (vinte e seis) entrevistas (9 egressos, 8 líderes e 9 liderados). O número de 8 líderes se justifica pelo fato de um dos líderes ser superior imediato de 2 egressos do mestrado.

O número de entrevistados apoia-se no critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), que foi definido com base no interesse principal da pesquisa de sistematizar categorias relacionadas à autoeficácia e reputação organizacional. O limite de entrevistados foi considerado suficiente para a confiabilidade uma vez que se realizou a identificação da saturação dos discursos durante a análise de conteúdo. De acordo com Bauer e Aarts (2002), o processo de construção de um *corpus* como princípio alternativo na coleta de dados qualitativos é equivalente à amostragem estatística defendida nos métodos quantitativos.

Os critérios intencionais de escolha para definição dos entrevistados são os seguintes: formação mais antiga, para se obter uma percepção refinada quanto aos resultados do mestrado pelos entrevistados; disponibilidade e acesso aos gestores e subordinados dos egressos. Considerando que as cooperativas tradicionalmente subsidiam a formação de mestrado para profissionais com pelo menos um ano de vínculo empregatício e o mestrado tem duração de dois anos e meio (aproximadamente), entendemos que fez mais sentido ter como critério o “tempo do percurso” em vez da idade (por exemplo). Além disso, todos os egressos foram entrevistados após o período de um ano de conclusão de curso, tempo considerado adequado (Lyons, 2020; Martins, 2021) para a reflexão sobre as entregas de resultados em suas respectivas cooperativas.

Devido às restrições da pandemia (COVID-19), as entrevistas foram realizadas por meio do Microsoft Teams, plataforma para videoconferências, com possibilidade de armazenamento de arquivos. Após a transcrição literal das entrevistas, a análise foi realizada por meio da codificação dos dados e da criação das categorias de análise (Quadro 1 e Quadro 2). A orientação analítico-metodológica neste trabalho, portanto, é predominantemente qualitativa.

Por fim, o emprego da triangulação de dados primários (entrevistas) teve como objetivo garantir a validade interna, possível pela inclusão de todos os documentos dentro do *software* Atlas.ti 8.0, que permitiu uma análise concomitante de todas as entrevistas.

Coleta e tratamento dos dados – nível macro

Com o objetivo de identificar a contribuição da formação *stricto sensu* na reputação organizacional, foi formulado um questionário estruturado, sem escopo estatístico, a fim de obter uma percepção válida de diversos grupos de partes interessadas em relação ao construto reputação, utilizado para fins de análise descritiva e triangulação de dados.

Esse público foi obtido por meio do banco de dados do SESCOOP/PR, por possuir relações com as cooperativas no papel de fornecedores, clientes, cooperados e funcionários. Para garantir percepções recentes, optou-se pelo cadastro de ativos 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. Foram obtidas 278 respostas válidas.

Inspirado no trabalho de Fombrun et al. (2000), autores que demonstraram o percurso metodológico para a identificação do coeficiente de reputação, o questionário utilizado para a coleta de dados foi adequado segundo as especificidades deste estudo. Sua estrutura original possui cinco 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. O instrumento teve uma introdução textual e foi dividido em duas seções, com questões abertas e fechadas e utilização de uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos.

ANÁLISE DOS DADOS

Breve contexto de análise

As cooperativas paranaenses ocupam um lugar de destaque no cenário nacional. Ao todo, são 215 registradas que representam 18% do PIB do Estado do Paraná (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná [OCEPAR], 2020). 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. O desafio é garantir a sua competitividade com perspectivas de longo prazo.

Para garantir tal competitividade, existe um investimento significativo em treinamento e desenvolvimento, que pode ser evidenciado pelo valor de R\$ 33.689.479,31 destinados a treinamentos nas cooperativas paranaenses em 2019, divididos em 4.349 turmas e 171.148 participações, conforme dados do relatório anual da OCEPAR (2019). O número superior de participações em treinamento comparado ao número de empregados ocorre porque alguns empregados fizeram mais de um curso no período.

Observa-se que esse é um investimento exclusivo do SESCOOP/PR, entidade paraestatal constituída para organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa, de seus dirigentes e cooperados.

Em relação ao investimento dos funcionários das cooperativas em nível de *stricto sensu*, existe uma expectativa de que o participante do programa de mestrado entregue resultados práticos ao final do curso, como contrapartida pelo investimento na sua formação. Nesse sentido, se ganhos organizacionais forem comprovados, assume-se que os investimentos em treinamento estão corretamente direcionados.

Para Sitzmann e Yeo (2013), 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 a necessidade de métricas de avaliação de programas de treinamento no cooperativismo relacionando os níveis micro e macro, evidenciando a existência de lacunas teóricas e práticas que justificam a realização deste estudo.

A sociedade cooperativa posiciona-se 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 diz respeito a uma empresa que tem uma gestão profissionalizada, buscando efetividade, transparência, melhor prestação de serviços e desenvolvimento econômico dos sócios (Bialokorski, 2012).

Este viés de dupla dimensão, por si só, é complexo e desafiador. A reputação é posicionada como um elemento que contribui para o modelo organizacional cooperativo 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.

Análise de conteúdo da autoeficácia

Após a transcrição literal de todas as entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo, que resultou na identificação de códigos e categorias analíticas, com base em questões inspiradas na fundamentação teórica.

Nesse sentido, foi possível evidenciar aspectos que foram atribuídos exclusivamente como ganhos do *stricto sensu*. Para a identificação dos ganhos percebidos, a exploração dos dados foi realizada por meio da codificação com o auxílio do *software* Atlas.ti 8.0, no qual, uma vez analisados os resultados, foram constituindo-se unidades de codificação por meio de trechos das citações (*quotations*). Os códigos do primeiro ciclo são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1
Códigos de análise das entrevistas

Códigos	Egressos	Líderes	Liderados	Total
Característica Pessoal	6	13	20	39
Cooperativismo	0	1	11	12
Desenvolvimento	2	0	18	20
Esforço	15	1	1	17
Incentivo	4	0	0	4
Indicações para Mestrado	1	11	2	14
Inspiração	2	0	3	5
Motivações, Objetivos e Expectativas	15	5	0	20
Trabalho de Pesquisa	2	0	1	3
Resultados Cooperativa	18	27	22	67
Resultado Individual	30	23	13	66

Nota: As citações foram classificadas por códigos e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Fonte: Bardin (2011); Saldaña (2013).

Após a identificação dos códigos, foi necessária uma segunda leitura (segundo ciclo) para identificar similaridades entre os códigos, o que originou um novo agrupamento de famílias e uma nova classificação de denominações, conforme Quadro 2.

Quadro 2
Níveis e categorias de análise

Nível	Categoria	Códigos	Elementos Constituintes	Citações
Indivíduo	Autoeficácia	Característica pessoal Motivações, objetivos e expectativas	Crenças do indivíduo em relação às suas capacidades.	59
	Metas altas	Indicação para o Mestrado Incentivo	Desenvolvimento pessoal com alto nível de abstração: Mestrado	18
	Desenvolvimento de competências	Trabalho de Pesquisa Desenvolvimento Esforço	Aprendizagem Metodologias Superação de desafios Autoconfiança	40
Interpessoal	Resultados organizacionais	Cooperativismo Inspiração Resultados da Cooperativa Resultado Individual	Produtos e serviços Visão e liderança Ambiente de trabalho Responsabilidade social e ambiental Desempenho e <i>performance</i>	150
Macro	Reputação organizacional	Categoria identificada na etapa de levantamento (questionário).	Percepção dos diversos <i>stakeholders</i> relacionados às cooperativas: clientes, funcionários, fornecedores e cooperados.	

Nota: Os níveis de análise foram inspirados no trabalho de Sitzmann e Weinhardt (2019). As categorias de análise foram definidas com base no agrupamento dos códigos apresentados no Quadro 1. Os códigos são constituídos de elementos identificados no desenvolvimento da análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo.

O reagrupamento dos códigos e suas respectivas classificações foram realizados com a triangulação entre a fundamentação teórica e os resultados provenientes da análise de conteúdo. Cabe ressaltar que a categoria “reputação organizacional” não foi contemplada nas entrevistas com o roteiro semiestruturado, mas, sim, por meio de um instrumento com questões fechadas e abertas, conforme apresentado na sequência.

Nível de reputação organizacional

Para a dimensão de análise macro, buscou-se compreender o construto “reputação organizacional” por meio das percepções de diversos grupos que mantinham uma relação direta com as cooperativas.

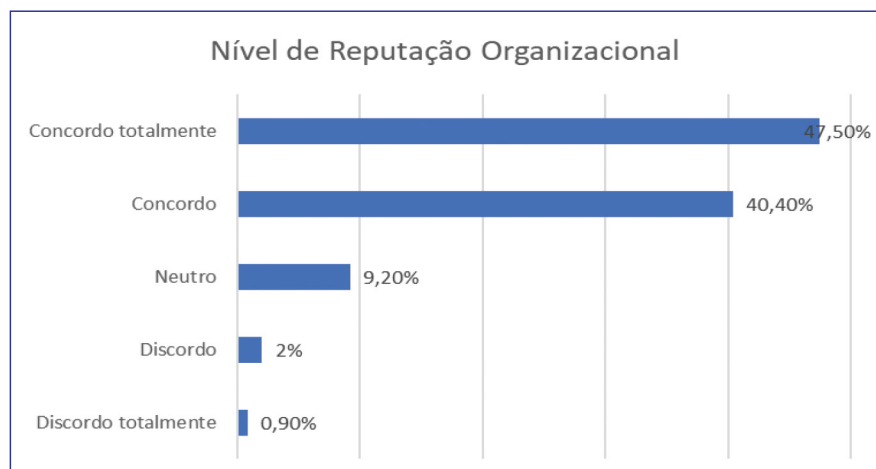
O elevado nível de escolaridade dos respondentes chama a atenção, pois, dentre os 278 respondentes, 197 possuem pós-graduação, 68 possuem graduação, 31 possuem ensino médio, e somente 1 respondente tinha formação de ensino fundamental, o que pressupõe um grau de criticidade significativo para a avaliação.

Tendo como base a estrutura proposta por Fombrun et al. (2000), foram utilizadas as seguintes dimensões:

- Produtos e serviços: desenvolvimento de produtos e serviços inovadores;
- Visão e liderança: excelente liderança com aproveitamento das oportunidades de mercado;
- Ambiente de trabalho: bons funcionários;
- Responsabilidade social e ambiental: apoio de boas causas;
- Desempenho e *performance*: empresa com fortes perspectivas de futuro.

Após a análise, foi possível identificar um alto de nível concordância (87,9%), considerando a soma das opções “concordo” e “concordo totalmente”, o que evidencia uma reputação organizacional elevada, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1
Nível de reputação organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários.

Com a percepção dos respondentes, foi possível observar, no detalhamento das respostas objetivas, que a dimensão “alta qualidade de seus produtos e serviços” teve uma pontuação acima da média, especialmente quando comparada à dimensão “inovação”, que teve a menor pontuação. Com base nas perguntas abertas que foram incluídas no questionário, tendo como objetivo aprofundar a capacidade de explicação da categoria de análise macro (reputação organizacional), identificou-se unanimidade em relação à excelente qualidade percebida dos produtos e serviços pelos entrevistados. No entanto, estes também reconhecem a necessidade de potencializar a inovação com vistas a aproveitar melhor as oportunidades de mercado.

Buscando ainda compreender melhor os motivos dos pesos atribuídos pelos entrevistados nas respostas objetivas, questionou-se sobre o sentimento que a cooperativa lhes proporciona em comparação com outras organizações não cooperativas. Foi possível, então, perceber a presença preponderante de sentimentos afetivos positivos, visto que, de modo geral, eles percebem o cooperativismo como um modelo de negócio diferenciado, que propicia orgulho por ter uma história e possui “profissionais de referência” que se identificam com os princípios cooperativistas. Essa constatação também pôde ser evidenciada pela recorrência das palavras mais citadas pelos entrevistados quando questionados sobre o principal sentimento em relação à(s) cooperativa(s) com as quais mantêm relacionamento: confiança, segurança, gratidão e satisfação.

Merece destaque o fato de a reputação organizacional estar intrinsecamente ligada à percepção de confiança dos envolvidos, especialmente no que tange à previsibilidade de comportamentos e resultados futuros da organização (Lange, Lee, & Dai, 2011). Diante disso, torna-se oportuno resgatar uma das falas de um entrevistado (líder), o qual ressalta que os recursos humanos são propulsores de resultados e reconhecidos como fator de vantagem competitiva no cooperativismo:

Onde a cooperativa faz a diferença? Não é somente no produto que eu entrego, é no atendimento humano que eu dou, é aí que a gente faz a diferença na vida dos nossos associados, da comunidade, é usando pessoas para fazer essa diferença. Eu tenho que ter tecnologia, eu tenho que ter os produtos, mas o que difere a cooperativa [...] o que agrega um valor imenso é a pessoa que está por trás do produto.

As constatações precedentes sugerem que a reputação organizacional resulta da capacidade das organizações de atender às expectativas externas valendo-se de relações e experiências mediadas por interlocutores internos. Compreende-se como interlocutores aqueles profissionais que não somente mobilizam recursos internos com eficiência para entregar produtos e serviços de qualidade, mas também aqueles que atendem a todos os processos organizacionais e estruturais contemplados no estudo de Fombrun et al. (2000).

Para que isso seja possível, pressupõe-se que os profissionais devam ser treinados, como se pode constatar na declaração de um dos entrevistados: “[...] o valor agregado que os funcionários das cooperativas entregam não é gratuito. Ele é conquistado com intervenções de formação e de desenvolvimento com suporte da cooperativa”. Esse posicionamento de um dos gestores dos egressos contempla e reconhece a importância das capacitações nos níveis operacionais, especialmente da formação continuada em nível estratégico, para que as cooperativas tenham uma elevada capacidade dinâmica de se reinventarem constantemente em um mercado altamente exigente e competitivo, mantendo o foco em sua imagem institucional.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências com elevado nível de abstração e, por sua vez, decisões estratégicas, pode contribuir de maneira significativa para os rumos dos negócios, à medida que os conhecimentos adquiridos são compartilhados no ambiente de trabalho. Segundo os pressupostos da autoeficácia, a disposição para esse nível de desenvolvimento acontece com indivíduos que se percebem capazes de honrar os compromissos assumidos para o alcance de objetivos.

Todos esses esforços estão no nível individual e são transferidos em valor para os resultados da equipe e agregados aos resultados organizacionais. A circularidade que permite a sustentação desse processo acontece pela contrapartida de clientes, cooperados, parceiros e funcionários, que atribuem valor à relação com as cooperativas, uma vez que se identificam com elas.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível identificar vários elementos constituintes da autoeficácia com a análise de conteúdo proveniente das entrevistas com os egressos, líderes e liderados; a análise descritiva proveniente do questionário; e perguntas abertas, para aumentar o poder de explicação da categoria analítica macro (reputação organizacional). Alguns desses elementos da autoeficácia foram ilustrados pelos egressos com expressões como: “Não tenho medo de conseguir”, “Uma vez aceito o desafio eu não desisto” ou “Nunca pensei que não era capaz”. Essa percepção é importante, uma vez que está alinhada aos pressupostos do conceito de autoeficácia.

Essas percepções acerca das atitudes individuais e do comprometimento moral de honrar os compromissos assumidos foram validadas pelos outros grupos de análise (líderes e liderados), que qualificaram os egressos como pessoas determinadas, com características que lhes capacitam a enfrentar os desafios sem demonstração de medo e que entregam as tarefas a eles delegadas. A literatura sobre autoeficácia mostrou que uma alta autoeficácia reforça a percepção de crença no alcance de resultados, mesmo diante de objetivos difíceis.

Diante do exposto, na sequência são apresentadas algumas reflexões para as proposições definidas na fundamentação teórica deste estudo.

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

Além de estabelecer um direcionamento, as metas têm função propulsora. Elas geram excitação pelo conhecimento aprendido e funcionam como um termômetro de proximidade do objetivo, prolongando os esforços relacionados à execução das tarefas. Os entrevistados se referiram ao mestrado como “altíssima meta”, “degrau acima” ou “passo maior”, devido ao reconhecimento de que o mestrado possui elevado nível de exigências cognitivas e emocionais, com necessidade de vasto repertório de habilidades.

A materialização da alta meta foi o ingresso no mestrado, ou seja, uma conquista dos funcionários mais confiantes na sua capacidade de sucesso por serem aqueles que estabelecem as metas mais desafiadoras. Em outras palavras, aqueles funcionários com autoeficácia alta. A mediação dos incentivos ou alocação de recursos para execução do planejado e o desenho de estratégias para o desempenho esperado foram evidenciados na trajetória educacional dos egressos e têm relação direta com importantes mecanismos de eficácia de treinamento.

Diante do exposto, foi possível identificar uma influência positiva da autoeficácia no estabelecimento de metas desafiadoras.

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

A autoeficácia contribui para a compreensão do processo de desenvolvimento dos indivíduos e pode influenciar na realização de tarefas, direcionando habilidades, facilidades cognitivas e comportamentos em um determinado contexto. Percebe-se que indivíduos com maior autoeficácia são mais capazes de perseguir um objetivo e persistir em uma tarefa quando comparados a indivíduos com menor autoeficácia. O grau de autoeficácia, portanto, parece ser resultado não somente de características e expectativas pessoais, mas também de uma consequência do suporte organizacional focado no desenvolvimento profissional.

Pela análise dos dados coletados, o desenvolvimento de competências individuais ocorreu via participação do programa de mestrado profissional. Entretanto, pela proposta teórica de avaliação multinível de Sitzmann e Weinhardt (2019), considera-se como ganho esperado a transferência das habilidades individuais adquiridas, direcionando o desempenho individual e seus reflexos interpessoais aos resultados organizacionais.

O avanço do conhecimento a respeito do cooperativismo sob uma lente teórica específica – uma das exigências de uma formação em nível *stricto sensu* – permitiu um olhar mais ampliado e estratégico dos egressos, independente do tempo que já atuavam em suas respectivas cooperativas.

Considerando que a educação continuada é um dos princípios do cooperativismo, a capacitação dos egressos por meio do mestrado profissional transformou as competências adquiridas em um valor estratégico. Tais competências com elevado nível de abstração sugerem que a autoeficácia influencia os resultados organizacionais, notadamente em relação às quatro competências que foram atribuídas especificamente ao mestrado: superação de desafios, autoconfiança, aprender a aprender e o uso de metodologia.

Nesse sentido, foram observados indícios significativos de que a autoeficácia é um fator que contribui no processo de tomada de decisões individuais relacionadas à assunção de desafios complexos, como o ingresso no mestrado. Assim, a crença de que o mestrado é um investimento pessoal, concomitante ao compromisso moral de atender às expectativas das cooperativas, revelou uma interação dinâmica entre autoeficácia (nível individual) e competências adquiridas e resultados organizacionais (nível macro).

Proposição 3: A autoeficácia estimula o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, aprimorando a mobilização dos recursos e melhorando a reputação organizacional.

O resultado da análise de conteúdo evidenciou importantes elementos constituintes no nível individual no que tange à autoeficácia, que não se limita a impactos individuais dos egressos. Pelo contrário, à medida que suas convicções sobre o potencial do seu aprendizado geram comportamentos relacionados à transferência de conhecimento no ambiente de trabalho, suas ações mobilizam recursos e estimulam outros indivíduos a refletirem sobre suas ações. Nesse contexto, conforme boas práticas são incorporadas em relações específicas de trabalho, contribuem não somente para os resultados organizacionais, mas especialmente para a institucionalização de tais práticas e a reputação organizacional.

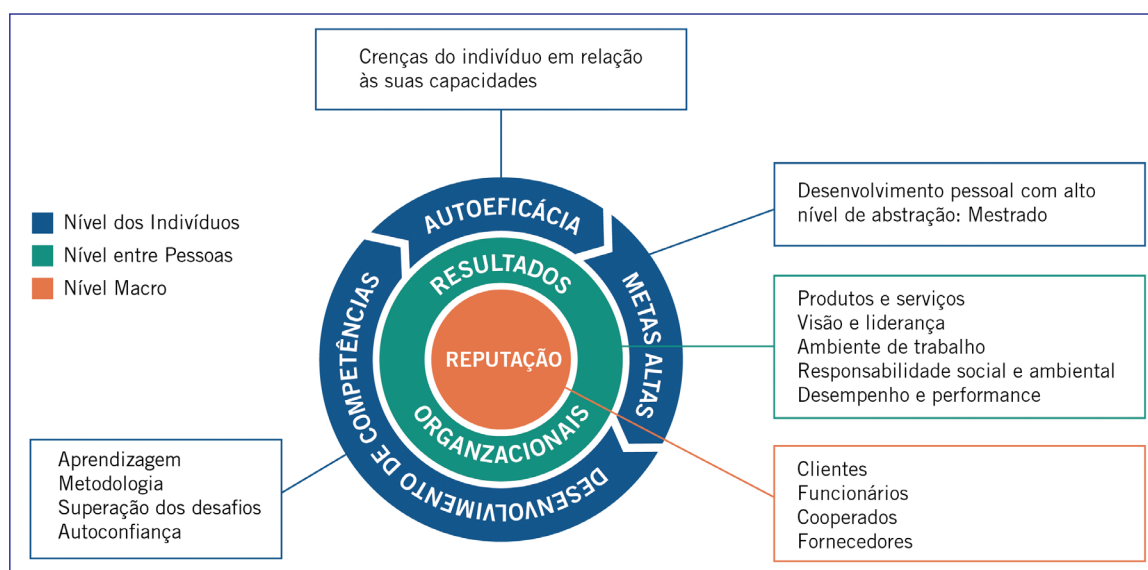
No caso específico deste estudo, a reputação organizacional apresentou um nível elevado, que pode ter sido influenciado pelo fato de o maior número de respondentes corresponder a funcionários (aproximadamente 50%). Essa constatação é interessante, já que a literatura especializada argumenta que a soma de imagem (percepções externas) e identidade (percepções internas) é um aspecto importante 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 complementares realizadas. A confiabilidade é um fator importante, pois se baseia nos julgamentos pessoais sobre experiências passadas e se relaciona com as expectativas positivas de experiências futuras, fator essencial para o ambiente cooperativo onde as relações são complexas, especialmente entre cooperados e cooperativa.

Diante do exposto, conclui-se que as três proposições definidas com base na literatura especializada foram corroboradas na análise efetuada neste estudo. Essa constatação é importante, uma vez que considera a reputação organizacional não somente como uma consequência da autoeficácia, mas também como ponto de partida para definir parâmetros de qualificação profissionais que fazem parte do quadro funcional das cooperativas.

A ilustração desse processo recorrente de circularidade entre os níveis individual, interpessoal e macro pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1
Modelo de análise de reputação organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores com base na construção teórica e na análise de dados deste estudo.

Ao relacionar os três níveis de análise, percebe-se no nível individual a influência da autoeficácia para o estabelecimento de metas desafiadoras – no caso do presente estudo, o ingresso na formação em nível *stricto sensu*. Com essa formação de elevado nível, o desenvolvimento de competências foi observado na transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto do trabalho, que foi tangenciado por meio de entregas no nível interpessoal, notadamente em relação aos seguintes elementos constituintes: produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e desempenho. Consequentemente, tais entregas são percebidas pelos diferentes grupos que mantêm uma relação direta com as cooperativas, desenvolvendo e fortalecendo vínculos sustentados pela imagem e identidade institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar a relação entre autoeficácia e reputação organizacional tendo como base a contribuição dos egressos de um programa de mestrado profissional em suas respectivas cooperativas. A sustentação teórica, como ponto de partida, fundamentou-se em um modelo multinível para mensuração de resultados de programas de treinamento (Sitzmann & Weinhardt, 2019), considerando os níveis individual, interpessoal e macro de análise. Uma vez realizada a análise dos dados da pesquisa, foi possível estruturar as evidências e responder às proposições e indagações que nortearam a pergunta de pesquisa.

De modo geral, foi possível observar que a autoeficácia esteve presente em todos os níveis de análise propostos pelo estudo. Considerado como meta de alta complexidade, o programa de mestrado é reconhecido como um desafio de elevado nível de exigência, seja físico, emocional, financeiro e/ou cognitivo, constituindo-se um desafio atrativo aos indivíduos de alta autoeficácia, que acreditam em sua capacidade de obter sucesso nessa ação educacional.

Como mediadora do pensamento e ação, as percepções individuais de autoeficácia foram elementos motivadores para a superação de cada um dos obstáculos interpostos em diferentes formas: dificuldade de adaptação a uma metodologia educacional diferenciada, falta de tempo, conciliação entre as atividades familiares, acadêmicas e profissionais e necessidade de fluência em outro idioma para fins de pesquisa. Como possuem alta autoeficácia, os egressos apresentaram motivação e resiliência no enfrentamento dos desafios, utilizando as novas formas de aprendizado e metodologias para a estruturação do pensamento e transferência do conhecimento.

Nesse sentido, a autoeficácia foi fortalecida quando confrontada por vários indicadores de eficácia, mostrando que os egressos contribuíram com melhores resultados organizacionais, aumentando o nível de exigência das equipes e propondo novas rotinas de trabalho por meio de argumentos mais sólidos na justificativa de suas decisões. Dessa maneira, ao contribuir em áreas específicas de trabalho, também o fazem com relação a objetivos organizacionais mais amplos.

Sobre as limitações do estudo, alguns pontos podem ser observados. O estado de calamidade pública deflagrado pela COVID-19 foi um fator de restrição ao campo de aplicação e escolha de técnicas diferenciadas para a coleta de dados. Foi, no entanto, superado com adaptações necessárias para respeitar os protocolos rígidos de saúde, sem perder o rigor metodológico.

Outro ponto a ser considerado seria a ampliação do banco de dados para o estudo da reputação, já que foi utilizado exclusivamente o banco de dados do SESCOOP/PR. Uma ampliação do público para alcançar outras fontes de experiências poderia ser profícua no estudo da reputação.

Por fim, vislumbrando a continuidade do estudo levando-se em conta as lacunas teóricas ainda existentes sobre esse complexo tema, sugere-se a ampliação das perspectivas, incluindo indicadores de utilização de treinamento (horas e valores investidos) e indicadores de retorno de investimento, conforme proposto por (Sitzmann & Weinhardt, 2019), para relacionar com a reputação organizacional.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento ao SESCOOP/PR pelo apoio financeiro para o desenvolvimento da dissertação de mestrado, que deu origem ao artigo.

Agradecimento ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro. Projeto: CNPq/SESCOOP Nº 007/2018.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Asgari, E., Hunt, R., Lerner, D., Townsend, D., Hayward, M. L., & Kiefer, K. (2021). Red giants or black holes? The antecedent conditions and multi-level impacts of star performers. *Academy of Management Annals*, 15(1), 223-265. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0061>
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620430911005708>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2002). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 39-63). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. Recuperado de https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J., Jr. (2010). Reconsidering the reputation – performance relationship: A resource-based view. *Journal of management*, 36(3), 588-609. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206308328507>
- Brion, C. (2022). Culture: The link to learning transfer. *Adult Learning*, 33(3), 132-137. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/10451595211007926>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Arena.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International journal of training and development*, 9(2), 110-123. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00225.x>
- Christofoli, V. (2020). *A relação entre autoeficácia e reputação organizacional nas sociedades cooperativas* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR.
- 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.
- Condon, M., & Holleque, M. (2013). Entering politics: General self-efficacy and voting behavior among young people. *Political Psychology*, 34(2), 167-181. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/pops.12019>
- Festa, E. L. G. (2018). *Impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional em sociedades cooperativas* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR.
- Fombrun, C. J. (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. In T. G. Pollock, & M. L. Barnett (Eds.), *The Oxford handbook of corporate reputation* (pp. 94-113). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), 241-255. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1, 5-13. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., ... Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human resource development quarterly*, 30(3), 291-309. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Ghosh, K. (2017). Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 545-565. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.25>
- Goulart, E. L., Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2022). The influence of self-efficacy on training effectiveness in cooperative organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 331-353. Recuperado de <https://doi.org/10.5902/1983465967213>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. *Journal of Management*, 40(2), 586-615. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206313513612>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Howardson, G. N., & Behrend, T. S. (2015). The relative importance of specific self-efficacy sources in pretraining self-efficacy beliefs. *International Journal of Training and Development*, 19(4), 233-252. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijtd.12060>
- Joo, H., Aguinis, H., Lee, J., Kremer, H., & Villamor, I. (2021). HRM's financial value from obtaining more star performers. *The International Journal of Human Resource Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1948890>

- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lyons, E. (2020). The impact of job training on temporary worker performance: Field experimental evidence from insurance sales agents. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(1), 122-146. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jems.12333>
- Martins, P. S. (2021, outubro). Employee Training and Firm Performance: Evidence from ESF Grant Applications. *Labour Economics*, 72, 102056. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102056>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1996.tb02304.x>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Monteiro, L. A., & Fontoura, Y. S. R. (2012). A Perspectiva Multiparadigmática e o Debate Objetividade-Subjetividade em Estudos Organizacionais: Possibilidades, Alcances e Limites. In *Anais do 7º Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Curitiba, PR.
- Morris, S. S., Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2021). Dancing with the stars: The practical value of theory in managing star employees. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 248-264. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0223>
- Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 829-842. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555126>
- Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 16(2), 388-408. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2020-2015>
- Ployhart, R. E., & Hale, D., Jr. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 145-172. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/crr.2011.5>
- Riley, S. M. (2011). *Market valuation of firm investments in training and human capital management* (Tese de Doutorado). University of Illinois, Champaign, IL.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2a ed.). London, UK: Sage.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008, julho). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: mediation analyses. *Applied Psychology*, 57(1), 152-171. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Schwarzer, R., & Schmitz, G. S. (2004). Perceived self-efficacy and teacher burnout: A longitudinal study in ten schools. In H. Marsh, J. Baumert, G. E. Richards, & U. Trautwein (Eds.), *Proceedings-Self-concept, motivation and identity: Where to from here*. Sydney, Australia: SELF Research Centre.
- 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), 421-442. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/a0022777>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/peps.12035>
- Smith, R., Jayasuriya, R., Caputi, P., & Hammer, D. (2008). Exploring the role of goal theory in understanding training motivation. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 54-72. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00295.x>
- Stake, R. E. (2016). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- Taylor, E. C., & Bendickson, J. S. (2021). Star performers, unit performance and unit turnover: A constructive replication. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 977-994. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12336>
- Vance, P. S., & de Ângelo, C. F. (2007). Corporate reputation: a review of literature. *REGE - Revista de Gestão*, 14(4), 93-108. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36616>

Vanessa Christofoli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4765-4856>

Mestrado em Gestão de Cooperativas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); MBA em Relações Humanas para Gestores pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); MBA em Gestão Sustentável e Projetos Educacionais pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP); MBA em Gestão de Pessoas pela Sociedade Paranaense de Ensino e Informática (SPEI); Especialização em Metodologia em Ensino Superior pelo Centro Universitário UniOpet; Processo Pedagógico no Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); Graduação em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP); Atua na área de Gestão de pessoas no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (SESCOOP/PR). E-mail: vanessa.christofoli@sistemaocpar.coop.br

Alex Sandro Quadros Weymer

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1919-184X>

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); Mestrado em Estratégia e Organizações pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Especialização em Gestão de Negócios e Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG); Professor adjunto na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). E-mail: alex.weymer@pucpr.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Vanessa Christofoli: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Recursos (Liderança); Software (Liderança); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Alex Sandro Quadros Weymer: Conceituação (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Liderança).