

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

ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO, AUTOEFICÁCIA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SOCIEDADES COOPERATIVAS**

CURITIBA

2018

ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO, AUTOEFICÁCIA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

Coorientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira.

CURITIBA

2018

Dedico este trabalho a minha família: minha mãe Maria Elena, meu pai Reny e meu esposo Alison e a todos os amigos que me apoiaram nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a colaboração e participação de inúmeras pessoas, em especial:

A minha mãe Maria Elena, que sempre foi minha maior incentivadora aos estudos e a pessoa que sempre acreditou em mim.

Ao meu pai Reny, que priorizou meus estudos desde meus primeiros passos acadêmicos.

Ao meu esposo Alison, pelo amor e parceria cedendo nosso tempo juntos para que eu pudesse concluir este estudo.

Ao meu irmão Renan pelo companheirismo e palavras de incentivo.

A minha sogra Rosani que é uma grande incentivadora e amiga de todas as horas.

Ao Sr. José Roberto Ricken, presidente do Sistema Ocepar, que me acolheu e incentivou a realizar este mestrado.

Ao Superintendente Leonardo Boesche, pela parceria, incentivo ao estudo e por me inspirar no tema escolhido.

À Gerente Maria Emilia Pereira Lima, pelo exemplo de dedicação às pessoas e incentivos constantes.

Ao Prof. Dr. Alex Weymer, meu orientador, e ao Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, meu guia ao mundo da Estatística, pelo incentivo, tempo, paciência, conhecimento e dedicação em me mostrar o caminho. Sem a contribuição de ambos não seria possível chegar ao final. Muito obrigada!

Ao colega Fernando Mendes, pela parceria, amizade e apoio incondicional no trabalho com as cooperativas.

Ao Sistema Ocepar, em especial à equipe do SESCOOP, pelo apoio moral e financeiro.

Aos demais professores do Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR pelo conhecimento repassado durante o curso.

RESUMO

A natureza das sociedades cooperativas demanda um quadro funcional em constante desenvolvimento e em sintonia com as demandas dos seus associados. Em meio a diversas variáveis que influenciam o desenvolvimento das pessoas, este estudo teve por objetivo analisar a relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional em sociedades cooperativas. Para esse propósito, a pesquisa utilizou técnicas quantitativas que permitiram o identificar as relações entre as variáveis, onde participaram 284 funcionários de cooperativas do Estado do Paraná, que participaram de ações de treinamento e desenvolvimento em 2017. Este estudo se deu por meio de uma pesquisa quantitativa e seu delineamento foi do tipo levantamento, método de pesquisa *Survey*, com uso de amostragem não probabilística por conveniência. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais com apoio dos softwares *Microsoft Excel*, *Statistical Package for Social Sciences® (SPSS)* e *IBM Amos*. Os principais suportes teóricos foram as pesquisas de Borges-Andrade (2002) e Pilati e Abbad (2005) acerca do Impacto do treinamento no trabalho; Bandura (1989) e Schwarzer e Jerusalem (1995) como referências de Autoeficácia e Meyer e Allen (1991, 1997) no estudo do Comprometimento Organizacional. Foi possível concluir que o treinamento, na visão do funcionário, impacta positivamente no seu desempenho. A autoeficácia tem influência positiva sobre o impacto do treinamento no trabalho, reforçando as teorias referenciadas e abrindo possibilidades de novas ações com foco na gestão de pessoas. Também se concluiu que o impacto do treinamento no trabalho tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional, corroborando com as pesquisas citadas e trazendo implicações gerenciais importantes para as cooperativas. Por outro lado, não foi encontrada influência da autoeficácia sobre o comprometimento organizacional. Tais resultados contribuíram não somente para testar as teorias referenciadas no ambiente das sociedades cooperativas, mas também para responder a questões práticas acerca de investimentos no desenvolvimento das pessoas.

Palavras-chave: Impacto do treinamento no trabalho. Autoeficácia. Comprometimento organizacional. Sociedades cooperativas.

ABSTRACT

The nature of cooperative societies requires a constantly evolving functional framework and in tune with the demands of its members. Among the variables that influence the development of people, this study aimed to verify the relationship between the impact of training in work, self-efficacy and organizational commitment in cooperative societies. For this purpose, the research used quantitative techniques that allowed the identification of the relationships between the variables, in which 284 cooperative employees from the State of Paraná participated, who took part in training and development actions in 2017. This study was carried out through a research quantitative and its design was of the survey type, Survey method, with use of non - probabilistic sampling for convenience. Data were analyzed using descriptive statistics, factorial analysis and structural equations model with the support of Microsoft Excel, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and IBM Amos softwares. The main theoretical supports were the researches of Borges-Andrade (2002) and Pilati and Abbad (2005) on the Impact of training in work; Bandura (1989) and Schwarzer and Jerusalem (1995) as references of Self-efficacy and Meyer and Allen (1991, 1997) in the study of Organizational Commitment. It was possible to conclude that the training, in the employee's view, has a positive impact on performance. Self-efficacy has a positive influence on the impact of work training, reinforcing referenced theories and opening possibilities for new actions focused on people management. It was also concluded that the impact of work training has a positive influence on organizational commitment, corroborating with the researches and bringing important managerial implications to cooperatives. On the other hand, no influence of self-efficacy on organizational commitment was found. These results contributed not only to testing the theories referred to in the cooperative society environment, but also to answering practical questions about investments in people's development.

Keywords: Work training impact. Self-efficacy. Organizational commitment. Cooperative societies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens conceituais e referidas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional”	30
Figura 2 - Relação entre variáveis.....	36
Figura 3 - As etapas da coleta e análise de dados.....	42
Figura 4 - Modelo de mensuração.....	63
Figura 5 - Graus de liberdade.....	64
Figura 6 - Modelo de impacto de treinamento no trabalho para as cooperativas	71
Figura 7 - Valor de χ^2	73
Figura 8 - Estimativas padronizadas de caminhos estruturais	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos respondentes por gênero.....	44
Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por ramo da cooperativa	44
Tabela 3 - Distribuição dos respondentes por idade	44
Tabela 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de cooperativa.....	45
Tabela 5 - Distribuição dos respondentes por região do Paraná.....	45
Tabela 6 - Distribuição dos respondentes por curso realizado.....	45
Tabela 7 - Distribuição dos respondentes por cargo	45
Tabela 8 - Médias das variáveis do impacto do treinamento no trabalho.....	47
Tabela 9 - Médias das variáveis da autoeficácia.....	48
Tabela 10 - Médias das variáveis do comprometimento organizacional	50
Tabela 11 - Matriz anti-imagem.....	52
Tabela 12 - Variância total explicada	53
Tabela 13 - Comunalidades	54
Tabela 14 - Teste KMO e teste de esfericidade dos 3 fatores	54
Tabela 15 - Fatores indicados pela rotação ortogonal Varimax	55
Tabela 16 - Matriz de componentes rotacionada dimensão impacto do treinamento no trabalho	56
Tabela 17 - Matriz de componentes rotacionada dimensão autoeficácia.....	56
Tabela 18 - Matriz de componentes rotacionada dimensão comprometimento no trabalho	57
Tabela 19 - Consistência das variáveis.....	57
Tabela 20 - Testes de médias das variáveis pelo tipo do curso.....	59
Tabela 21 - Testes de variância do <i>factor score</i> - tipo do curso.....	60
Tabela 22 - Análise de variância – ANOVA – ramo de cooperativa	61
Tabela 23 - Teste de variância do <i>factor score</i> – ramo de cooperativa.....	62
Tabela 24 - Cargas fatoriais padronizadas.....	65
Tabela 25 - Medidas de variância extraída	65
Tabela 26 - Medidas de variância extraída	66
Tabela 27 - Correlações entre construtos	66
Tabela 28 - Correlações quadradas entre os construtos.....	677
Tabela 29 - Valor RMSEA	68
Tabela 30 - Valores das medidas incrementais.....	68

Tabela 31 - Resíduos padronizados de covariâncias.....	69
Tabela 32 - Cargas padronizadas: estrutural, CFA e diferença.....	722
Tabela 33 - Valor RMSEA II	733
Tabela 34 - Valores das medidas incrementais.....	73
Tabela 35 - Resultado do teste de hipóteses	74
Tabela 36 - Resíduos padronizados.....	75
Tabela 37 - Índices de modificação.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivos específicos da pesquisa	14
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	18
2.2 AUTOEFICÁCIA.....	22
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA	35
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	36
3.2.1 Hipóteses de pesquisa	36
3.2.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis	37
3.2.2.1 Impacto do treinamento no trabalho	37
3.2.2.2 Autoeficácia.....	37
3.2.2.3 Comprometimento organizacional	38
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.3.1 Finalidade da pesquisa	39
3.3.2 Estratégia de pesquisa	39
3.3.3 Coleta e análise dos dados	40
3.3.4 Técnicas de análise de dados	41
3.3.5 Limitações da pesquisa	43
4 ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	44
4.1.1 Análise exploratória dos constructos	46
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	51
4.2.1 Fator: Impacto do Treinamento no Trabalho	55
4.2.2 Fator: Autoeficácia	56
4.2.3 Fator: Comprometimento no Trabalho	56
4.2.4 Análises Comparativas – Tipo de curso e ramo de cooperativa	58

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	62
4.3.1 Análise do Modelo de Mensuração - SEM.....	62
4.3.2 Análise do Modelo Estrutural – SEM	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	84
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	95
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA.....	98

1 INTRODUÇÃO

A exigência das empresas por capital humano com entregas satisfatórias é crescente, já que o ambiente organizacional é cada vez mais competitivo e repleto de novas tecnologias. As organizações investem, por sua vez, recursos consideráveis no desenvolvimento das pessoas, buscando capacitá-las, motivá-las e retê-las na organização.

Esse contexto também se aplica às sociedades cooperativas, que investem em políticas de recursos humanos, ao mesmo tempo que precisam administrar desafios próprios de seu tipo societário. Assim, é necessário primeiramente, destacar algumas de suas características que são bastante peculiares.

As cooperativas são grupos de indivíduos que voluntariamente organizam-se para fornecer a si próprios e a outros, produtos e serviços através do controle democrático e de benefícios mútuos compartilhados (Birchall, 1997). Essas organizações encorajam processos democráticos de tomada de decisão, desenvolvimento de liderança e educação (USDA, 2002).

Por sua própria natureza, as cooperativas diferenciam-se pela gestão democrática, estrutura de governança, cultura organizacional, relacionamento com cooperado, entre outros fatores. Os associados se envolvem em decisões estratégicas, sobre investimentos e outros fatores importantes à sociedade. Um dos principais desafios do modelo de gestão das cooperativas reside, justamente, na busca do consenso de opiniões (Irion, 1997). A dupla natureza das cooperativas traz maior complexidade para a sua governança, distinguindo-a de outras formas de organização (Draheim, 1952).

O capital humano de uma cooperativa necessita entender a natureza do relacionamento com o cooperado. Em uma cooperativa, o associado é, ao mesmo tempo, usuário e dono do negócio, oscilando entre estes papéis nas suas interações com a empresa. Os empregados de cooperativas, por sua vez, precisam administrar essas oscilações, buscando um equilíbrio de interesses entre sócio e empresa.

Na busca da superação desses desafios com pessoas, os investimentos no desenvolvimento do quadro funcional das cooperativas são constantes e significativos, ultrapassando 40 milhões de reais só em recursos do SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) no Estado do Paraná em 2017, Organização das Cooperativas Paranaenses (OCEPAR, 2018). Além do

recurso do SESCOOP/PR, as cooperativas investem também recursos próprios na capacitação do quadro funcional e buscam reverter tais investimentos em resultados para a empresa e satisfação do quadro social. Sendo assim, é muito importante mensurar o resultado do desenvolvimento das pessoas, justificando tais investimentos.

Diferentes variáveis podem estar relacionadas ao desenvolvimento e desempenho das pessoas. Este estudo abordou três em específico: o Impacto do Treinamento no Trabalho, a Autoeficácia e o Comprometimento Organizacional.

Considerando as diferentes formas de aprender, o treinamento é uma das formas clássicas de aprendizagem induzida nas organizações. As ações de treinamento e desenvolvimento, T&D, são consideradas estratégicas, assim como influenciam e são influenciadas pelas diretrizes das organizações.

As organizações que apresentam melhor desempenho em fatores como qualidade de produtos, desenvolvimento de novos produtos, habilidade de atrair e reter talentos e satisfação do cliente, também são as organizações que mais investem em programas de treinamento e desenvolvimento, T&D (Harel & Tzafrir, 1999).

O conceito de Impacto do Treinamento no Trabalho está relacionado com a influência de uma ação de T&D sobre o desempenho do aluno, suas atitudes e motivação (Abbad, Gama, & Borges-Andrade, 2000). Também pode ser considerado como resultado alcançado, posteriormente aplicados no trabalho, advindos da ação de treinar. Esses resultados podem ocorrer em três níveis: individual, equipe e organizacional. É importante ressaltar que, neste estudo, o nível individual foi analisado pela ótica do treinando.

Outros estudos sobre treinamento vêm comprovando a importância da influência de aspectos internos como crenças, expectativas, atitudes e escolhas (Chapman, Cullen, Boersma, & Maguire, 1981). A autoeficácia tem destaque dentre estas variáveis.

Quando se trata de efetividade das ações de treinamento e desenvolvimento, a autoeficácia é um fator de influência dentre as variáveis que podem impactar no resultado (Kirkpatrick, 1967). A autoeficácia pode ser entendida como a percepção que um indivíduo tem de sua capacidade pessoal em apresentar os comportamentos necessários para alcançar um objetivo.

A autoeficácia percebida funciona como um impulso no desenvolvimento acadêmico. Os alunos com crença em sua eficácia tendem a regular seu aprendizado,

dominar atividades acadêmicas e determinar suas aspirações e realizações acadêmicas (Bandura, 1988). Portanto, a pessoa que acredita em sua capacidade tenderia a obter melhores resultados nas ações treinamento e desenvolvimento.

Da mesma forma, o comprometimento organizacional também é considerado uma variável importante para o resultado da organização, que explica o comportamento no trabalho e seu impacto no desempenho (Benkhoff, 1997). Muitos pesquisadores internacionais estiveram focados em determinar seus antecedentes (Williams & Hazer, 1986, Allen & Meyer, 1990, Ngo & Tsang, 1998).

As ações de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações são investimentos no quadro funcional e, desta forma, podem estar relacionadas com o comprometimento. A pesquisa de Balsan (2011), entre outras, encontrou uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o impacto do treinamento no trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo está focado nas sociedades cooperativas, que diferente dos outros modelos societários, possui uma legislação própria e modelo de governança peculiar.

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

Qual a relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional em sociedades cooperativas?

1.2 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Analisar a relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional em sociedades cooperativas.

1.2.1 Objetivos específicos da pesquisa

- a) analisar, individualmente, o constructo Impacto do Treinamento no Trabalho, com base nas respostas da pesquisa;

- b) analisar, individualmente, o constructo Autoeficácia, com base nas respostas da pesquisa;
- c) analisar, individualmente, o constructo Comprometimento Organizacional, com base nas respostas da pesquisa;
- d) identificar a relação entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Segundo Phillips (1997), em função de dificuldades metodológicas, de recursos financeiros e de tempo para a realização de avaliações em treinamento, 100% das empresas americanas avaliavam o treinamento no nível de reações, 40% avaliavam a aprendizagem ao final do treinamento, 16% avaliavam o comportamento no cargo e somente 4% avaliavam a contribuição do treinamento para a organização.

Como facilitador da pesquisa, o Sescop/PR tem apoiado os cursos de especialização e as pesquisas que possam trazer contribuições às cooperativas paranaenses, tanto com recursos financeiros quanto buscando facilitar a comunicação entre gestores e pesquisadores. Esse é um ponto fundamental que incentivou a pesquisa, facilitou o acesso aos respondentes e, conseqüentemente, a coleta de dados.

Os estudos envolvendo impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional são relativamente recentes. Na busca às pesquisas que relacionam as três variáveis, foram poucos os estudos encontrados tanto na esfera nacional quanto internacional. Além de que, é inegável a importância da pesquisa científica para confirmar ou refutar crenças organizacionais, continuamente, mesmo para temas onde os estudos são abundantes.

A partir das pesquisas que deram origem aos conceitos de impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional, há ainda diversos desdobramentos e aprofundamentos que podem trazer respostas aos anseios das organizações. Os resultados da pesquisa de correlação entre as variáveis podem trazer maior assertividade para as iniciativas e ações voltadas ao capital humano.

É importante ressaltar que não foi encontrada nenhuma pesquisa correlacionando as três variáveis escolhidas em sociedades cooperativas. Assim, este

estudo pode contribuir teoricamente, testando as variáveis no contexto de uma organização de natureza coletiva.

Na visão prática, a construção do conhecimento, sob a ótica do cooperativismo especificamente, é ainda incipiente e pouco explorada. É preciso levar em consideração que as cooperativas possuem uma governança diferenciada por sua própria natureza societária e são carentes de pesquisas em várias áreas do conhecimento. Essa carência se estende inclusive às variáveis propostas nesta pesquisa, apesar do segmento ser representativo e estar em franco crescimento no mercado atual.

No ano de 2017, as cooperativas do Estado do Paraná foram responsáveis pela movimentação de 58% da produção agropecuária, empregaram diretamente mais de 93 mil pessoas e ultrapassaram 1,5 milhões de associados (OCEPAR, 2018).

Por força legal, as sociedades cooperativas destinam uma contribuição de 2,5% (dois e meio por cento) sobre a folha de pagamento dos empregados, para o SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, cuja arrecadação é fiscalizada pela Receita Federal do Brasil. O SESCOOP/PR é um serviço social autônomo, voltado para o treinamento profissional, pesquisa, assistência técnica, consultoria e assistência social (OCEPAR, 2018).

O investimento em treinamento e desenvolvimento de capital humano foi de aproximadamente 40 milhões de reais nas cooperativas paranaenses para 2017. Este recurso é apenas uma parte do investimento, já que considera somente o montante investido por meio da contribuição ao SESCOOP/PR e não contempla o recurso próprio da cooperativa e de empresas parceiras. Ainda, é necessário considerar, que os recursos do treinamento são apenas parte de um investimento muito maior, que envolve as políticas de recursos humanos de forma mais ampla (OCEPAR, 2018).

Na estrutura de governança das cooperativas, por força legal, o associado participa da tomada de decisões. A prestação de contas dos investimentos da cooperativa deve ser precisa, justificada e submetida à apreciação do quadro social. Assim, todo o estudo que traga subsídio para justificar tais investimentos reforça a transparência e assertividade das informações prestadas pelos gestores e também pelo próprio SESCOOP/PR.

Considerando que a pesquisa científica ainda é escassa e necessária às sociedades cooperativas, a principal justificativa prática reside na compreensão de elementos comportamentais significativos que poderão subsidiar gestores para

tomada de decisão. Esses gestores são os responsáveis pelas informações que o cooperado recebe, e assim, necessitam ser transparentes e assertivos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Na primeira seção foi apresentada a introdução, com uma contextualização sobre o tema proposto. Na sequência, foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e as justificativas teórica e prática, assim como a estrutura da dissertação.

Na segunda seção, são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que sustentam a demarcação teórica do trabalho. Inicialmente, é apresentado um contexto sobre Impacto do treinamento no trabalho, a seguir, Autoeficácia, por fim, Comprometimento Organizacional.

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

A análise dos dados é apresentada na quarta seção e as considerações finais, na seção subsequente. Na sexta e última seção, as implicações gerenciais estão destacadas.

O projeto da pesquisa encerra-se com a apresentação das referências teóricas utilizadas e apêndices, os quais serviram de apoio para o desenvolvimento deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do estudo, serão apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que compõe o referencial teórico do trabalho, na seguinte sequência: impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional.

2.1 IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

Para definir o impacto do treinamento no trabalho é preciso, primeiramente, compreender alguns conceitos de Treinamento e Desenvolvimento, muitas vezes correlatos. Para Salas e Cannon-Bowers (2001), os conceitos principais de Treinamento e Desenvolvimento, T&D, são advindos de outros estudos de áreas como: pedagogia, administração, psicologia e sociologia que resultam na área de aprendizagem induzida nas organizações.

As iniciativas de T&D são as ações de aprendizagem induzida que ocorrem no ambiente organizacional. Goldstein (1992) e Locke, Latham e Erez (1988) argumentam que o foco dessas ações é o comportamento do indivíduo que deve melhorar seu desempenho no trabalho. Segundo Sallorenzo (2000), o desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais abrangente que o treinamento, porque busca o amadurecimento dos indivíduos de forma mais profunda, não focando apenas uma atividade específica do trabalho.

Para Borges-Andrade (2002), a definição de treinamento é uma ação da organização planejada sistematicamente, com o objetivo desenvolver habilidades diversas e estratégias cognitivas no aluno, para que este melhore sua eficiência atual ou futura.

No estudo de Sitzmann e Weinhardt (2017), uma das conclusões foi que, à medida que os funcionários adquirem conhecimentos e habilidades como resultado de ações de treinamento e utilizam as competências adquiridas no trabalho, eles garantem que a empresa alcance as competências necessárias para superar seus concorrentes.

Deve-se considerar que há uma diferenciação entre treinamento e educação, especialmente quanto à intencionalidade. O objetivo de um treinamento é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes com foco no desempenho do indivíduo (Bastos, 1991). Já a educação, segundo Nadler (1984), objetiva uma

formação mais abrangente que, em geral, visa a melhoria de desempenho futuro. Neste estudo, as fontes de dados serão tanto os alunos de cursos técnicos quanto os alunos de iniciativas de educação de longo prazo, como as especializações.

Para Vargas e Abbad (2006), a educação é incluída aos demais conceitos anteriores, considerando que muitas organizações têm investido em iniciativas de educação formal para o quadro funcional, como por exemplo, especializações *in company*. O conceito de TD&E, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, nesta pesquisa, é considerado mais amplo pelo fato de abranger ações de educação tanto de curto e como de longo prazo, que objetivam tanto o desenvolvimento de competências quanto o amadurecimento das pessoas.

Considerando que o investimento das organizações em (T&D) é significativo, surge a necessidade de mensurar os resultados nas atividades dos trabalhadores (Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1997). Ao definir as variáveis que efetivamente trazem resultado no ambiente laboral, será possível adaptar as atividades de treinamento para torná-las mais assertivas.

Na avaliação de treinamento, o aluno atribui um valor ao treinamento, baseado em suas próprias expectativas e considerando o quanto este contribuiu para o seu desempenho, de seu grupo ou da organização. A avaliação também tem por objetivo contribuir para o aperfeiçoamento das atividades de treinamento, criando uma retroalimentação do processo (Freitas & Borges-Andrade, 2004).

No estudo de Kirkpatrick (1976), que posteriormente foi ampliado por Hamblin (1978), o modelo de avaliação de treinamento pode apresentar resultados em cinco aspectos diferentes que são correlacionados: de reação, de aprendizado, de comportamento no cargo, de organização e de valor final.

As medidas de satisfação com o treinamento em termos de qualidade do programa, ambiente e desempenho do instrutor estão relacionadas com a avaliação de reação. Já a avaliação de aprendizagem se refere ao alcance dos seus objetivos instrucionais, ou seja, a diferença entre o que o treinando sabia antes e depois do treinamento. A avaliação de comportamento no cargo tem como foco a melhoria de desempenho do treinando no trabalho, como resultado do que foi aprendido no treinamento. A avaliação da organização leva em conta as mudanças ou melhorias no funcionamento da organização que possam ter ocorrido em decorrência do treinamento. Por fim, a avaliação de valor final observa o produto final ou serviço

prestado pela organização, comparando, em suma, os investimentos em treinamento com os benefícios alcançados (Kirkpatrick, 1976).

As ações de T&D tem um foco principal nas organizações: a melhoria no desempenho revertido em maior resultado, independente do prazo de retorno. Assim, o Impacto do treinamento no trabalho diz respeito às aprendizagens obtidas no treinamento e que necessariamente serão aplicadas no trabalho.

Alguns pesquisadores entendiam que um dos focos principais do treinamento seria mudar o comportamento do treinando durante a execução de seu trabalho na organização. Assim, surgiu a preocupação em medir o efeito do treinamento a partir dos modelos clássicos de avaliação (Hamblin, 1978; Kirkpatrick, 1976). O comportamento no cargo é um dos níveis de avaliação no estudo de Kirkpatrick (1976) que se refere ao impacto do treinamento no trabalho.

Para Gonçalves e Mourão (2011), o Impacto do treinamento pode também ser explicado como a aquisição e aplicação das atitudes esperadas no trabalho. Muitos autores buscaram as variáveis preditoras para o Impacto do treinamento no trabalho. As variáveis situacionais foram apontadas como a maior predição, ou seja, são as variáveis do próprio ambiente organizacional, que diferem de empresa para empresa (Abbad et al. 2000; Freitas & Borges-Andrade, 2004; Ford, Quiñones, Sego & Sorra, 1992; Rowold, 2007; Tziner, Fisher, Senior & Weisberg, 2007; Warr & Bunce, 1995).

O conceito de impacto do treinamento no trabalho divide-se em: impacto em profundidade, relacionado às melhorias significativas no desempenho da pessoa treinada, e impacto em amplitude, entendido como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos em treinamento no ambiente laboral, (Borges-Andrade, 2002). É importante ressaltar que, neste estudo, considera-se o conceito de impacto do treinamento restrito ao ambiente de trabalho.

Existem definições sobre transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho que são conceitos correlatos. Por exemplo, o conceito de transferência de aprendizagem para alguns autores corresponde ao conceito de Impacto de Treinamento em profundidade denominado por Hamblin (1978). O objetivo do autor foi diferenciar os efeitos específicos de uma ação instrucional de outros mais amplos e que não foram contemplados nos objetivos de ensino, definidos por ele como impacto em amplitude.

Abbad, Sallorenzo, Gama e Morandini (1999) sugerem que a base teórica do conceito de Impacto do Treinamento em amplitude deve ser relacionada à

desempenho, propondo um novo entendimento: o efeito do treinamento no desempenho produtivo do treinado, após o treinamento no ambiente de trabalho. Para a autora, a transferência de aprendizagem seria sinônimo de impacto em profundidade, já que ambos dizem respeito ao processo de treinamento e a aplicação no trabalho.

Neste contexto, o Impacto do treinamento no trabalho pode ser mensurado por meio da transferência de aprendizagem e do desempenho do treinando após a influência que o evento instrucional exerceu. Em suma, a transferência de aprendizagem se refere ao desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) em situações de treinamento e a sua efetividade no ambiente laboral. Assim, o aluno desenvolve novas formas de realizar tarefas já conhecidas e/ou apresenta um novo desempenho no trabalho, diferente do seu usual.

O conceito que este estudo irá adotar para o Impacto do treinamento no trabalho é a influência exercida pelo treinamento sobre o posterior desempenho do treinando nas suas atividades laborais (Abbad et al., 1999).

Dentre os modelos desenvolvidos na pesquisa dos fatores de Impacto do treinamento no trabalho, existe uma base de variáveis podem ser divididas em três grandes categorias: instrucionais, contextuais e individuais (Abbad, Pilati & Pantoja, 2003). As variáveis instrucionais estão relacionadas ao planejamento e execução do treinamento, consideradas preditoras do Impacto do treinamento no trabalho (Borges-Andrade & Abbad, 1996).

As variáveis contextuais são os fatores externos às atividades de treinamento, mas que possuem influência na aprendizagem e fazem parte do ambiente organizacional. Alguns estudos as consideram como fator crítico para que o treinamento realmente tenha resultados plausíveis (Lima, Borges-Andrade, & Vieira, 1989; Rouiller & Goldstein, 1993; Holton et al., 1997; Abbad et al., 2000; Sallorenzo, 2000; Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama, & Morandini, 2001).

Já as variáveis individuais estão relacionadas às características de personalidade e atitude de cada treinando que também influenciam na aprendizagem e no Impacto do treinamento no trabalho, (Colquitt, LePine, & Noe, 2000; Lacerda, 2002; Warr & Bunce, 1995).

Em relação aos indicadores de Impacto do treinamento no trabalho também há uma classificação, segundo Freitas, Borges-Andrade, Abbad e Pilati (2006):

comportamentos e resultados; complexidade da medida (profundidade ou largura); e nível a que se refere (indivíduo, grupos e organização).

O processo de avaliação do impacto de TD&E no desempenho, tanto individual, grupos ou organização, necessita de planejamento antecipado. É fundamental decidir previamente o que medir, qual o nível de complexidade e o método a ser usado nessa mensuração, se por meio da observação ou entrevistas. Em geral, as organizações precisam ponderar sobre algumas variáveis que influenciam nesse processo, como, por exemplo, a necessidade de recursos financeiros e humanos, os objetivos previstos da ação instrucional, perfil dos treinandos e cultura organizacional (Borges-Andrade, 2002).

Os objetivos previstos para a ação instrucional irão pautar a decisão sobre o que mensurar, especialmente considerando o desempenho individual, já que essa análise será focada em comportamentos descritos nos objetivos, (Borges-Andrade, 2002). O autor sugere que, a partir dos objetivos, os pesquisados irão opinar sobre uma relação de comportamentos ou resultados do treinamento esperados no trabalho, com o apoio de uma escala numérica ou tipo *Likert*. Todavia, não é raro encontrar situações nas quais não há objetivos previamente definidos, ou ainda planejados com foco no desempenho do instrutor e não no aluno, o que pode dificultar a avaliação.

Assim, o Impacto do treinamento no trabalho nem sempre se resume ao conceito de transferência de aprendizagem, já que outras variáveis como: estratégias de autogerenciamento, habilidades metacognitivas, desenvolvimento de raciocínio lógico, metodologia científica, técnicas de estimulação da criatividade, quando desenvolvidas, podem impactar o desempenho do treinando em muitas atividades que executa dentro da organização.

2.2 AUTOEFICÁCIA

Para Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991), os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das organizações são impactados pelas características dos treinandos. O autor argumenta que as características individuais como autoeficácia, motivação e *locus* de controle serão determinantes do aproveitamento de cada aluno em relação às iniciativas de treinamento e desenvolvimento.

A Teoria Social Cognitiva (TSC) deu origem à autoeficácia, proposta por Bandura em seus estudos publicados entre 1977 e 1993. Bandura (1977) conceituou autoeficácia como a crença que um indivíduo tem em sua própria capacidade de desempenho em relação a um trabalho específico, ou ainda, como a percepção que um indivíduo tem quanto à capacidade de alcançar o sucesso ou realizar com êxito um determinado objetivo.

Para Condon e Holleque (2013), a autoeficácia é definida como um aspecto psicológico de cada pessoa em relação a sua capacidade de bem desempenhar suas tarefas. Schwarzer e Schmitz (2004) acrescentam que a autoeficácia deveria ser conceitualizada em cada situação específica, da mesma forma que o nível de generalidade ou especificidade também varia com a situação.

A autoeficácia também pode ser vista como um traço de personalidade que afeta a motivação de um indivíduo para realizar com sucesso suas tarefas ou o grau de resiliência para enfrentar obstáculos e situações adversas, além da percepção individual acerca de risco (Bandura, 1986). Na Teoria Social Cognitiva, a autoeficácia se destaca quando o autor afirma que, dentre os vários pontos do autoconhecimento, uma das maiores influências na vida diária das pessoas pode ser a crença na capacidade pessoal.

O autoconhecimento traz consciência ao indivíduo sobre seu comportamento e habilidades, enquanto a autoeficácia o faz acreditar em sua capacidade para executar os comportamentos e alcançar objetivos com as habilidades que possui (Bandura, 1977; Schlaegel & Koenig, 2014). Assim, a autoeficácia percebida não corresponde às habilidades da pessoa, mas como ela se julga capaz de utilizá-las para obter êxito, sob as mais variadas circunstâncias (Azzi & Polydoro, 2006).

O conhecimento e a ação do indivíduo são influenciados pelas crenças de autoeficácia, representando uma estrutura cognitiva em conjunto com outras variáveis que determina o êxito das suas ações. Em outras palavras, não basta ter habilidades e competências, é preciso acreditar que as possui (Bandura, 1989; Navarro & De Quijano, 2003).

Em suma, as crenças de autoeficácia são o produto de um complexo processo cognitivo, baseadas em várias fontes de informação, percebidas pelo indivíduo por meio de diferentes experiências e estímulos (Bandura, 1986).

Os elementos que dão origem às crenças de autoeficácia são quatro: experiência de domínio (observação direta), experiência vicária, persuasão verbal e estados fisiológicos (Bandura, 1977).

A experiência de domínio é a dimensão vista como destaque, por estar relacionada à capacidade da pessoa de ter êxito em situações adversas, sendo assim um fator essencial ao conceito de autoeficácia (Bandura, 1977; Pajares & Olaz, 2008). Ela está relacionada à superação de obstáculos, marcando o indivíduo positivamente e servindo de referência de encorajamento em uma futura situação similar (Bandura, 1977; 1982).

As experiências vicárias estão relacionadas às comparações sociais que as pessoas fazem de si mesmo e as suas próprias capacidades, com outras pessoas de seu convívio. Quando o indivíduo não tem autoconhecimento desenvolvido ou pouca consciência das suas competências, essas experiências são de suma importância e servem de referencial (Bandura, 1982; Martínez & Salanova, 2006).

Através do reforço social, crítica positiva e mensagens de encorajamento vindas de pessoas confiáveis, a persuasão verbal acontece e põe em evidência a capacidade e habilidades de um indivíduo (Bandura, 1977; 1982).

Já os estados fisiológicos apontam para a interpretação de uma pessoa sobre o seu estado físico, como fator de impacto em sua autoeficácia. Desta forma, o indivíduo também responde de acordo com seu estado físico e emocional momentâneo (Bandura, 1982).

Assim, Bandura (1977) mostra que a autoeficácia é flexível, podendo variar de acordo com diversos aspectos, como o contexto e a situação, ao longo do tempo. Já que as crenças de autoeficácia desenvolvidas no indivíduo não são estáveis, observa-se a importância da cognição no seu desenvolvimento.

A crença de autoeficácia pode ser construída e desenvolvida no decorrer da vida, apesar da instabilidade e da influência de fatores externos e, por isso, é importante obter mecanismos capazes de gerar crenças de eficácia sob novos contextos ou domínios já experimentados (Martínez & Salanova, 2006).

A motivação de um indivíduo está relacionada à crença de autoeficácia, influenciando seus objetivos, esforço, persistência e resiliência frente a obstáculos. Quanto mais forte a crença da pessoa em sua capacidade, maior o esforço e persistência para superar desafios. Essas características, em geral, resultam em um desempenho diferenciado.

Uma pessoa define objetivos pessoais fazendo uma autoavaliação de sua capacidade. Quanto mais forte for a autoeficácia percebida, maiores os desafios que a pessoa define para si mesma e mais firme o comprometimento com eles (Bandura, 1991).

A crença na autoeficácia influencia no desempenho e motivação da pessoa. Em resumo, indivíduos com o mesmo conhecimento, podem apresentar desempenhos medíocres, adequados ou extraordinários, dependendo da variação da crença em autoeficácia (Bandura, 1991).

A cognição é a maior geradora da motivação humana, já que as pessoas se motivam e planejam suas ações, como um exercício de premeditação, acreditando no que elas podem realizar (Bandura, 1993). A autoeficácia opera na motivação cognitiva, ou seja, indivíduos que se consideram eficazes conseguem ver suas falhas como esforço, em contrapartida daqueles que se consideram ineficazes veem seus fracassos como falta de capacidade (Alden, 1986; Collins & Gentner, 1982; McAuley, Duncan, & McElroy, 1989).

Indivíduos com baixa crença de eficácia evitam tarefas difíceis, porque as veem como ameaças pessoais. Eles têm aspirações medíocres e pouco comprometimento com suas metas, focando em suas deficiências pessoais e nos obstáculos que podem encontrar. Seus esforços são frágeis, desistem rapidamente diante das dificuldades e são prováveis vítimas de estresse e depressão (Bandura, 1993).

Por outro lado, indivíduos com alta eficácia abordam tarefas difíceis como um desafio a ser dominado e não como ameaça a ser evitada, mantendo um alto comprometimento com o resultado. Frente ao fracasso, eles mantem e aumentam os esforços, atribuindo a falha a um esforço insuficiente ou conhecimento e habilidades deficientes, mas que podem ser desenvolvidas.

As pesquisas apontam a autoeficácia como fator mediador de comportamentos e que faz a diferença nos resultados de atividades desenvolvidas pelos indivíduos tanto positiva quanto negativamente, nas mais diversas situações.

Bandura (1977; 1997) afirmou que a crença da autoeficácia deve estar inserida em um contexto específico para ser possível identificar o domínio da tarefa a ser realizada pelo indivíduo. Assim, outros pesquisadores ampliaram o conceito por meio de domínios específicos da autoeficácia, ao invés de focar em medir apenas a autoeficácia geral (McGee, Peterson, Mueller, & Sequeira, 2009).

No que diz respeito à mudança de comportamento, o indivíduo tem como base suas expectativas sobre o resultado esperado e na eficácia pessoal. Ele crê que um comportamento particular vai levá-lo a um resultado específico, ou ainda, tem uma crença sobre a consequência de um ato. As expectativas de autoeficácia podem estar relacionadas com o controle do indivíduo sobre suas ações ou habilidades para colocar em prática um comportamento específico desejado (Bandura, 1989).

Associada a desempenho, a autoeficácia pode ser vista como uma crença do indivíduo sobre a sua capacidade cognição, motivação e comportamento, indispensáveis à realização exitosa das suas atividades (Bandura, 1977; Azzi & Polydoro, 2006).

Em diferentes áreas do conhecimento, diversos estudos têm sido feitos com base na teoria da autoeficácia, explorando contextos específicos. Uma das áreas de grande interesse dos pesquisadores é a associação entre a crença de autoeficácia e o treinamento e desenvolvimento de capital humano.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a autoeficácia tem influência importante em relação às ações de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. Para Salas e Cannon-Bowers (2001), a autoeficácia ocupa posição de destaque no referencial teórico evidenciando sua influência positiva sobre a aprendizagem e desempenho dos alunos, aspecto reforçado por Pantoja, Porto, Mourão e Borges-Andrade (2005).

Em programas de TD&E, quando o treinando acredita ser capaz de aprender o conteúdo proposto, ele alcançará bons resultados com mais facilidade. Essa é relação básica de reciprocidade da autoeficácia e capacitação (Bandura, 1977; Abbad & Borges-Andrade, 2004). O aproveitamento das ações de TD&E pode ser maximizado ou minimizado sob a influência da autoeficácia.

As pesquisas de Schunk (1984) revelam que a autoeficácia percebida contribui para o desenvolvimento de habilidades cognitivas, em estudos sobre o aprendizado acadêmico das crianças. O autor realizou vários estudos com crianças que apresentavam dificuldades de aprendizagem graves utilizando técnicas de aprendizagem dirigida, complementada com estímulos de reforço do sentimento de eficácia nas crianças. Os resultados das pesquisas de Schunk (1984) mostram que essas estratégias desenvolvem crenças nas crianças em sua própria capacidade cognitiva. O aperfeiçoamento de suas capacidades aumenta proporcionalmente ao aumento da eficácia percebida.

A autoeficácia é influenciada pelo desenvolvimento de competências, mas não é apenas reflexo delas. O estudo mostra que crianças com o mesmo nível de desenvolvimento intelectual, podem diferir no nível de autoeficácia percebida, apresentando desempenhos distintos (Schunk, 1984).

Pajares (1996), em suas pesquisas sobre autoeficácia relacionada ao contexto acadêmico, sugere que estudantes com alta crença em autoeficácia são capazes de usar mais estratégias cognitivas e apresentam maior persistência na busca de realizações acadêmicas do que aqueles com baixo senso de autoeficácia.

Estudantes com dificuldades de aprendizagem podem se julgar incapazes de bom desempenho nas tarefas acadêmicas, ou seja, com baixa crença de autoeficácia. A maioria dos estudos em autoeficácia na aprendizagem tem sido realizada com alunos que experimentam dificuldade de aprendizagem e de comportamento.

Quando se trata de desempenho acadêmico, a autoeficácia dos estudantes, unida às atitudes positivas em relação à aprendizagem, tem sido considerada um ponto fundamental. A autoeficácia influencia o desempenho acadêmico e vice-versa, por ação direta e por meio de motivação, autorregulação, autopercepção e expectativas em relação aos resultados (Bandura & Schunk, 1981; Pajares & Valiante, 1997; Schunk, 1995).

A relação entre desenvolvimento acadêmico, autoeficácia e aspectos comportamentais de alunos foi foco do estudo de Medeiros, Loureiro, Linhares e Marturano, (2000) e corrobora com as pesquisas dos demais autores. O estudo aponta que os alunos com dificuldade de aprendizagem possuem uma crença de autoeficácia mais baixa do que alunos com bom desempenho, considerando-se pouco capazes de obter sucesso nas atividades acadêmicas. O fato das pessoas desenvolverem competências, por si só, não é garantia de êxito em suas atividades e metas, é preciso acreditar na própria capacidade.

Assim, a variável autoeficácia pode ser considerada uma preditora do impacto do treinamento no trabalho entre outras variáveis do comportamento humano.

Hipótese 1: A autoeficácia tem influência positiva sobre o impacto do treinamento no trabalho.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As teorias organizacionais foram trazendo novos constructos intrapsíquicos, ao longo do tempo, que buscam explicar as atitudes do indivíduo e seus processos psicológicos em seu ambiente de trabalho. Os teóricos das relações humanas extrapolaram as explicações tayloristas do homem como equipamento biológico e ambientes físicos de trabalho. A busca da explicação para o comportamento do trabalhador tem sido foco das teorias motivacionais, quer de natureza afetiva ou cognitiva, trazendo destaque aos constructos ligados à motivação e atitudes no trabalho (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990).

O estudo do comprometimento do indivíduo tem sido um importante aspecto para a compreensão do comportamento humano no trabalho, destacando-se por ser uma medida mais estável e um preditor importante para diversas variáveis do ambiente laboral (Aryee & Heng, 1990).

O comprometimento, para Kanter (1968), é a disposição que um indivíduo possui de dispor energia e lealdade a determinado sistema social, unindo seus interesses individuais aos padrões sociais.

Para Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), o comprometimento é um vínculo que a pessoa desenvolve com outras pessoas, grupos ou organizações, e com este último, denomina-se comprometimento organizacional.

Alguns estudos da última década mostram que as percepções do indivíduo em relação às estratégias voltadas ao comprometimento com o trabalho são cada vez mais importantes no desenvolvimento de comportamentos e atitudes positivas para que as pessoas se sintam inseridas (Cesário & Chambel, 2017). Os indivíduos que observam seus próprios valores e objetivos profissionais em consonância com valores e objetivos da organização são mais propensos a adotar comportamentos positivos, e, conseqüentemente, maior comprometimento com a organização e envolvimento no trabalho (Ashforth & Mael, 1989). Desta forma, o comprometimento organizacional pode ser um preditor importante da eficácia da organização e promotor de desempenho, bem-estar e intenção de permanecer (Wright & Kehoe, 2008; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001, Preston & Brown, 2004).

Os estudos internacionais sobre comprometimento organizacional tornaram-se mais intensos a partir da década de 70, transformando-o no constructo mais pesquisado dentre os temas comportamentais (Bastos et al., 2008). No Brasil, a pesquisa sobre comprometimento organizacional ganhou força na década de 80 e também possui pesquisa abundante sobre o assunto.

Para Pfeffer e Veiga (1999), a gestão de recursos humanos vem tornando-se um fator importante no desempenho organizacional nas últimas décadas. As organizações esforçam-se para atrair e reter profissionais competentes e comprometidos. Há um grande investimento nas pessoas, desde o processo de seleção, capacitação e retenção de talentos, elevando os custos da área (O'Reilly III & Pfeffer, 2001). Assim, a pesquisa do comprometimento organizacional tem evoluído, nacional e internacionalmente, deixando de ser um constructo unidimensional para multidimensional.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), o comprometimento organizacional é o nível de internalização das características da organização pelo indivíduo que a integra, a partir de trocas (recompensas), afiliação (orgulho de pertencer à organização) ou internalização (valores e objetivos pessoais).

O comprometimento organizacional vincula as pessoas às organizações (Buchanan, 1974). Como a lealdade e comprometimento com a organização é uma característica individual (Rainey, 2014), o desafio para as empresas não se limita a atrair e motivar talentos, mas também mantê-los e conquistar sua lealdade (Buchanan, 1974).

O comprometimento organizacional, para Perry e Wise (1990) favorece a espontaneidade e a inovação, contribuindo para a superação de condições adversas nas organizações.

Segundo Cabrera, Collins e Salgado (2006), o comprometimento também se relaciona com o conhecimento organizacional e pode contribuir para melhorar as percepções das pessoas sobre a organização, por meio do compartilhamento desse conhecimento. A gestão do conhecimento é fundamental para que as organizações alcancem e mantenham a competitividade (Wiig, 1997).

No estudo de Cesário e Chambel (2017), o comprometimento organizacional, por meio da dimensão afetiva, tem forte relevância para o desempenho dos funcionários, além de promover maior retenção de talentos, porque mostra o desejo do funcionário de permanecer na organização. Os autores afirmam que o comprometimento e o engajamento podem potencialmente se traduzir em um maior desempenho individual e eficácia organizacional e são dois principais constructos para o processo de gerenciamento do conhecimento.

É perceptível que o comprometimento organizacional pode ser relacionado com diversas variáveis e que existem muitos conceitos sobre esse constructo. Mowday,

Steers e Porter (1982) destacam diversas definições distintas sobre comprometimento organizacional e concluem que não há um consenso sobre o assunto. A Figura 1 mostra as principais abordagens e suas trajetórias apresentadas por Bastos (1993).

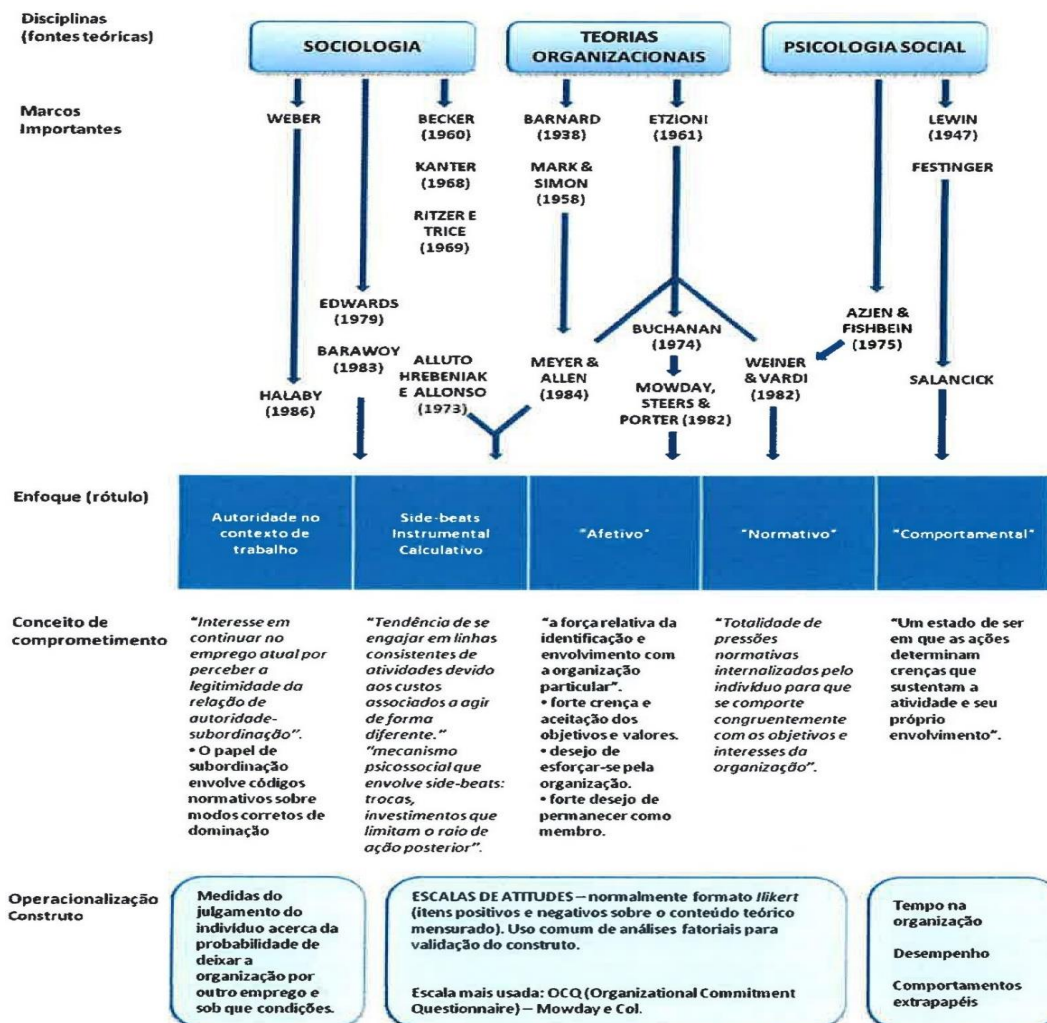


Figura 1. Abordagens conceituais e referidas fontes teóricas na investigação do "Comprometimento Organizacional".

Fonte: Bastos, 1993, p. 55.

Nos últimos 20 anos, o conceito de comprometimento organizacional esteve focado em três abordagens: afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Algumas pesquisas trataram das três abordagens isoladamente e outros de modelos multidimensionais, como a pesquisa de Meyer e Allen (1991) de conceitualização dos três componentes do comprometimento organizacional. Segundo Bastos (1994), os enfoques mais pesquisados foram as abordagens afetiva e instrumental.

A amplitude da pesquisa sobre comprometimento no Brasil e no mundo é evidente e reflete os progressos obtidos nessa área, também em relação a sua profundidade. Apesar do comprometimento organizacional apresentar outros

enfoques, neste estudo, optou-se pela visão multidimensional de Meyer e Allen (1991), que engloba as três dimensões descritas a seguir: afetiva, instrumental e normativa, em um único instrumento, analisando o constructo de forma global.

A partir da pesquisa liderada por Lyman Porter (Mowday et al., 1982), o enfoque *afetivo* foi o mais estudado, abordando o constructo por meio da perspectiva da atitude do indivíduo. A pesquisa de Mowday et al. (1982) e a qualidade na definição do constructo, que foi a base de uma escala psicométrica, foram os fatores decisivos dessa predominância. Este enfoque tem origem nos trabalhos de A. Etzioni que pesquisou a obtenção de concordância ou obediência a padrões de envolvimento desenvolvidos entre os indivíduos na organização (Bastos, 1993).

Esta visão do comprometimento organizacional destaca a natureza afetiva na identificação da pessoa com os objetivos e valores da organização.

Ainda segundo Mowday et al. (1982), o constructo deve ainda considerar outros três fatores: o sentimento de lealdade, a vontade de esforçar-se pela organização e o desejo de permanecer como seu membro. Os autores destacam que “quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização”.

Em outras palavras, o comprometimento afetivo traduz-se em sentimentos positivos de carinho pela organização e orgulho em fazer parte dela, refletido em um forte desejo de permanecer.

No contexto deste estudo, é fundamental destacar que existem teorias sobre o impacto das diferentes culturas no comprometimento organizacional e que originaram o Módulo de Pesquisa de Valor de Hofstede (1980). No estudo de Hofstede (1980), as diferenças na dimensão cultural, especialmente o individualismo *versus* o coletivismo, são consideradas as mais relevantes na pesquisa do comprometimento organizacional dentre todas as demais estudadas pelo autor (Randall, 1993). A partir desses estudos, os indivíduos que mostram maior lealdade e apego em relação aos seus grupos provém de culturas coletivas, ou seja, os interesses do grupo são considerados mais importantes que os interesses pessoais.

Esta teoria tem grande relevância neste estudo, pela característica coletiva das sociedades cooperativas, reforçando a importância de considerar o contexto em que a pesquisa está sendo desenvolvida. O quadro funcional de uma cooperativa está

imerso em uma gestão democrática, que valoriza o compromisso social com o desenvolvimento do grupo de associados, ou seja, o foco na coletividade.

Os estudos de Becker (1960) deram origem ao *enfoque instrumental ou calculativo*, que o conceitualiza como uma tendência da pessoa a se comprometer com “linhas consistentes de atividade”. Este enfoque também é conhecido como continuação ou *side bet* (trocas laterais), que pode ser entendido como uma avaliação que o indivíduo faz de custos e benefícios relativos à sua saída da organização.

Em consonância, Costa (2007) reforça o comprometimento instrumental como o resultado dos investimentos e sacrifícios pessoais do indivíduo em relação à empresa, tornando difícil abandoná-la e recomeçar tudo outra vez.

Nesta perspectiva, o comprometimento está vinculado ao sistema de recompensas e custos que a pessoa percebe ao fazer parte da organização (Bastos, 1994). Ou ainda, é o resultado de uma análise positiva que o indivíduo faz dos resultados dos seus investimentos na organização e da possibilidade de perda das vantagens conquistadas em caso de desligamento, segundo Guimarães e Martins (2008).

A pessoa que demonstra comprometimento instrumental faz um balanço das expectativas de trocas com a empresa, distinguindo-se claramente da pessoa que demonstra comprometimento afetivo, segundo Meyer, Allen e Gellatly (1990). Os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização, porque *querem* e os indivíduos com forte comprometimento instrumental permanecem, porque *necessitam*.

Sob esta visão, o indivíduo que tem suas necessidades satisfeitas pela organização tende a aumentar o seu vínculo, de mesma forma que, o oposto também deve ser considerado. Qualquer fato que ocasione um aumento nos custos do indivíduo decorrente de seu desligamento da organização pode ser considerado um precedente do comprometimento instrumental (Meyer & Allen, 1991).

Assim, de acordo com Jaros (1997), o comprometimento instrumental oscila de acordo com dois aspectos: altos sacrifícios e poucas alternativas, levando o empregado a aumentar ou diminuir a sua intenção de permanecer na organização.

O conceito de *comprometimento normativo* para Wiener (1982) é “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor destaca que os valores e os objetivos

organizacionais representam uma forma de controle sobre as ações das pessoas, moldando o comportamento destas por acreditarem que é certo e moral.

O estudo de Fishbein em 1967, Modelo de Intenções Comportamentais foi a base da pesquisa de Wiener (1982). O foco de Fishbein era compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, concluindo que esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal e o normativo. No enfoque atitudinal, a atitude de agir do indivíduo é fruto de sua avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, considera a percepção do indivíduo em relação às pressões normativas atuando sobre o seu comportamento. Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização.

Para Bastos (1994), a visão normativa do comprometimento está ligada a um sentimento de obrigação com a empresa, no sentido de retribuir o que ela fez. Sua base são as normas, regulamentos e regras que exercem um poder de mudança sobre o comportamento das pessoas, levando a agir de acordo com padrões internalizados.

Sob uma ótica psicológica, o comprometimento organizacional normativo apresenta uma dimensão cognitiva onde o indivíduo acredita ter obrigação moral em relação à empresa e comporta-se de forma que possa demonstrá-la (Siqueira, 2001). O indivíduo possui uma grande predisposição para agir de acordo como os valores organizacionais internalizados e, por vezes, não tem consciência de que certas ações possam parecer desprovidas de lógica (Costa, 2007).

Segundo Guiomar (2011), o comprometimento normativo possui dois antecedentes diretos e um indireto. Os diretos se referem aos investimentos que a empresa realiza para o quadro funcional e a socialização, que resultam em um sentimento de obrigação. O antecedente indireto está relacionado às normas de reciprocidade entre a pessoa e a organização.

A partir das conclusões de Guiomar (2011), pode-se relacionar o comprometimento com as iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações, já estas são investimentos no quadro funcional.

Gaertner e Nollen (1989) também concluíram que o comprometimento organizacional estava relacionado às práticas de recursos humanos, englobando as ações de treinamento. Em consonância, Lang (1992) sugeriu que o treinamento deveria ser considerado como um precedente do comprometimento organizacional.

No estudo de Ahmad e Bakar (2003), a disponibilidade de treinamento, o suporte no treinamento, a motivação para aprender, o ambiente de treinamento e os benefícios percebidos em função do treinamento foram significativamente correlacionados com o comprometimento organizacional.

Assim, mesmo que o comprometimento organizacional possa ser preditor de diversas variáveis, este estudo buscou verificar a influência de outras variáveis sobre ele, considerando-o, neste caso, uma variável dependente. A escolha do instrumento de pesquisa, neste estudo, engloba as três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, em um único questionário e analisa o constructo de forma global (Meyer & Allen, 1991).

A partir deste contexto, a variável Impacto do Treinamento no Trabalho pode ser uma preditora do comprometimento organizacional, gerando a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: O impacto do treinamento no trabalho tem influência positiva no comprometimento organizacional.

Na pesquisa de Saksida e Shantz (2014), concluiu-se que o treinamento e o apoio remunerado da equipe promovem níveis mais elevados de comprometimento organizacional, devido ao aumento da autoeficácia e maior clareza na função desempenhada. Neste estudo, de forma indireta, a autoeficácia pode estar relacionada com comprometimento organizacional.

No estudo de Albrecht e Marty (2017), os resultados mostraram que tanto os recursos de trabalho quanto os fatores de diferenças individuais tiveram efeitos diretos e indiretos no comprometimento afetivo e na intenção de ficar. Apesar da forte influência dos recursos de trabalho, os resultados sugerem que fatores individuais, como a Autoeficácia, e fatores do contexto do trabalho influenciam o apego psicológico dos funcionários ao seu trabalho.

Apesar de não terem sido encontrados estudos correlacionando diretamente as duas variáveis, a terceira hipótese buscou confirmar essa possibilidade.

Hipótese 3: A autoeficácia tem influência positiva no Comprometimento Organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das constatações da base teórico-empírica fundamentada pela literatura especializada sobre os conceitos de impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional, foi escolhida a metodologia utilizada neste estudo.

Segundo Gil (2008), o método científico é o caminho para alcançar o conhecimento, ou seja, um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos escolhidos pelo pesquisador. A partir do método escolhido, o pesquisador determina qual será a forma de levantamento, verificação e análise para explicar o fenômeno em questão.

Nesta seção, serão apresentados: o contexto da pesquisa, a especificação do problema e o delineamento da pesquisa.

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo está delimitado às 220 sociedades cooperativas do Estado do Paraná que contribuem com Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PR.

Ao final do ano de 2017, as cooperativas paranaenses apresentaram um faturamento de mais de 70 bilhões de reais, envolvendo mais de 1,5 milhões de cooperados e mais de 93 mil empregados diretos, (OCEPAR, 2018).

Conforme já mencionado na introdução, a gestão democrática é um princípio das cooperativas e uma premissa legal, o que significa que o cooperado participa da tomada de decisões. O quadro social opina sobre questões estratégicas, investimentos e destinação de recursos importantes à sociedade.

Neste cenário, os gestores de cooperativas necessitam fornecer informações precisas e fundamentadas ao quadro social. Assim, toda a pesquisa científica realizada nas sociedades cooperativas é um instrumento importante para a transparência e assertividade na informação levada ao associado.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Diante dos conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o seguinte problema:

Qual a relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional em sociedades cooperativas?

3.2.1 Hipóteses de pesquisa

A partir do referencial teórico da pesquisa, elaborou-se as hipóteses abaixo:

Hipótese 1: A autoeficácia tem influência positiva com o impacto do treinamento no trabalho.

Hipótese 2: O impacto do treinamento no trabalho tem influência positiva com o comprometimento organizacional.

Hipótese 3: A autoeficácia tem influência positiva com o Comprometimento Organizacional.

Desta forma, a Figura 2 descreve as relações entre os constructos que este estudo se propõe investigar.

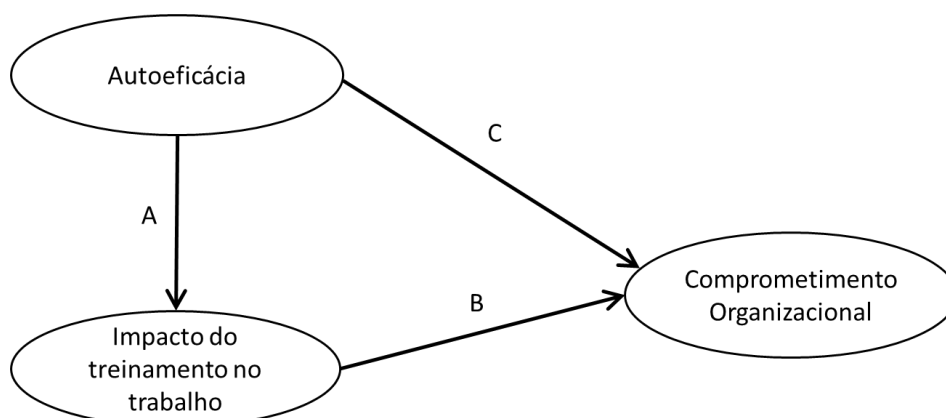


Figura 2. Relação entre variáveis
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A variável Autoeficácia é independente em relação ao Impacto do Treinamento no Trabalho e a correlação entre as duas é representada pela letra A. Já a correlação B será testada entre a variável dependente, Comprometimento Organizacional, e a independente, Impacto do treinamento no trabalho. A letra C representa a correlação testada entre Autoeficácia, como variável independente, e Comprometimento Organizacional, como variável dependente.

3.2.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

A análise das variáveis em questão segue a proposta de Gil (2008), que é entendida como um processo de busca de correlatos empíricos para um determinado constructo, a fim de mensurá-lo ou classificá-lo. Para tanto, são usadas duas definições: constitutiva (DC) e operacional (DO), que se apresentam detalhadas a seguir.

3.2.2.1 Impacto do treinamento no trabalho

DC: O conceito de impacto do treinamento no trabalho divide-se em: impacto em profundidade, relacionado às melhorias significativas no desempenho da pessoa treinada, e impacto em amplitude, entendido como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos em treinamento no ambiente laboral, (Borges-Andrade, 2002).

DO: A mensuração deste constructo será realizada através de uma *Survey* aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017 e o instrumento de pesquisa escolhido foi validado pela pesquisa de Pilati e Abbad (2005) com doze questões (APÊNDICE A). O instrumento de pesquisa escolhido contempla o conceito global do constructo, ou seja, o impacto em profundidade e o impacto em amplitude.

3.2.2.2 Autoeficácia

DC: De acordo com Bandura (1989), 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 mensuração deste constructo será realizada através de uma *Survey* aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017. O instrumento de pesquisa escolhido foi *Generalized Self-Efficacy Scale*, validado pela pesquisa de Schwarzer e Jerusalem (1995), que desenvolveu escalas gerais de autoeficácia, com dez questões (APÊNDICE A).

3.2.2.3 Comprometimento organizacional

DC: O conceito de comprometimento organizacional está focado em três abordagens: afetivo, instrumental/calculativo e normativo, segundo a pesquisa de Meyer e Allen (1991). O comprometimento afetivo traduz-se em sentimentos positivos pela organização e orgulho em fazer parte dela e um forte desejo de permanecer. Já no instrumental, é uma análise positiva que o indivíduo faz dos resultados dos seus investimentos na organização e da possibilidade de perda das vantagens conquistadas em caso de desligamento. Por fim, o normativo envolve os valores e os objetivos organizacionais como uma forma de controle sobre as ações das pessoas, moldando o comportamento na crença do que é certo e moral.

DO: A mensuração deste constructo será realizada através de uma *Survey* aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017. O instrumento de pesquisa escolhido foi validado pela pesquisa de Meyer e Allen (1997), que nesta última versão desenvolveu dezenove itens e abrangeu as três abordagens: afetiva, instrumental e normativa (APÊNDICE A).

Outros termos considerados relevantes:

Sociedades Cooperativas: 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, distinguindo-se das demais

sociedades por características próprias, previstas na Lei 5764/71, (Lei complementar 5764/71).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, que foi estruturado da seguinte maneira: (i) finalidade da pesquisa; (ii) estratégia de pesquisa; (iii) coleta e tratamento dos dados e (iv) limitações da pesquisa.

3.3.1 Finalidade da pesquisa

Assim como exposto na justificativa teórica e prática, os estudos que envolvem variáveis relacionadas a pessoas e suas contribuições às organizações são demandas importantes dos gestores e ainda comportam vários desdobramentos. Ainda é preciso considerar que as sociedades cooperativas são carentes de pesquisas com enfoque nas suas características peculiares.

Diante do exposto, a finalidade principal da presente investigação é *Analisar a relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional em sociedades cooperativas.*

3.3.2 Estratégia de pesquisa

O presente estudo é caracterizado como descritivo, já que, segundo Cooper, Schindler e Pamela (2011), objetiva descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre constructos, por meio de uma pesquisa quantitativa e de levantamento.

Este estudo foi realizado com corte transversal de temporalidade e a unidade de análise é o indivíduo (Babbie, 1998). A pesquisa foi direcionada a funcionários de sociedades cooperativas vinculadas ao Sescop/PR, o que restringiu a população ao Estado do Paraná. Os respondentes foram alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017, tendo concluído ou não o curso, por meio de recursos do Sescop/PR e que ainda possuíam vínculo empregatício em sociedades cooperativas do Estado do Paraná, no momento da pesquisa. Nesse sentido, o nível de análise é organizacional, a partir da rede de relacionamentos do Sescop/PR, e a

unidade de análise foi cada indivíduo respondente da pesquisa.

O número significativo de elementos da população-alvo da pesquisa pode inviabilizar o estudo, especialmente em pesquisas de levantamento ou experimento. Assim, por meio de técnicas de amostragem, uma parte da população pode representar o todo, tornando o estudo viável (Gil, 2008). Neste estudo, a população de alunos que preenchiam os requisitos previamente estabelecidos era de 1.470, o que comprova a necessidade do uso de técnica de amostragem. No entanto, na distribuição da pesquisa aos respondentes, 314 alunos não puderam ser considerados, alguns por não estarem mais vinculados às cooperativas e outros por estarem com seus dados desatualizados, reduzindo assim a população para 1.156.

Assim, a opção de técnica de amostragem para este estudo foi não probabilística, já que é indicada para pesquisas que buscam descrever um fenômeno com caráter conclusivo (Malhotra, Rocha, Laudisio, Altheman & Borges, 2005) e por conveniência, por facilitar o acesso aos alunos.

A amostra apresentou 284 respostas válidas, dentre os 308 respondentes, que após análise dos dados, assegurou apenas informações completas e relevantes à pesquisa.

3.3.3 Coleta e análise dos dados

A estratégia de pesquisa do tipo *Survey* foi a opção escolhida para o levantamento de dados, onde os respondentes foram entrevistados diretamente. A pesquisa iniciou a coleta de dados no mês de Julho de 2017 e atingiu uma amostra significativa até no mês de Outubro de 2017, utilizando instrumentos de pesquisa validados, já mencionados anteriormente.

Os questionários utilizados no levantamento foram compostos por questões que caracterizaram a amostra e questões com escala numérica de 5 pontos, que variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo plenamente).

O público-alvo da pesquisa foi restrito aos empregados de sociedades cooperativas paranaenses, inscritos nos cursos tecnólogos e de especialização em 2017 e que usufruíram de recursos do Sescop/PR. A partir desta delimitação, a análise também considerou algumas variáveis de controle.

Os instrumentos de pesquisa escolhidos foram validados em estudos anteriores. Para o constructo, Impacto do Treinamento no Trabalho foi escolhida a

pesquisa de Pilati e Abbad (2005) com doze questões. O instrumento de pesquisa escolhido para o constructo Autoeficácia foi *Generalized Self-Efficacy Scale*, validado pela pesquisa de Schwarzer & Jerusalem (1995), que desenvolveu escalas gerais de autoeficácia. Em relação ao Comprometimento Organizacional, o instrumento escolhido foi validado pela pesquisa de Meyer e Allen (1991, 1997), com dezenove itens que abrangem as três abordagens: afetiva, instrumental e normativa, sob uma ótica global.

Apesar dos instrumentos de pesquisa já terem sido validados, um pré-teste com 15 pessoas da área de T&D foi realizado, envolvendo empregados de cooperativas paranaenses e do SESCOOP/PR. O objetivo do pré-teste foi validar as expressões utilizadas e a escala proposta. Algumas expressões foram substituídas por sinônimos e os termos “organização, empresa e instituição” por cooperativa, com o intuito de facilitar o entendimento das questões.

Outro aspecto importante considerado neste estudo foram as variáveis de controle. Segundo Lakatos e Marconi (2000), as variáveis de controle delimitam a pesquisa, estabelecendo o contexto ou ambiente no qual a relação entre variáveis independentes e dependentes acontece. A pesquisa está sob controle quando considera tais variáveis, que são fatores condicionantes das conclusões.

As variáveis de controle escolhidas foram: cargo, gênero, ramo da cooperativa, faixa etária, tempo de vínculo empregatício com a cooperativa, região da cooperativa e tipo de curso realizado. Elas foram escolhidas para caracterizar a amostra e contribuir com as conclusões do estudo.

3.3.4 Técnicas de análise de dados

Na fase de análise dos dados, a pesquisa utilizou técnicas estatísticas univariadas, para distribuições com uma única variável e, multivariadas, para análise simultânea de múltiplos constructos. As ferramentas utilizadas para esse fim foram os softwares: Microsoft Excel, IBM SPSS e o IBM Amos.

A análise dos dados foi dividida em 4 etapas, onde a primeira procurou caracterizar a pesquisa, por meio do software *Microsoft Excel*, eliminando respostas incompletas e inconsistentes com a lógica dos questionários.

No segundo passo, a análise fatorial exploratória, AFE, foi a técnica estatística multivariada utilizada para analisar a estrutura das inter-relações, delimitando quais

variáveis foram mais fortemente correlacionadas. Esta técnica também resumiu e reduziu o número de variáveis originais, garantindo a menor perda de informações possíveis (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A verificação da confiabilidade da consistência interna das escalas foi feita com os fatores extraídos, utilizando o Alfa de Cronbach, que varia de 0 a 1, sendo que os limites inferiores aceitáveis estão entre 0,60 e 0,70 (Hair et al., 2009).

A análise exploratória de cada variável e fator latente foi feita individualmente no terceiro passo, assim como alguns testes comparativos utilizando duas variáveis de controle: tipo de curso e ramo da cooperativa. A escolha de tais características levou em consideração as diferentes realidades práticas de cada segmento.

O quarto e último passo da análise dos dados foi utilizada a análise multivariada de dados. A técnica de modelagem de equações estruturais foi escolhida para esse fim por se tratar de uma técnica estatística com maior complexidade. A modelagem de equações estruturais - MEE é um conjunto de técnicas estatísticas que objetiva explicar as relações entre múltiplas variáveis, descrevendo as relações entre estas (Hair et al., 2009). Apesar de relativamente recente, a MEE é uma técnica multivariada dominante e vem sendo aplicada em áreas como marketing, recursos humanos, sociologia, saúde, administração, entre outros (Hair et al, 2009).

As etapas da coleta e análise de dados estão representadas na Figura 3.

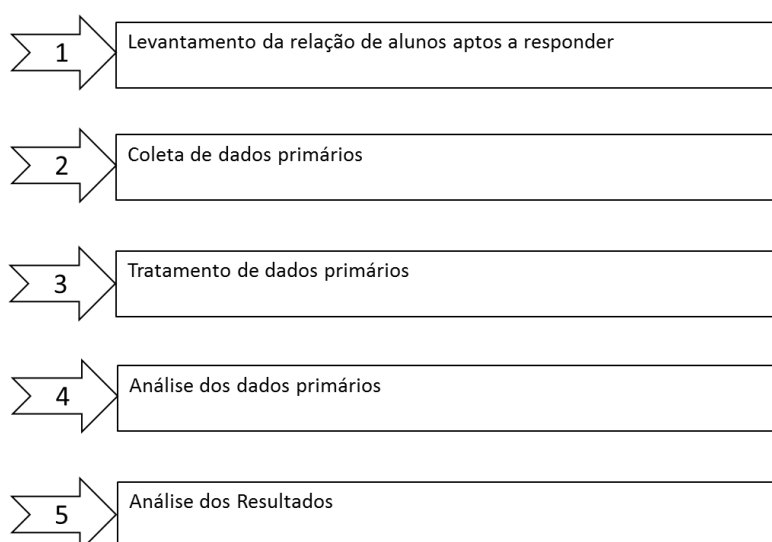


Figura 3. As etapas da coleta e análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No entanto, enquanto pesquisa quantitativa, foi primordial alcançar uma amostra significativa e válida para representar a população a ser pesquisada. Em

2017, os alunos inscritos nos cursos tecnológicos e de especialização totalizaram 1.470. Esta população é dispersa em todo o Estado do Paraná e, deste total, foi necessário desconsiderar os desistentes, reprovados e desligados do quadro funcional das cooperativas, no momento da pesquisa, e a amostra totalizou 284 respostas válidas.

3.3.5 Limitações da pesquisa

Este estudo foi limitado às sociedades cooperativas do Estado do Paraná, contemplando apenas os alunos que estavam cursando cursos técnicos ou de Especialização em 2017, que somavam 1.470 pessoas. Para compor a amostra, a pesquisa restringiu-se aos alunos que usufruíram de recursos do SESCOOP/PR e ainda possuíam vínculo empregatício em sociedades cooperativas do Estado do Paraná no momento da pesquisa.

Outra limitação se refere à técnica de pesquisa utilizada onde a opção foi restritamente quantitativa, trazendo a possibilidade de outros estudos ampliarem e darem continuidade ao tema por meio de técnicas qualitativas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados, a partir da aplicação da análise exploratória, análise fatorial e da modelagem de equações estruturais. Considerando as 308 respostas obtidas, um filtro foi aplicado previamente à análise, no intuito de purificar os dados. A amostra válida foi de 284 respostas, onde 24 foram descartadas por serem incompletas ou inconsistentes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Inicialmente, a amostra foi analisada a partir das variáveis de controle (cargo, gênero, ramo da cooperativa, faixa etária, tempo de vínculo empregatício com a cooperativa, região da cooperativa e tipo de curso realizado), caracterizando os dados conforme as Tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 a seguir.

Tabela 1
Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	Quant.	%
Homens	194	68,3%
Mulheres	90	31,7%

Tabela 2
Distribuição dos respondentes por ramo da cooperativa

Ramo da Cooperativa	Quant.	%
Agropecuário / Agroindustrial	210	73,9%
Crédito	53	18,7%
Saúde	13	4,6%
Outro	8	2,8%

Tabela 3
Distribuição dos respondentes por idade

Idade	Quant.	%
Entre 18 e 25 anos	22	7,8%
Entre 26 e 35 anos	165	58,1%
Entre 36 e 45 anos	79	27,8%
Acima de 46 anos	18	6,3%

Tabela 4

Distribuição dos respondentes por tempo de cooperativa

Tempo de Cooperativa	Quant.	%
Até 2 anos	16	5,6%
Entre 2 e 8 anos	135	47,5%
Entre 9 e 15 anos	88	31,0%
Mais de 15 anos	45	15,9%

Tabela 5

Distribuição dos respondentes por região do Paraná

Região do Estado	Quant.	%
Região Centro Sul	111	39,1%
Região Oeste Sudoeste	156	54,9%
Região Norte Noroeste	17	6,0%

Tabela 6

Distribuição dos respondentes por curso realizado

Curso Realizado	Quant.	%
Formação Técnica	78	27,5%
Pós-Graduação	204	71,8%
Outro	2	0,7%

Tabela 7

Distribuição dos respondentes por cargo

Cargo / Função	Quant.	%
Analistas	46	16,20
Gerentes	40	14,08
Técnicos	29	10,21
Assistentes	23	8,10
Supervisores	23	8,10
Assessores	18	6,34
Encarregados	18	6,34
Auxiliares	18	6,34
Operadores	17	5,99
Agrônomos	12	4,23
Coordenadores	10	3,52
Manutenção	8	2,82
Inspetores	2	0,70
Administrativos	2	0,70
Contadores	2	0,70
Produção	2	0,70
Outros	11	3,87
Em branco	3	1,06

As variáveis de controle delimitaram esta pesquisa e também foram usadas como fatores condicionantes das conclusões, no decorrer da análise de dados. Tais

variáveis caracterizaram a amostra: gênero, ramo da cooperativa, faixa etária, tempo de cooperativa, região da cooperativa, tipo de curso realizado e cargo.

Os dados coletados tiveram como gênero predominante o masculino com 68,3% das respostas e, em relação ao ramo da cooperativa, 73,9% foram do ramo Agropecuário. Mais da metade dos respondentes estão na faixa etária de 26 a 35 anos e quase 80% das respostas são funcionários que possuem entre 2 a 15 anos de trabalho nas cooperativas.

Em 54,9% das respostas, os funcionários eram da Região Oeste/Sudoeste do Estado do Paraná e quase 40% da Região Centro Sul. O tipo de curso predominante foi a Pós-Graduação com 71,8% das respostas e os cargos dos respondentes, em sua maioria, são de níveis estratégico e tático.

4.1.1 Análise exploratória dos constructos

Os objetivos específicos deste estudo propõem uma análise exploratória de cada constructo escolhido. A primeira análise, demonstrada nas tabelas 8, 9 e 10, traz a média das respostas dos entrevistados. As escalas numéricas dos questionários previam opções de 1 a 5, onde o respondente deveria escolher somente uma opção, onde 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.

No primeiro constructo, Impacto do Treinamento no Trabalho, sete das doze variáveis obtiveram médias superiores a 4 pontos, ou seja, situadas entre “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”.

As variáveis relacionadas ao Impacto do Treinamento no Trabalho, apresentadas posteriormente na Tabela 8, relacionavam o treinamento como um fator que pode influenciar diretamente nos seguintes aspectos: a execução do trabalho com maior rapidez, a qualidade do trabalho, a motivação no trabalho, a autoconfiança, a proatividade e a receptividade a mudanças. Assim, por tal média, é possível afirmar que os respondentes concordam que o treinamento contribuiu positivamente na melhoria destes seis aspectos.

Tabela 8
Médias das variáveis do Impacto do treinamento no trabalho

	Variáveis	Média das respostas
IT1	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	3,98
IT2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	4,37
IT3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,36
IT4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3,74
IT5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	4,04
IT6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,23
IT7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,79
IT8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4,16
IT9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	4,13
IT10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,90
IT11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	4,08
IT12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3,79

Em destaque, o quesito com uma das maiores médias indagou sobre a influência do treinamento sobre a qualidade do trabalho do treinado, destacando-se com 4,23 pontos.

Esta constatação reforça a fundamentação teórica de Abbad et al. (1999) que o treinamento tem efeito no desempenho produtivo do treinado no ambiente de trabalho. Da mesma forma, para Borges-Andrade (2002), o treinamento objetiva desenvolver habilidades diversas e estratégias cognitivas no aluno, para que este melhore sua eficiência atual ou futura. Assim, se o treinado desempenha sua função com maior rapidez, qualidade e proatividade, por exemplo, é possível dizer que ele melhorou suas habilidades e tornou-se mais produtivo.

Assim, sob a ótica do aluno, é reforçado o conceito adotado neste estudo para

o Impacto do treinamento no trabalho, como sendo a influência positiva exercida pelo treinamento sobre o posterior desempenho do treinando no seu trabalho (Abbad et al., 1999). Também pode-se fazer referência ao estudo de Sitzmann e Weinhardt (2017), corroborando com a ideia de que os funcionários adquirem conhecimentos e habilidades como resultado de ações de treinamento e utilizam tais competências adquiridas no ambiente de trabalho.

Quando Vargas e Abbad (2006) afirmam que as ações de educação objetivam não só a melhoria do desempenho, mas também o amadurecimento das pessoas, o aumento da autoconfiança e da receptividade a mudanças percebidos pelos alunos podem reforçar essa teoria. No mesmo contexto, Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) também afirmaram que mudanças de comportamento no ambiente laboral podem ser resultado de ações de treinamento.

Tabela 9
Médias das variáveis da autoeficácia

	Variáveis	Média das respostas
AE1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.	4,13
AE2	Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.	3,90
AE3	Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.	4,08
AE4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	3,79
AE5	Graças às minhas habilidades, sei como lidar com situações imprevistas.	4,16
AE6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.	4,13
AE7	Perante dificuldades, consigo manter a calma, porque confio na minha capacidade.	3,90
AE8	Quando confrontado com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.	4,08
AE9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.	3,88
AE10	Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.	4,16

Em relação ao fator Autoeficácia, seis dentre as dez variáveis obtiveram média superior a 4 pontos, novamente respostas que ficam entre “concordo parcialmente” e

“concordo plenamente”. Tais variáveis estão relacionadas à persistência, autoconfiança, capacidade de lidar com imprevistos, esforço e foco na solução de problemas. Assim, no ambiente das sociedades cooperativas em estudo, os pesquisados demonstraram que acreditam em sua própria capacidade.

Relembrando o conceito de autoeficácia, segundo Bandura (1977), como a crença que um indivíduo tem em sua própria capacidade de desempenho em relação a um trabalho específico, é possível afirmar que os funcionários das cooperativas demonstram tal crença, corroborando com a teoria. E mais, se os treinados são persistentes, esforçados e buscam solucionar problemas, eles têm motivação para alcançar o sucesso e realizar atividades laborais com êxito e, resiliência para enfrentar obstáculos (Bandura, 1986).

A autoconfiança e o foco na solução dos problemas, características da alta autoeficácia, estão conectadas com o desempenho do indivíduo. Retomando Bandura (1993), os indivíduos com baixa crença de eficácia evitam tarefas difíceis, porque as veem como ameaças pessoais. Suas aspirações são medíocres e eles não demonstram comprometimento com os objetivos, assim como seus esforços são frágeis, desistem rapidamente diante das dificuldades. Já para os indivíduos com alta eficácia, quanto maior o desafio, maior o esforço e a persistência.

No que diz respeito ao Comprometimento Organizacional, é importante destacar, primeiramente, que quatro das dezenove variáveis tem conotação ou sentido negativo, sendo as demais todas afirmativas de sentido positivo.

As variáveis de sentido negativo apresentaram médias oscilando entre 1,73 e 2,21 pontos, que situa as respostas entre “Discordo parcialmente” e “Discordo plenamente”. Este é o primeiro indicador de que os respondentes apresentaram comprometimento com a cooperativa.

As variáveis de sentido positivo apresentaram médias oscilando entre 2,84 e 4,35 pontos, ou seja, as respostas ficaram entre “Discordo parcialmente” e “Concordo plenamente”. Diferente dos outros fatores, o comprometimento organizacional teve maior oscilação, fazendo-se necessário uma análise mais detalhada das respostas.

Tabela 10
Médias das variáveis do comprometimento organizacional

	Variáveis	Média das respostas
CO1	Acredito que há poucas oportunidades de trabalho para poder pensar em sair desta cooperativa.	3,18
CO2	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta cooperativa.	2,08
CO3	Seria materialmente muito ruim para mim, neste momento, sair desta cooperativa, mesmo que o pudesse fazer.	3,53
CO4	Eu não iria deixar esta cooperativa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	3,38
CO5	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na cooperativa onde estou atualmente.	2,21
CO6	Esta cooperativa tem um grande significado para mim.	4,35
CO7	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta cooperativa.	1,88
CO8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta cooperativa no presente momento.	3,31
CO9	Na realidade sinto os problemas desta cooperativa como se fossem meus.	3,62
CO10	Esta cooperativa merece a minha lealdade.	4,23
CO11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta cooperativa.	3,74
CO12	Eu iria me sentir culpado se deixasse esta cooperativa agora.	2,91
CO13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta cooperativa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a quantidade de benefícios que eu tenho aqui.	3,06
CO14	Neste momento, manter-me nesta cooperativa é tanto uma necessidade material quanto de vontade pessoal.	3,67
CO15	Não me sinto como fazendo parte desta cooperativa.	1,73
CO16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta cooperativa ressalta da escassez de alternativas de empregos que teria disponíveis.	2,84
CO17	Muito de minha vida seria afetada se decidisse querer sair desta cooperativa neste momento.	3,35
CO18	Sinto que tenho um grande dever para com esta cooperativa.	3,70
CO19	Como já dei tanto a esta cooperativa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.	3,12

A variável que diz respeito à lealdade do funcionário com a cooperativa e obteve a média de 4,23 pontos, ou seja, os respondentes concordam que a cooperativa merece sua lealdade. Este aspecto reforça o conceito de comprometimento segundo Kanter (1968), como a disposição que um indivíduo possui de dispor energia e lealdade a determinado sistema social, unindo seus interesses individuais aos padrões sociais. Também corrobora com o conceito de comprometimento afetivo, segundo Mowday et al. (1982), que o considera como um sentimento de lealdade, uma vontade de esforçar-se pela organização e um desejo de permanecer como seu membro.

Outras duas variáveis que questionam sobre a intenção de ficar, obtiveram médias de 3,74 e 3,12, oscilando entre uma resposta neutra e uma concordância parcial. Da mesma forma que a variável que questiona sobre o sentimento de dever do funcionário para com a cooperativa, obteve também uma pontuação mediana de 3,70, novamente situado próximo a uma concordância parcial.

No entanto, esse desejo de permanecer e a lealdade não pressupõe que esse funcionário se sentiria culpado ao deixar a cooperativa, já que a questão que indaga sobre este aspecto, obteve média de 2,91 pontos, situando-se entre “discordo parcialmente” e “não concordo, nem discordo”. É possível inferir que os respondentes tendem a dispor energia no ambiente laboral e lealdade, mas uma eventual saída da cooperativa não geraria sentimento de culpa.

Tais respostas podem parecer contraditórias, mas é possível aprofundar a análise em estudos onde os três enfoques (afetivo, normativo e calculativo) sejam analisados separadamente. Retomando Meyer et al. (1990), a pessoa que demonstra comprometimento instrumental analisa trocas com a empresa, distinguindo-se da pessoa que demonstra comprometimento afetivo. Os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização, porque querem e os indivíduos com comprometimento instrumental permanecem, porque necessitam.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Com os objetivos de verificar a relação entre as 41 variáveis, resumir e reduzir em grupos menores, a técnica utilizada foi a Análise Fatorial Exploratória – AFE, do tipo R. Esta é a técnica multivariada predecessora das demais usadas nesta pesquisa para definir o conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas.

Primeiramente, foram observados os indicadores da Matriz Anti-imagem, que demonstra o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. Segundo Hair et al. (2009), os valores MSA para cada variável tem certo limite aceitável (superior a 0,50), onde o processo de eliminação deve excluir as variáveis com menor MSA e recalculá-la análise fatorial até que todas as variáveis tenham valor aceitável. As variáveis com valores inferiores a 0,50 foram retiradas da análise, resultando em 15 variáveis com limite aceitável, após realizadas várias rodadas da análise fatorial. A Tabela 11 demonstra a Matriz Anti-imagem, onde a diagonal da Tabela (assinaladas com a letra “a”) mostram as variáveis restantes com valores MSA acima de 0,50.

Tabela 11
Matriz anti-imagem

	I5	I6	I8	I9	I10	I11	A4	A6	A9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
IT5	,899^a	-,312	-,120	-,044	-,151	-,111	,127	,045	-,046	,083	-,117	-,024	,008	,051	-,055
IT6	-,312	,914^a	-,105	-,126	-,192	-,091	-,092	-,099	,031	,062	-,030	,129	-,100	-,043	-,014
IT8	-,120	-,105	,917^a	-,396	,026	-,146	-,094	-,054	-,022	,050	-,120	-,050	-,150	,011	-,067
IT9	-,044	-,126	-,396	,870^a	-,213	-,161	,162	-,008	-,095	-,222	,157	,008	,013	-,016	,057
IT10	-,151	-,192	,026	-,213	,897^a	-,265	-,163	-,002	,037	-,125	,105	-,151	,092	,022	-,028
IT11	-,111	-,091	-,146	-,161	-,265	,933^a	-,018	-,033	-,095	,100	-,071	,025	-,098	,015	,016
AE4	,127	-,092	-,094	,162	-,163	-,018	,843^a	-,315	-,286	,011	,034	-,080	-,010	-,025	-,009
AE6	,045	-,099	-,054	-,008	-,002	-,033	-,315	,884^a	-,225	-,026	-,016	,088	-,087	,015	-,230
AE9	-,046	,031	-,022	-,095	,037	-,095	-,286	-,225	,870^a	-,042	-,023	,066	,106	-,116	-,258
CO10	,083	,062	,050	-,222	-,125	,100	,011	-,026	-,042	,865^a	-,374	-,030	-,201	-,096	-,105
CO11	-,117	-,030	-,120	,157	,105	-,071	,034	-,016	-,023	-,374	,856^a	-,218	-,176	-,138	,077
CO12	-,024	,129	-,050	,008	-,151	,025	-,080	,088	,066	-,030	-,218	,862^a	-,204	-,324	-,098
CO18	,008	-,100	-,150	,013	,092	-,098	-,010	-,087	,106	-,201	-,176	-,204	,907^a	-,213	,002
CO19	,051	-,043	,011	-,016	,022	,015	-,025	,015	-,116	-,096	-,138	-,324	-,213	,875^a	,148
AE1	-,055	-,014	-,067	,057	-,028	,016	-,009	-,230	-,258	-,105	,077	-,098	,002	,148	,855^a

Para verificar o poder de explicação do modelo, deve-se observar na Tabela 12 – Total de Variância Explicada, os percentuais acumulados. Assim, o modelo consegue explicar mais de 63% a partir dos três fatores resultantes da Análise Fatorial, o que é considerável, de acordo com Hair et al. (2009).

Tabela 12
Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,905	39,364	39,364	5,905	39,364	39,364	3,648	24,319	24,319
2	2,134	14,226	53,590	2,134	14,226	53,590	3,265	21,766	46,085
3	1,471	9,807	63,397	1,471	9,807	63,397	2,597	17,312	63,397
4	,726	4,838	68,235						
5	,634	4,230	72,464						
6	,595	3,966	76,430						
7	,533	3,551	79,981						
8	,515	3,431	83,412						
9	,462	3,079	86,492						
10	,427	2,847	89,339						
11	,382	2,546	91,885						
12	,351	2,338	94,223						
13	,329	2,195	96,418						
14	,289	1,928	98,346						
15	,248	1,654	100,000						

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Para Hair et al. (2009), o tamanho da comunalidade é um indicador útil para avaliar o quanto de variância em uma determinada variável é explicada pela solução fatorial. Os autores afirmam que não há indicação exata dos valores de comunalidades, mas as considerações práticas sugerem um nível mínimo de 0,50. As comunalidades, na Tabela 13, representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos. Um total de 15 variáveis, dentre as 41 iniciais, resultaram em comunalidades acima de 0,50.

Tabela 13
Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
IT5	1,000	,599
IT6	1,000	,652
IT8	1,000	,666
IT9	1,000	,659
IT10	1,000	,616
IT11	1,000	,642
AE1	1,000	,512
AE4	1,000	,622
AE6	1,000	,685
AE9	1,000	,659
CO10	1,000	,583
CO11	1,000	,676
CO12	1,000	,633
CO18	1,000	,672
CO19	1,000	,634

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal.

O teste de esfericidade de *Bartlett* e o *KMO* – *Kayser-Meyer-Olkin* indica a adequação da amostra por sua escala de medição, que neste caso é 0,887. Este valor significa ótima adequação, conforme apresentado na Tabela 14. O teste de esfericidade de *Bartlett* mostra se existe relação suficiente entre os indicadores para a análise fatorial, onde o nível de significância deve ser menor que 0,05 (Sig.). Este teste demonstrou a significância 0,000, comprovando uma relação suficiente.

Tabela 14
Teste KMO e teste de esfericidade dos 3 fatores

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,887
Aprox. Qui-quadrado		1904,285
Teste de esfericidade de Bartlett	Df	105
	Sig.	,000

A partir dos fatores estabelecidos, que totalizaram 3, é possível determinar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. Os métodos de extração de

componentes principais e a rotação ortogonal Varimax mostram os três fatores já organizados, conforme Tabela 15. Segundo Corrar, Paulo, Dias Filho (2007), o método Varimax é o tipo de rotação mais utilizado e minimiza a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator. A rotação de fatores é utilizada para aumentar o poder de explicação da análise fatorial.

Tabela 15
Fatores indicados pela rotação ortogonal Varimax

	Matriz de componente rotacionada ^a		
	Componente		
	1	2	3
IT5	,771	,103	,049
IT6	,766	,109	,230
IT8	,691	,351	,272
IT9	,764	,208	,163
IT10	,729	,141	,254
IT11	,737	,194	,229
AE4	,148	,159	,764
AE6	,243	,128	,784
AE9	,239	,107	,774
AE1	,158	,023	,696
CO10	,193	,720	,167
CO11	,166	,804	,059
CO12	,127	,782	,076
CO18	,269	,766	,103
CO19	,084	,788	,077

Nota: Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Rotação convergida em 5 iterações.

4.2.1 Fator: Impacto do Treinamento no Trabalho

Um único fator foi extraído entre as variáveis manifestas com o constructo Impacto do treinamento no trabalho. A partir desta análise, 5 variáveis foram mantidas e 6 variáveis foram eliminadas, considerando as cargas fatoriais acima de 0,5, ou seja, com altas comunalidades, como mostra a Tabela 16.

Tabela 16

Matriz de componentes rotacionada dimensão impacto do treinamento no trabalho

	Variáveis manifestas	Componente
IT5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	0,766
IT6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,763
IT8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0,692
IT9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	0,772
IT10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,733
IT11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	0,745

4.2.2 Fator: Autoeficácia

Da mesma forma, um único fator foi extraído entre as variáveis relacionadas a Autoeficácia. Nesta dimensão, 4 variáveis foram mantidas e 6 eliminadas considerando as cargas fatoriais com altas comunalidades, ou ainda, maiores que 0,5, como mostra a Tabela 17.

Tabela 17

Matriz de componentes rotacionada dimensão autoeficácia

	Variáveis manifestas	Componente
AE1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.	0,697
AE4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	0,761
AE6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.	0,785
AE9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.	0,771

4.2.3 Fator: Comprometimento no Trabalho

O último fator extraído está relacionado ao Comprometimento no trabalho, onde 5 variáveis foram mantidas e 14 eliminadas considerando as cargas fatoriais superiores a 0,5, com altas comunalidades, conforme Tabela 18.

Tabela 18

Matriz de componentes rotacionada dimensão comprometimento no trabalho

	Variáveis manifestas	Componente
CO10	Esta cooperativa merece a minha lealdade.	0,717
CO11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta cooperativa.	0,804
CO12	Eu iria me sentir culpado se deixasse esta cooperativa agora.	0,783
CO18	Sinto que tenho um grande dever para com esta cooperativa.	0,766
CO19	Como já dei tanto a esta cooperativa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.	0,790

A confiabilidade da consistência interna das escalas foi verificada, após a extração dos fatores, utilizando o *Alfa de Cronbach*, onde os limites satisfatórios devem ser superiores a 0,70 (Hair et al., 2009). As 3 dimensões demonstraram consistência satisfatória, conforme mostra a Tabela 19.

Tabela 19

Consistência das variáveis

	Variáveis	Alfa de Cronbach
IT5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	0,855
IT6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	
IT8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	
IT9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	
IT10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	
IT11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	
AE1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.	0,793
AE4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	
AE6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.	
AE9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.	
CO10	Esta cooperativa merece a minha lealdade.	0,852
CO11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta cooperativa.	
CO12	Eu iria me sentir culpado se deixasse esta cooperativa agora.	
CO18	Sinto que tenho um grande dever para com esta cooperativa.	
CO19	Como já dei tanto a esta cooperativa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.	

4.2.4 Análises comparativas - Tipo do curso e ramo de cooperativa

A seguir, algumas análises comparativas foram realizadas utilizando duas variáveis de controle: tipo de curso realizado pelos respondentes e ramo de cooperativa. A opção por estes dois quesitos foi baseada no entendimento que as diferenças podem ser significativas para a tomada de decisão.

Em relação ao tipo de curso, enquanto o curso técnico tem um viés mais operacional e conteúdo mais específico, a pós-graduação, em geral, é mais abrangente e busca desenvolver um maior nível de abstração. No segundo quesito, ramo da cooperativa, é necessário considerar que os três maiores ramos no Paraná: agropecuário, crédito e saúde são essencialmente muito diferentes em vários aspectos, como: perfil do associado e do funcionário, mercado, produtos e serviços, concorrência, etc... Assim, a gestão também é diferenciada, acompanhando suas especificidades.

Primeiramente, para o tipo de curso, o Curso Técnico alcançou uma amostra total de 78 alunos e a Pós-Graduação, 206 alunos. A um nível de significância de 5%, pesquisou-se se há diferença entre as médias das respostas das duas categorias, utilizando testes paramétricos como técnica estatística.

As hipóteses desta análise foram: $H_0: \mu_{CT} = \mu_{PG}$ e $H_1: \mu_{CT} \neq \mu_{PG}$, onde μ_{CT} – média de respostas dos alunos de cursos técnicos e μ_{PG} – média das respostas dos alunos de Pós-Graduação.

Na Tabela 20, são apresentados os resultados para avaliar, com base na amostra, se a variância das respostas dos alunos de curso técnico é a mesma dos alunos de Pós-Graduação. O teste t para igualdade de variâncias foi analisado, com base no resultado do Teste de Levene, apontando um resultado para cada uma das variáveis selecionadas na análise anterior.

Tabela 20
Testes de médias das variáveis pelo tipo do curso

	Variáveis	Média CT	Média PG	Teste t	Médias
IT5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,86	4,1	0,049	Iguais
IT6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,96	4,34	0,002	Diferentes
IT8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	3,82	4,29	0,001	Diferentes
IT9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança.	3,85	4,24	0,003	Diferentes
IT10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,45	4,07	0,000	Diferentes
IT11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	3,69	4,22	0,000	Diferentes
AE1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.	3,9	4,34	0,002	Diferentes
AE4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	3,68	4,11	0,001	Diferentes
AE6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.	4	4,44	0,000	Diferentes
AE9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.	4,03	4,19	0,147	Iguais
CO10	Esta cooperativa merece a minha lealdade.	3,91	4,35	0,002	Diferentes
CO11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta cooperativa.	3,35	3,89	0,004	Diferentes
CO12	Eu iria me sentir culpado se deixasse esta cooperativa agora.	2,49	3,07	0,002	Diferentes
CO18	Sinto que tenho um grande dever para com esta cooperativa.	3,23	3,88	0,000	Diferentes
CO19	Como já dei tanto a esta cooperativa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.	2,72	3,27	0,003	Diferentes

A partir desta análise, pode-se observar que apenas duas variáveis apresentam médias semelhantes nas duas categorias, IT5 e AE9, sendo que para todas as demais as médias das respostas são diferentes para alunos de curso técnico e pós-graduação. Esta constatação pode trazer implicações gerenciais, influenciar a tomada de decisão para os gestores das cooperativas. Na seção seguinte, tais conclusões são aprofundadas.

Da mesma forma, também foi realizado um teste de variância utilizando o fator

score de cada fator latente em relação ao tipo de curso. O resultado foi que nenhum dos fatores são iguais se compararmos os alunos de curso técnico e os alunos de pós-graduação, conforme Tabela 21.

Tabela 21

Testes de variância do factor score - tipo do curso

VARIÁVEL		Teste t	Factor Score
IT	Impacto do Treinamento no Trabalho	0,005	Diferentes
AE	Autoeficácia	0,001	Diferentes
CO	Comprometimento Organizacional	0,006	Diferentes

Nesta seção, avaliou-se a hipótese de igualdade entre as respostas dos respondentes nos 3 maiores ramos de cooperativas, que representam 98,4% das respostas, ou seja, 280 respostas entre o total de 284. A técnica estatística utilizada foi a Análise de Variância, ANOVA. Assim, estabeleceu-se, primeiramente, que:

μ_1 = pontuação média das respostas do ramo Agropecuário

μ_2 = pontuação média das respostas do ramo Crédito

μ_3 = pontuação média das respostas do ramo Saúde

Assim, utilizou-se o resultado da amostra para testar as seguintes hipóteses:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \rightarrow$ ou seja, a pontuação média é a mesma entre os ramos

H_1 : nem todas as médias das respostas são iguais

Comparando estas duas estimativas, foi possível determinar se as médias das respostas são iguais. Assim, se a hipótese nula é verdadeira, as duas estimativas serão similares e sua razão são próximas de 1. Para cada variável selecionada, fez-se a análise de variância, utilizando a tabela ANOVA relacionada ao exemplo acima, gerada pelo software IBM SPSS.

Na Tabela 22, pelos resultados da tabela ANOVA, pode-se observar a confirmação (valor-p > 5%) ou rejeição (valor-p < 5%) de H_0 , considerando um nível de significância de no mínimo 5%.

Tabela 22
Análise de variância – ANOVA – ramo de cooperativa

	Variáveis	Valor-p	Médias
IT5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	0,379	Médias são iguais
IT6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0,495	Médias são iguais
IT8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0,088	Médias são iguais
IT9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança.	0,028	Ao menos uma média é diferente
IT10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,006	Ao menos uma média é diferente
IT11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	0,002	Ao menos uma média é diferente
AE1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.	0,099	Médias são iguais
AE4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.	0,495	Médias são iguais
AE6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.	0,339	Médias são iguais
AE9	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.	0,499	Médias são iguais
CO10	Esta cooperativa merece a minha lealdade.	0,091	Médias são iguais
CO11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta cooperativa.	0,0004	Ao menos uma média é diferente
CO12	Eu iria me sentir culpado se deixasse esta cooperativa agora.	0,111	Médias são iguais
CO18	Sinto que tenho um grande dever para com esta cooperativa.	0,026	Ao menos uma média é diferente
CO19	Como já dei tanto a esta cooperativa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.	0,199	Médias são iguais

Considerando os fatores latentes do estudo, também foi realizado a análise de variância utilizando o fator score em relação ao ramo da cooperativa. Os fatores Impacto do Treinamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional tem variâncias iguais, no entanto, para o fator Autoeficácia, ao menos um dos ramos tem variância diferente, conforme na Tabela 23.

Tabela 23

Teste de variância do factor score – ramo de cooperativa

VARIÁVEL		Valor-p	Factor Score
IT	Impacto do Treinamento no Trabalho	0,056	Iguais
AE	Autoeficácia	0,019	Ao menos um ramo é diferente
CO	Comprometimento Organizacional	0,509	Iguais

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Segundo Hair et al. (2009), a modelagem de equação estrutural, SEM (*Structural Equation Modeling*) é um conjunto de técnicas estatísticas que objetiva explicar as relações entre múltiplas variáveis, descrevendo suas relações. Trata-se de uma técnica multivariada recente, destinada principalmente para pesquisas voltadas à investigação exploratória, o que a torna um bom método para este estudo (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014).

A partir das definições da pesquisa, os construtos Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional representam a estrutura teórica a ser testada e os indicadores usados para operacionaliza-los provém de pesquisas prévias, conforme já mencionado na seção anterior e apresentado no Apêndice A. Os três construtos, com uma definição conceitual, são os seguintes:

1. o Impacto do Treinamento no Trabalho (IT). Uma melhoria significativa no desempenho do treinando e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos em treinamento;
2. a Autoeficácia (AE). As crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para o sucesso das ações em que se engaja;
3. o Comprometimento organizacional (CO). Os sentimentos positivos pela organização, orgulho, desejo de permanecer, bem como o resultado dos seus investimentos na organização e a identificação com valores e objetivos organizacionais.

4.3.1 Análise do Modelo de Mensuração - SEM

A seguir, o diagrama visual que descreve o modelo de mensuração é apresentado na Figura 4, destacando a combinação dos construtos e seus relacionamentos.

Em relação à unidimensionalidade, cada um dos itens medidos tem cargas sobre apenas um construto, conforme constatados pela análise fatorial exploratória. Assim, os termos de erro não se relacionam com qualquer outra variável medida e, o modelo de mensuração é congênere.

Os três construtos são indicados por, ao menos, quatro variáveis medidas, estando consistentes com a regra prática que recomenda um mínimo de três indicadores.

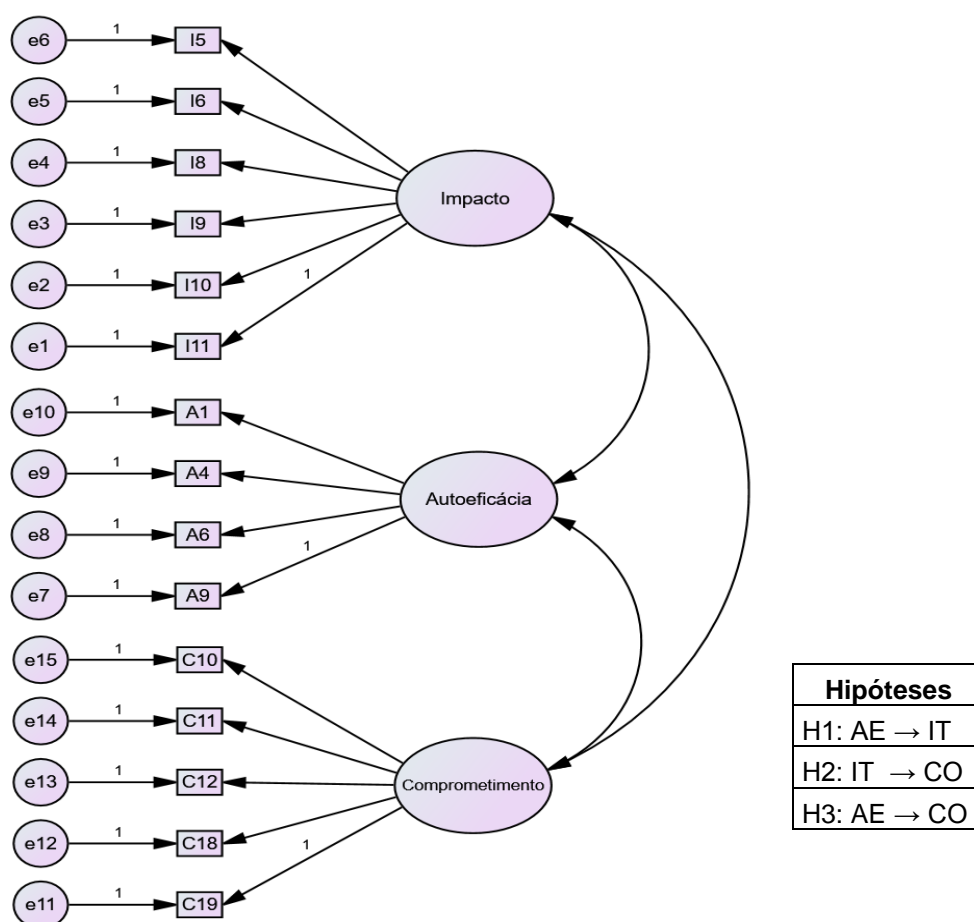


Figura 4. Modelo de mensuração
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com relação ao quesito identificação, o modelo tem mais graus de liberdade do que caminhos a serem estimados. O modelo é, portanto, superidentificado, conforme demonstra a Figura 5.

Notas do modelo – modelo padronizado
Graus de Liberdade (Modelo padronizado)
Número de elementos distintos da amostra: 120
Número de parâmetros estimados: 33
Graus de liberdade (120 – 33): 87
Resultado do Modelo Padronizado
Mínimo foi alcançado
$\chi^2 = 174,671$
<u>Graus de liberdade = 87</u>
Nível de probabilidade = ,000

Figura 5. Graus de liberdade
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No modelo superidentificado, as comunalidades excedem 0,5 e o tamanho da amostra é considerado adequado e suficiente para viabilizar estimação de máxima verossimilhança.

Para a análise da causalidade, observa-se que todas as variáveis medidas são refletidas pelos construtos, logo eles são reflexivos.

Seguindo as etapas para avaliação da validade do modelo de mensuração, indicado por Hair et al. (2009), as seguintes análises foram realizadas: 1) Validade de construto (convergente, discriminante, nomológica e de expressão), 2) Identificação do modelo: graus de liberdade, 3) Qualidade de ajuste do modelo e 4) Medidas diagnósticas.

Primeiramente, a validade convergente foi avaliada pela análise das (i) cargas fatoriais, (ii) variância extraída e (iii) confiabilidade (Hair et al., 2009).

Na Tabela 24, todas as cargas fatoriais extraídas da análise feita por meio do software Amos, são maiores que 0,5, o que confirma a validade convergente dos construtos em termos de cargas fatoriais.

Tabela 24
Cargas fatoriais padronizadas

Cargas Fatoriais Padronizadas		Estimativa
IT11 ← Impacto		,754
IT10 ← Impacto		,731
IT9 ← Impacto		,773
IT8 ← Impacto		,799
IT6 ← Impacto		,736
IT5 ← Impacto		,657
AE9 ← Autoeficácia		,755
AE6 ← Autoeficácia		,784
AE4 ← Autoeficácia		,703
AE1 ← Autoeficácia		,579
CO19 ← Comprometimento		,707
CO18 ← Comprometimento		,782
CO12 ← Comprometimento		,720
CO11 ← Comprometimento		,771
CO10 ← Comprometimento		,711

As medidas de variância extraídas foram calculadas para cada construto pela fórmula a seguir:

$$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Onde: λ_i = carga fatorial padronizada; n = quantidade de variáveis medidas do construto. Assim temos os valores de variância extraída para cada construto apresentado na Tabela 25:

Tabela 25
Medidas de variância extraída

Construto	Variância extraída
IT	0,55
AE	0,50
CO	0,55

Segundo Hair et al. (2009), a variância extraída deve ser de pelo menos 0,5 e, portanto, os construtos possuem validade convergente.

Os valores para confiabilidade de construto foram obtidos pela fórmula a seguir:

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2)}$$

Onde: λ_i = carga fatorial padronizada; n = quantidade de variáveis medidas do construto; $(1 - \lambda_i^2)$ = δ_i (termos de variância de erro). Os valores de confiabilidade para cada construto estão demonstrados na Tabela 26.

Tabela 26

Medidas de confiabilidade

Construto	Confiabilidade
IT	0,88
AE	0,80
CO	0,86

Estes são valores superiores ao indicador de confiabilidade mínimo de 0,7 de acordo com Hair et al. (2009). Deste modo, os construtos possuem validade convergente já que as três análises que configuram este item (cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade) apresentaram indicadores válidos.

Para Hair et al. (2009), a Validade Discriminante é avaliada pela comparação entre a estimativa de variância extraída (VE) para cada construto com as correlações quadráticas entre os demais construtos associados com ele (correlações entre os escores fatoriais). A Tabela 27 apresenta as correlações entre os construtos.

Tabela 27

Correlações entre construtos

Correlações	Estimativa
Impacto ↔ Autoeficácia	,611
Impacto ↔ Comprometimento	,537
Autoeficácia ↔ Comprometimento	,364

Na Tabela 28 é apresentado o cálculo das correlações quadradas entre os construtos.

Tabela 28
Correlações quadradas entre os construtos

	IT	AE	CO
IT	1,00		
AE	0,37	1,00	
CO	0,28	0,13	1,00

A análise discriminante é verificada comparando se todas as estimativas de variância extraída (VE) calculadas anteriormente (IT = 0,55, AE = 0,50 e CO = 0,55) são maiores do que as estimativas correspondentes de correlação quadrática entre construtos (Hair et al., 2009). Neste caso, portanto, a validade discriminante está confirmada.

O modelo de mensuração congênere também sustenta a validade discriminante, pois não contém quaisquer cargas cruzadas entre as variáveis medidas ou entre os termos de erro. Assim, analisados conjuntamente, esses resultados sustentam a validade discriminante deste modelo de mensuração.

Com relação à validade nomológica, é necessário avaliar se as correlações entre os construtos fazem sentido de acordo com a teoria proposta. Neste estudo, pesquisas anteriores sobre impacto do treinamento no trabalho tem relação positiva com autoeficácia e comprometimento organizacional. Dessa forma, os construtos possuem validade nomológica, também considerando que tais relações teorizadas, foram identificadas no ajuste do modelo.

A validade de expressão da pesquisa, ou seja, a verificação das definições conceituais em consonância com a descrição dos itens foi realizada por meio de pré-teste com especialistas. Os participantes do pré-teste não tiveram dificuldades para ligar as variáveis propostas com os construtos, sugerindo apenas pequenas contribuições de ordem gramatical e demonstrando, assim, que as escalas contêm validade de expressão.

Pode-se concluir que a validade de construto foi verificada de acordo com as validades convergente (cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade), discriminante, nomológica e de expressão.

A qualidade de ajuste do modelo (GOF) pode ser observado, segundo Hair et al. (2009) a partir de três indicadores: a) resultado χ^2 ; b) um índice de ajuste absoluto (RMSEA) e; c) um índice de ajuste incremental (CFI).

O resultado χ^2 – conforme apresentado na Tabela 29, o valor-p (*probability level* = ,000), associado ao teste χ^2 ($H_0: S = \Sigma$) não indica que a matriz de covariância observada combina com a matriz de covariância estimada dentro da variância amostral. É necessário examinar outras estatísticas de ajuste em paralelo a este teste. O índice de ajuste absoluto (RMSEA) – a estimativa para a raiz do erro quadrático médio de aproximação - é outra análise adicional e está representada na Tabela 29.

O valor de 0,060 é adequado, pois está abaixo da indicação de no máximo 0,1, conforme Hair et al. (2009). Ao observar o intervalo de confiança de 90% para a RMSEA, pode-se concluir que o verdadeiro valor de RMSEA está entre 0,047 e 0,072, demonstrando que até o limite superior de RMSEA é baixo neste estudo.

Tabela 29
Valor RMSEA

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Modelo padrão	,060	,047	,072	,105
Modelo independente	,253	,244	,263	,000

Outra análise complementar é o índice de ajuste incremental (CFI), onde a estimativa para o índice de ajuste comparativo (CFI) é apresentada na Tabela 30. O valor de 0,954 é válido, pois está acima da orientação de no mínimo 0,9, de acordo com Hair et al. (2009).

Tabela 30
Valores das medidas incrementais

Modelo	NFI Delta1	RFI Rho1	IFI Delta2	TLI Rho2	CFI
Modelo padrão	,913	,895	,955	,945	,954
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo independente	,000	,000	,000	,000	,000

Os resultados CFA sugerem que o modelo de mensuração deste estudo fornece um ajuste bom e o uso de RMSEA e CFI satisfaz a regra prática de que um índice de má qualidade de ajuste seja reavaliado.

Faz-se necessário ir além das estatísticas de qualidade de ajuste e verificar também alguns diagnósticos de modelo. Estes podem sugerir alguma forma de melhorar o modelo ou apresentar algum problema específico ainda não revelado. As

seguintes medidas diagnósticas de CFA foram verificadas:

- a) estimativas de caminho;
- b) resíduos padronizados;
- c) índices de modificação.

Por meio das estimativas de caminho, o modelo de equação estrutural apresenta estimativas de cada caminho especificado (cargas de cada indicador sobre um construto). Duas estimativas de carga ($I5 = 0,657$ e $A1 = 0,579$) foram destacadas, neste estudo, porque ficaram abaixo do ponto ideal corte de 0,7 (Hair et al., 2009). Como os demais indicadores de ajuste são bons e nenhuma outra informação diagnóstica sugeriu um problema com essas variáveis, nenhuma ação corretiva foi necessária.

O resultado do software AMOS mostra todos os resíduos padronizados de covariâncias das variáveis observadas do modelo, na Tabela 31. Vale destacar que nenhum resíduo padronizado tem seu valor absoluto excedendo $|4,0|$, que é o valor de referência para indicar algum problema com uma das medidas (Hair et al., 2014).

Tabela 31
Resíduos padronizados de covariâncias

	C10	C11	C12	C18	C19	A1	A4	A6	A9	I5	I6	I8	I9	I10	I11
C10	,000														
C11	,856	,000													
C12	-,731	-,055	,000												
C18	-,086	-,245	-,058	,000											
C19	-,592	-,230	1,127	,071	,000										
A1	,983	-1,017	-,215	-,256	-1,943	,000									
A4	,518	-,271	,587	,593	,457	-,835	,000								
A6	,834	-,281	-,807	,873	-,378	,188	,301	,000							
A9	,803	-,397	-,663	-,406	,223	,518	,143	-,363	,000						
I5	-,649	-,032	-,723	,050	-1,539	-,110	-1,852	-1,110	-,614	,000					
I6	-,629	-,905	-1,677	,557	-1,244	,054	,325	,675	-,033	1,487	,000				
I8	1,389	1,233	,834	2,325	,334	,341	,283	,563	,452	-,242	-,379	,000			
I9	1,489	-1,112	-,607	,311	-,764	-,605	-1,560	-,525	,100	-,449	-,355	,818	,000		
I10	,504	-1,532	,037	-,394	-,918	,113	,929	,220	,192	,194	,290	-1,024	,163	,000	
I11	-,109	-,253	-,559	1,011	-,700	-,271	,021	,140	,460	-,016	-,201	-,236	-,224	,774	,000

Neste ponto do estudo, é possível afirmar que o questionário mede bem os

construtos fundamentais. Os quatro estágios do modelo de equação estrutural foram concluídos. Os resultados de CFA, em geral, sustentam o modelo de mensuração. A estatística χ^2 é significativa acima do nível de 0,01, o que não é incomum, dada uma amostra total de 284 respostas. Os indicadores CFI e RMSEA mostraram-se bastante satisfatórios e as estatísticas de ajuste sugerem que o modelo estimado reproduz a matriz de covariância amostral bem. Há também evidências de validade de construto em termos de validade convergente, discriminante e nomológica.

4.3.2 Análise do Modelo Estrutural – SEM

Os estágios para a CFA testam o modelo de mensuração da teoria proposta. O resultado final foi a validação de um conjunto de indicadores de construtos que permitem que o estudo das relações entre os três construtos – Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional. A partir da avaliação das medidas de construtos, deve-se estabelecer as relações estruturais entre os construtos.

Esta pesquisa propõe uma teoria baseada na literatura organizacional e na experiência das cooperativas. Como não é possível incluir todos os construtos que podem potencialmente se relacionar com o Impacto do Treinamento no Trabalho, o estudo é conduzido com os três construtos já previamente nominados.

A teoria indica que o Impacto do Treinamento no Trabalho, a Autoeficácia e o Comprometimento Organizacional estejam relacionados e o objetivo desta pesquisa é testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A autoeficácia tem influência positiva com o impacto do treinamento no trabalho.

Hipótese 2: O impacto do treinamento no trabalho tem influência positiva com o comprometimento organizacional.

Hipótese 3: A autoeficácia tem influência positiva com o Comprometimento Organizacional.

A Figura 6 apresenta o diagrama de caminhos para as hipóteses da teoria.

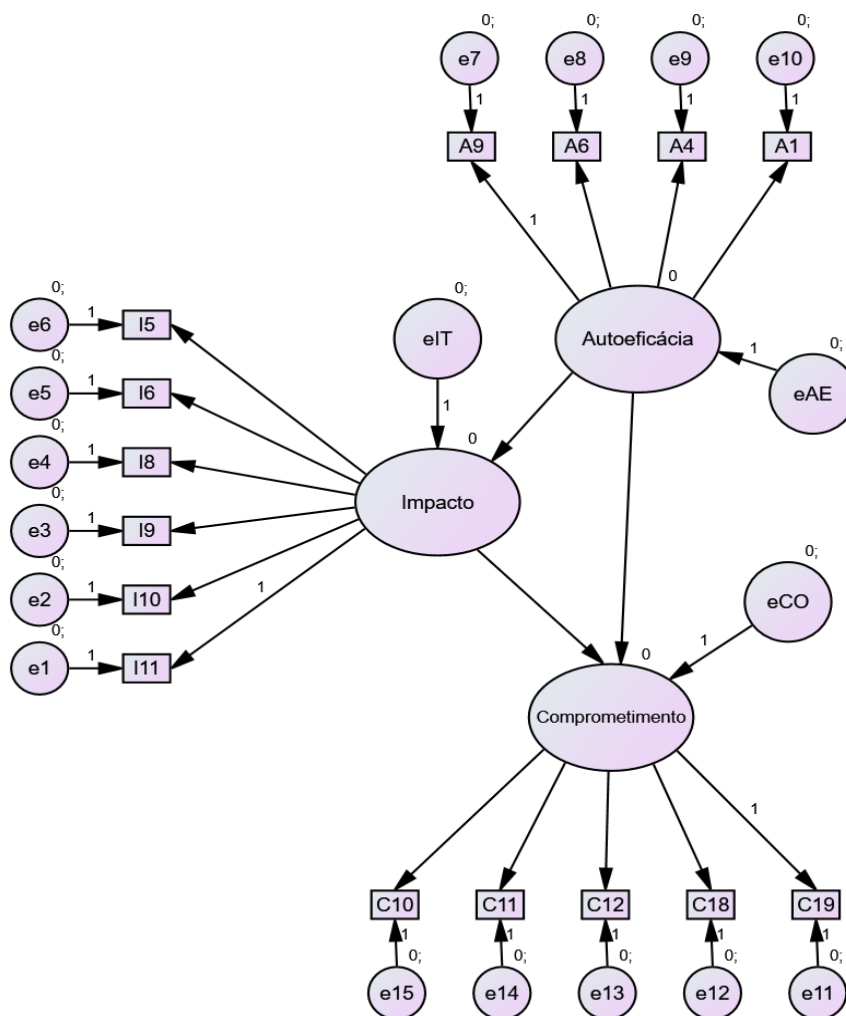


Figura 6. Modelo de impacto de treinamento no trabalho para as cooperativas
 Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A avaliação do ajuste do modelo estrutural seguiu as mesmas diretrizes da CFA, considerando os fatores fundamentais a seguir:

- as estimativas de cargas não podem variar substancialmente (acima de 0,05);
- o ajuste geral do modelo estrutural não pode ser maior (χ^2 menor) do que a CFA;
- as relações de dependência (hipóteses) são avaliadas por meio das estimativas individuais de parâmetros de caminhos;

Outrossim, é necessário fazer o exame do diagnóstico de modelo (resíduos padronizados e índices de modificação) para avaliar se alterações no modelo (reespecificações) podem melhorar o ajuste.

Conforme apresentado na Tabela 32, as estimativas de cargas do modelo estrutural estão inalteradas em relação aos resultados da CFA. Os resultados indicam estabilidade paramétrica entre os itens medidos.

Tabela 32
Cargas padronizadas: estrutural, CFA e diferença

RELAÇÃO			CARGA ESTRUTURAL	CARGA CFA	DIFERENÇA
Impacto	<---	Autoeficácia	0,611		
Comprometimento	<---	Autoeficácia	0,057		
Comprometimento	<---	Impacto	0,502		
I11	<---	Impacto	0,754	0,754	0
I10	<---	Impacto	0,731	0,731	0
I9	<---	Impacto	0,773	0,773	0
I8	<---	Impacto	0,799	0,799	0
I6	<---	Impacto	0,736	0,736	0
I5	<---	Impacto	0,657	0,657	0
A9	<---	Autoeficácia	0,755	0,755	0
A6	<---	Autoeficácia	0,784	0,784	0
A4	<---	Autoeficácia	0,703	0,703	0
A1	<---	Autoeficácia	0,579	0,579	0
C19	<---	Comprometimento	0,707	0,707	0
C18	<---	Comprometimento	0,782	0,782	0
C12	<---	Comprometimento	0,72	0,72	0
C11	<---	Comprometimento	0,771	0,771	0
C10	<---	Comprometimento	0,711	0,711	0

No ajuste geral, pelo resultado de χ^2 , apresentado na Figura 7, é possível verificar que o modelo não apresentou ajuste diferente da CFA que apresentou o mesmo valor $\chi^2 = 174,671$.

Resultado – modelo padrão

Mínimo foi alcançado

$$\chi^2 = 174,671$$

Graus de liberdade = 87

Nível de probabilidade = ,000

Figura 7. Valor de χ^2

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

O índice de ajuste absoluto (RMSEA) é apresentada na Tabela 33, onde o valor 0,060 é adequado, pois está abaixo da orientação de no máximo 0,1, segundo Hair et al. (2009). O valor da CFA é o mesmo (0,060), onde usando o intervalo de confiança de 90% para esta RMSEA, conclui-se que o verdadeiro valor de RMSEA está entre 0,047 e 0,072, onde inclusive o limite superior de RMSEA é adequado neste caso.

Tabela 33
Valor RMSEA II

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Modelo padrão	,060	,047	,072	,105
Modelo independente	,253	,244	,263	,000

O índice de ajuste incremental (CFI), que representa a estimativa para o índice de ajuste comparativo é apresentada na Tabela 34. O valor de 0,954 é adequado, pois está acima da orientação de no mínimo 0,9 (Hair et al., 2009).

Tabela 34
Valores das medidas incrementais

Modelo	NFI Delta1	RFI Rho1	IFI Delta2	TLI Rho2	CFI
Modelo padrão	,913	,895	,955	,945	,954
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo independente	,000	,000	,000	,000	,000

Assim, estes indicadores sugerem que o modelo fornece um bom ajuste geral.

Com relação à avaliação das relações de dependência (hipóteses), faz-se a análise da significância estatística das estimativas individuais de parâmetros de caminhos. Uma estimativa de que o caminho estrutural é estatisticamente significativa

pode ser observada se o valor-p do teste t for menor que 0,05.

As estimativas de caminhos estruturais: Impacto \leftarrow Autoeficácia e Comprometimento \leftarrow Impacto são significantes e na direção esperada. No entanto, o caminho Comprometimento \leftarrow Autoeficácia não é significativo, já que valor-p (0,511) do teste P Label é maior que 0,05, conforme Tabela 35.

Tabela 35
Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses	Relação estrutural	Estimativa	Valor P	Situação
H1	Autoeficácia \rightarrow Impacto do Treinamento no Trabalho	,61	***	Sustentada
H2	Impacto do Treinamento no Trabalho \rightarrow Comprometimento Organizacional	,50	***	Sustentada
H3	Autoeficácia \rightarrow Comprometimento Organizacional	,06	,511	Rejeitada

A Figura 8 apresenta o modelo estrutural com as estimativas padronizadas.

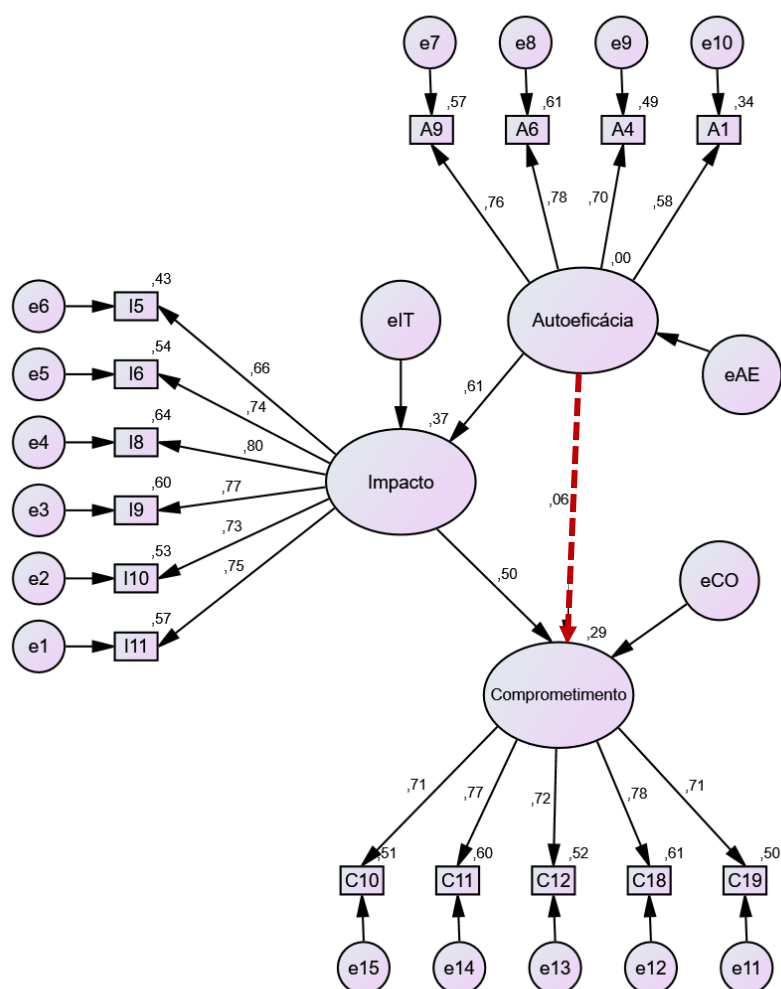


Figura 8. Estimativas padronizadas de caminhos estruturais
Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Para o exame do diagnóstico do modelo, são necessárias as análises de: a) resíduos padronizados; b) índices de modificação e c) reespecificação do modelo. Para verificar se é viável e/ou necessário considerar alguma reespecificação do modelo, primeiramente, deve-se analisar os resíduos padronizados e os índices de modificação.

A Tabela 36 apresenta a matriz dos resíduos padronizados. É possível verificar que nenhum resíduo excede o limite máximo de 4,0. Este resultado indica que os índices de modificação não exigem alterações nas relações estruturais do modelo.

Tabela 36

Resíduos padronizados

	C10	C11	C12	C18	C19	A1	A4	A6	A9	I5	I6	I8	I9	I10	I11
CO10	,000														
CO11	,856	,000													
CO12	-,731	-,055	,000												
CO18	-,086	-,245	-,058	,000											
CO19	-,592	-,230	1,127	,071	,000										
AE1	,983	-1,017	-,215	-,256	-1,943	,000									
AE4	,518	-,271	,587	,593	,457	-,835	,000								
AE6	,834	-,281	-,807	,873	-,378	,188	,301	,000							
AE9	,803	-,397	-,663	-,406	,223	,518	,143	-,363	,000						
IT5	-,649	-,032	-,723	,050	-1,539	-,110	-1,852	-1,110	-,614	,000					
IT6	-,629	-,905	-1,677	,557	-1,244	,054	,325	,675	-,033	1,487	,000				
IT8	1,389	1,233	,834	2,325	,334	,341	,283	,563	,452	-,242	-,379	,000			
IT9	1,489	-1,112	-,607	,311	-,764	-,605	-1,560	-,525	,100	-,449	-,355	,818	,000		
IT10	,504	-1,532	,037	-,394	-,918	,113	,929	,220	,192	,194	,290	-1,024	,163	,000	
IT11	-,109	-,253	-,559	1,011	-,700	-,271	,021	,140	,460	-,016	-,201	-,236	,224	,774	,000

A Tabela 37 apresenta os índices de modificação do modelo, onde é possível constatar que nenhum indicador tem valor alto o suficiente para levantar dúvidas em relação às premissas.

Tabela 37
Índices de modificação

			M.I.	Índices
CO10	<---	AE1	4,542	,109
CO10	<---	IT9	6,682	,126
CO11	<---	IT10	4,078	-,112
CO18	<---	IT6	4,709	,129
CO18	<---	IT8	5,321	,119
CO19	<---	AE1	5,664	-,164
AE1	<---	CO19	5,048	-,075
IT5	<---	AE4	5,956	-,111
IT5	<---	IT6	5,221	,112
IT6	<---	CO12	4,985	-,057
IT6	<---	IT5	6,822	,108
IT8	<---	Comprometimento	8,864	,128
IT8	<---	CO11	9,422	,086
IT8	<---	CO12	5,171	,061
IT8	<---	CO18	10,230	,102
IT8	<---	IT10	4,789	-,081
IT9	<---	AE4	6,252	-,107

Em alguns casos, as medidas diagnósticas indicam uma reespecificação do modelo, mesmo que qualquer reespecificação tenha a necessidade crítica de suporte teórico e empírico. Neste estudo, as medidas diagnósticas, resíduos padronizados e índices de modificação, não indicam tal necessidade.

O estudo testou o modelo estrutural original e os resultados mostraram ajuste geral bom. Considerando, as relações teorizadas, duas foram sustentadas (AE → IT e IT → CO) e uma foi rejeitada (AE → CO).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as considerações finais sobre os resultados da pesquisa, objetivos e hipóteses da pesquisa, bem como contribuições teóricas para gestão das cooperativas, limitações e sugestões para novas pesquisas.

Este estudo analisou três constructos individualmente – Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional – e pesquisou a relação entre eles e suas variáveis, como foco nas sociedades cooperativas paranaenses.

O primeiro constructo, Impacto do Treinamento no Trabalho, analisado individualmente, trouxe conclusões acerca da influência do treinamento em importantes competências do treinando.

Quando o respondente afirma que a execução do seu trabalho foi realizada com maior rapidez a partir do treinamento realizado, pode-se supor que, sob a ótica do empregado, seu desempenho individual melhorou. Entregas mais rápidas no ambiente laboral podem refletir positivamente em vários aspectos relacionados a produção e resultados. Ou ainda, quando entrego mais rápido, também entrego mais, considerando o mesmo intervalo de tempo. A rapidez também pode ser um indicador de autoconfiança em relação ao que deve ser feito, logo que, quando a pessoa sabe o que deve ser feito e a forma que deve ser feito, sua resposta é mais rápida.

A qualidade do trabalho também melhora na visão do treinado, a partir do treinamento recebido. A qualidade da entrega é fator fundamental para a competitividade e sustentabilidade do negócio, frente ao atual ambiente mercadológico. Ela também pode estar relacionada à satisfação do associado com as entregas da sua cooperativa, importante aspecto deste tipo societário, que tem por objetivo principal o desenvolvimento do quadro social.

Tais conclusões reforçam a fundamentação teórica de Abbad et al. (1999) que o treinamento tem efeito no desempenho produtivo do treinado no ambiente de trabalho. Da mesma forma, para Borges-Andrade (2002), o treinamento objetiva desenvolver habilidades diversas e estratégias cognitivas no aluno, para que este melhore sua eficiência atual ou futura. Assim, se o treinado desempenha sua função com maior rapidez, qualidade e proatividade, por exemplo, é possível dizer que ele melhorou suas habilidades e tornou-se mais produtivo.

Sob a ótica do aluno, é reforçado o conceito adotado neste estudo para o Impacto do treinamento no trabalho, como sendo a influência positiva exercida pelo treinamento sobre o posterior desempenho do treinando no seu trabalho (Abbad et al., 1999). Também pode-se fazer referência ao estudo de Sitzmann e Weinhardt (2017), corroborando com a ideia de que os funcionários adquirem conhecimentos e habilidades como resultado de ações de treinamento e utilizam tais competências adquiridas no ambiente de trabalho.

O treinamento também influencia a motivação no trabalho, segundo os respondentes. Motivar as pessoas é um objetivo constante para as organizações e cooperativas não são exceção. Um quadro funcional motivado traz inúmeros benefícios à empresa, podendo melhorar indicadores de retenção de pessoal, clima organizacional, foco nos resultados, dentre outros.

Competências como autoconfiança e proatividade também são afetadas pelas capacitações que o colaborador recebe. Empregados confiantes e proativos são almejados pelas organizações. Em meio à eventual escassez de recursos, o mercado exige soluções criativas e iniciativas inovadoras, onde a autoconfiança e a proatividade são premissas fundamentais no perfil dos profissionais.

Em um ambiente mercadológico de inconstância contínua, a receptividade a mudanças é considerada uma competência importante no profissional de hoje. O treinamento também influencia no desenvolvimento desse aspecto, segundo os entrevistados. Quando a empresa pode contar com um quadro laboral com menor resistência às mudanças, a resposta da organização às demandas inconstantes do mercado é mais rápida, contribuindo também para uma maior competitividade.

Em seis aspectos citados, é possível concluir que o treinamento traz consideráveis contribuições às cooperativas, especialmente quanto ao desenvolvimento de competências. Esta conclusão reforça a importância do investimento em capacitação, mostrando que o retorno existe e é percebido pelo colaborador, mesmo frente à dificuldade de mensuração de fatores comportamentais.

Tais conclusões corroboram com Vargas e Abbad (2006), que afirmam que as ações de educação objetivam não só a melhoria do desempenho, mas também o amadurecimento das pessoas, o aumento da autoconfiança e da receptividade a mudanças percebidos pelos alunos podem reforçar essa teoria. No mesmo contexto, Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) também afirmaram que mudanças de comportamento no ambiente laboral podem ser resultado de ações de treinamento.

Com relação ao constructo Autoeficácia, em sua análise individual, os empregados de cooperativas demonstraram elevada crença em sua própria capacidade, com respostas muito próximas à pontuação máxima, corroborando com a teoria de Bandura (1977).

A crença que uma pessoa possui em sua própria capacidade de desempenho em relação a um trabalho específico, está relacionada com o quanto ela é persistente e esforçada. Crer em si mesmo é um fator diretamente ligado às entregas que a pessoa faz, da mesma forma que o fato de não desistir frente aos obstáculos, redobrando o esforço em tais situações. Assim, os funcionários das cooperativas com autoeficácia elevada podem trazer melhores resultados e soluções às adversidades.

Em destaque, a teoria de Bandura (1993) ressalta que os indivíduos com baixa autoeficácia evitam tarefas difíceis, vendo-as como ameaças pessoais. Tais pessoas não possuem grandes aspirações e não tem grande comprometimento com os objetivos. Os esforços das pessoas de baixa autoeficácia são proporcionalmente baixos, faltando persistência frente aos obstáculos.

O foco na solução de problemas, também ligado à autoeficácia, é uma competência louvável no ambiente das sociedades cooperativas, visto que a cooperativa atende a uma demanda coletiva. O quadro social é cada vez mais numeroso, assim como seus anseios e necessidades. No momento em que o empregado foca na solução dos problemas do quadro social, há uma tendência de que a cooperativa cumpra seu objetivo, que é promover o sócio nos mais diversos aspectos, com mais assertividade e gerando maior satisfação ao dono do negócio.

Outro aspecto importante em pessoas com alta autoeficácia é sua motivação para alcançar o sucesso e resiliência para enfrentar imprevistos e dificuldades. O ambiente organizacional exige, cada vez mais, tais características do seu quadro funcional. A gestão democrática, característica inerente às cooperativas, exige pessoas resilientes e capazes de lidar com a diversidade de opiniões, anseios e demandas, em um ambiente onde o usuário dos produtos e serviços também é o dono do negócio.

Para terceiro constructo, Comprometimento Organizacional, fez-se necessário analisar as dezenove variáveis separadamente no que diz respeito ao sentido, negativo e positivo.

As variáveis de sentido negativo que indagavam acerca da ligação emocional, sentimento de pertença e dever moral com a cooperativa obtiveram uma média de respostas favoráveis. Ou seja, os respondentes demonstraram que existe conexão afetiva com a cooperativa. A ligação emocional pode estar relacionada, segundo Bastos (1993) com a identificação da pessoa com os objetivos e valores da organização.

É possível inferir, que no caso das cooperativas, o desenvolvimento do coletivo é um grande objetivo, onde o fruto do trabalho do colaborador irá beneficiar a muitos. Os valores cooperativistas como a união das pessoas, a solidariedade e a ajuda mútua tem forte apelo emocional, no sentido de que trabalhamos para o bem comum.

Quando Mowday et. al (1982) fala sobre o comprometimento como a vontade que pessoa tem de esforçar-se pela organização, nas sociedades cooperativas, a organização pode ser traduzida como o quadro de associados. Assim, o esforço do colaborador pode estar ligado ao sentimento de estar contribuindo em prol do grupo, do coletivo. Ele pode sentir que está trabalhando, não para gerar lucro para poucos acionistas e sim para trazer resultados para a comunidade, o que é, de fato, uma característica da natureza social de uma cooperativa.

Já as variáveis de sentido positivo apresentaram maior oscilação nas respostas. Quando o entrevistado foi indagado acerca de sua lealdade e do significado da cooperativa para sua vida profissional, as respostas chegaram muito próximas à concordância plena. É possível concluir que o colaborador sente que a cooperativa merece sua lealdade, reforçando o comprometimento afetivo do quadro funcional.

Tal sentimento é muito positivo para a organização e pode ser fruto, não somente da convergência de valores entre empregado e empresa, mas também de todas as ações e investimentos que as cooperativas têm feito nas pessoas.

No entanto, outras variáveis que questionam sobre a intenção de ficar, sentimento de culpa ao sair e investimentos pessoais em relação à cooperativa, oscilaram entre uma resposta neutra e uma concordância parcial. Assim, é possível concluir que os comprometimentos, normativo e calculativo, dos empregados das cooperativas é menor que o comprometimento afetivo. Quando o indivíduo analisa os custos e benefícios de sua saída da cooperativa, estes pesos estão equilibrados, onde ele não demonstra uma grande preocupação com a perda das vantagens adquiridas.

É possível perceber a distinção entre comprometimento afetivo e normativo, quando os respondentes demonstram que tendem a dispor energia no ambiente

laboral e lealdade, mas uma eventual saída da cooperativa não geraria sentimento de culpa. Reforçando a teoria de Meyer, Allen e Gellaty (1990), os empregados das cooperativas permanecem porque querem e não porque sentem que necessitam, ou que não possuem outras alternativas.

Esta questão pode ser aprofundada em estudos onde os três enfoques (afetivo, normativo e calculativo) sejam analisados separadamente.

Quanto à primeira hipótese do estudo – a autoeficácia tem influência positiva sobre o impacto do treinamento no trabalho, o estudo sustentou tal afirmativa. Assim, reforça-se a teoria de Abbad e Borges-Andrade (2004), que a autoeficácia tem influência em relação às ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Da mesma forma que, para Salas e Cannon-Bowers (2001) e Pantoja et al. (2005), a autoeficácia evidencia sua influência positiva sobre a aprendizagem e desempenho dos alunos.

Igualmente para a teoria de Medeiros et al. (2000), que concluiu que os alunos com dificuldade de aprendizagem possuem autoeficácia mais baixa do que alunos com bom desempenho, influenciando diretamente o sucesso no desempenho acadêmico.

Os estudos de Colquitt, LePine e Noe (2000); Lacerda (2002) e Warr e Bunce (1995), que demonstraram que há influência das características de personalidade e atitude de cada treinando no Impacto do treinamento no trabalho, ou seja, variáveis individuais como a Autoeficácia, também foram corroborados.

Assim é possível concluir que para as cooperativas, investir no desenvolvimento de pessoas com alta autoeficácia traz maiores resultados e melhor desempenho acadêmico. Iniciativas para desenvolvimento da autoeficácia nas pessoas poderiam potencializar outros investimentos como treinamento e desenvolvimento.

Ao considerarmos a segunda hipótese do estudo – o impacto do treinamento no trabalho tem influência positiva no comprometimento organizacional, a conclusão novamente sustentou a hipótese. Tal resposta reforça as teorias de Gaertner e Nollen (1989) e Lang (1992), onde a conclusão afirma que o comprometimento do indivíduo com a empresa estava relacionado às ações de treinamento, inclusive, relacionando-o como precedente do comprometimento organizacional.

O estudo de Guiomar (2011), que testou o modelo entre liderança e comprometimento também foi corroborado, já que considerou os investimentos que a

empresa realiza para o quadro funcional, um precedente direto do comprometimento normativo, resultando em um sentimento de obrigação. Assim como o estudo de Ahmad e Bakar (2003), que relacionou significativamente a disponibilidade de treinamento, o suporte no treinamento, a motivação para aprender, o ambiente e os benefícios do treinamento com o comprometimento organizacional.

A constatação da relação positiva do treinamento com o comprometimento das pessoas é muito importante para as estratégias da gestão do capital humano. Treinar faz sentido e novamente se justifica quando resulta em maior comprometimento.

Para as sociedades cooperativas, o desenvolvimento e a satisfação do sócio são objetivos fundamentais e que justificam sua existência. Assim, é imperativo que o quadro funcional apresente entregas à altura das demandas coletivas, com qualidade e alto desempenho. Da mesma forma, contar com pessoas comprometidas com a causa cooperativista é um objetivo constante dos gestores, considerando a sua natureza societária distinta e foco no desenvolvimento do coletivo.

Por fim, a hipótese 3 deste estudo foi rejeitada. Não foi encontrada correlação ou influência positiva da autoeficácia em relação ao comprometimento organizacional. Mesmo que os estudos de Saksida e Shantz (2014) e de Albrecht e Marty (2017), pudessem sugerir, que a autoeficácia, indiretamente, estivesse correlacionada com comprometimento organizacional, a relação direta não foi confirmada. Assim, é possível que estudos futuros possam encontrar correlações indiretas entre as duas variáveis.

Portanto, sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa confirmou duas influências positivas entre os três constructos escolhidos e refutou a terceira hipótese, considerando o ambiente organizacional em foco, as sociedades cooperativas.

Este estudo esteve limitado às sociedades cooperativas no Estado do Paraná, onde as respostas estiverem significativamente concentradas nos três maiores ramos: agropecuário, crédito e saúde. Outra limitação a considerar foi a opção de analisar o fator comprometimento organizacional de forma abrangente, sem separá-lo por enfoques (afetivo, normativo e calculativo). A escolha das variáveis latentes que poderiam ter relação com o impacto do treinamento no trabalho também foi limitada à autoeficácia e o comprometimento organizacional. É preciso levar em consideração, inclusive, que este estudo está baseado em variáveis flexíveis, não estáveis, que podem mudar de acordo com o contexto e a situação ao longo do tempo. Outro

aspecto relevante é que o estudo foi baseado na visão individual do treinado, sem considerar outra opinião, como por exemplo, o seu gestor ou colega de trabalho.

Como sugestão para pesquisas futuras, é possível realizar outras análises dividindo o comprometimento organizacional nos enfoques afetivo, normativo e calculativo, com novos desdobramentos. Também é possível analisar outras variáveis que possam ter relação com o impacto do treinamento no trabalho, ou ainda, replicar tal pesquisa em maior amplitude, com maior área de abrangência (nacional). Novas pesquisas podem focar outros tipos societários, ser direcionadas aos cargos de nível operacional ou a cursos de curto prazo, além de utilizar técnicas qualitativas.

6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção são apresentadas as implicações gerenciais que podem ser impactadas pelos resultados do estudo.

Uma das demandas práticas mais importantes desta pesquisa é descobrir se os investimentos consideráveis na capacitação das pessoas têm gerado resultados ou podem influenciar o desempenho do quadro laboral. Este estudo concluiu que sim, as ações de T&D trazem, de fato, resultados às cooperativas.

A partir da percepção do funcionário, o treinamento foi importante para que ele pudesse executar seu trabalho com maior rapidez e com mais qualidade. O gestor pode traduzir estes indicadores como melhoria de desempenho.

A motivação no trabalho foi evidenciada como um resultado das ações de treinamento na análise individual do constructo, assim como a confirmação da relação de influência positiva do impacto do treinamento no trabalho e o comprometimento organizacional foi sustentada na análise seguinte. Maior motivação e comprometimento são bases fundamentais para a retenção de talentos e, novamente, fatores que podem melhorar a *performance*.

Os aspectos comportamentais: autoconfiança, proatividade e receptividade a mudanças são influenciados positivamente pelo treinamento, segundo os respondentes. Novamente, temos competências importantes para o ambiente corporativo, altamente instável e desafiador, que podem resultar em maior adaptabilidade das pessoas e competitividade para a cooperativa.

É igualmente importante considerar que o quadro funcional das cooperativas apresentou um alto índice de autoeficácia. Admitir e manter pessoas com crença em sua própria capacidade, pode ser muito benéfico para vários aspectos da gestão.

Os gestores que possuem uma equipe com perfil persistente, esforçado e focado na solução de problemas terão mais chances de sucesso, maior comprometimento com os objetivos e maior resiliência para enfrentar obstáculos. Tais aspectos estão intimamente ligados ao desempenho do indivíduo e da cooperativa e são competências importantes para a sustentabilidade do negócio. Desta forma, iniciativas para considerar alta eficácia na contratação de novos funcionários e desenvolver tal competência nas equipes são louváveis e podem impactar significativamente no desempenho e resultado das cooperativas.

Mais um aspecto que reforça a importância de capacitar as pessoas é a influência positiva no comprometimento das equipes. Os funcionários das cooperativas demonstraram lealdade com a empresa e disposição de investir energia em suas atividades. No entanto, é preciso observar que a intenção de ficar não foi constatada como um aspecto suficientemente forte, assim como não haveria sentimento de culpa ao deixar a cooperativa.

Desta forma, os gestores podem investir em outras ações destinadas a desenvolver maior comprometimento com a empresa e retenção de talentos. Tais fatores podem impactar na rotatividade do quadro funcional e, conseqüentemente, nos custos e desempenho financeiro da cooperativa.

Quando observamos as análises comparativas entre os treinandos de curso técnico e de pós-graduação, é possível perceber que apenas 2 médias das 15 variáveis totais são iguais. A análise do *factor score* das três variáveis latentes mostrou média diferente. O gestor pode concluir que, em geral, os funcionários com nível de especialização têm médias maiores nos três fatores pesquisados. Assim, o incentivo às especializações pode ser uma estratégia mais interessante para o desenvolvimento das competências.

Quando a análise considerou os ramos das cooperativas (agropecuário, crédito e saúde), as diferenças não foram tão evidentes. Dentre as 15 variáveis analisadas, três relacionadas a Impacto de Treinamento no Trabalho e duas relacionadas a Comprometimento apresentaram diferenças entre os ramos. Na análise de *factor score*, somente a Autoeficácia apresentou ao menos um ramo diferente. Sendo assim, para fins gerenciais, as estratégias para desenvolvimento humano podem ser equiparadas entre os 3 ramos em questão.

Por fim, a importância de treinar no ambiente laboral é inegável também em meio às sociedades cooperativas. Os gestores das cooperativas podem ter mais segurança sobre os benefícios gerados pelas ações de T&D, a partir deste estudo. No entanto, outras ações envolvendo a gestão do capital humano são necessárias para manter a competitividade, garantir o crescimento e ganhar mercado.

É preciso ter sempre em mente que a governança diferenciada das cooperativas, por sua própria natureza societária, demanda profissionalismo crescente para garantir a perenidade do negócio e satisfação dos sócios.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., Sallorenzo, L. H., Gama, A. L. G., & Morandini, D. C. (1999). Preditores de Impacto do treinamento no trabalho: O caso do TCU [Resumo]. Resumos de Comunicação Científica, *Anais do XXIX Reunião Anual de Psicologia*, 53.
- Abbad, G., Gama, A. L. G., & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração contemporânea*, 4(3), 25-45.
- Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., Sallorenzo, L. H., Gama, A. L. G., & Morandini, D. (2001). Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de Impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1(2), 129-161.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da USP*, 38(3), 205-218.
- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 237-275.
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International journal of training and development*, 7(3), 166-185.
- Albrecht, S. L. & Marty, A. (2017) Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Alden, L. (1986). Self-efficacy and causal attributions for social feedback. *Journal of Research in Personality*, 20(4), 460-473.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations*, 17(2), 229-239.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Azzi, R. G., & Polydoro, S. (2006). *Autoeficácia proposta por Albert Bandura. Autoeficácia em diferentes contextos*. Campinas: Alínea, 9-23.
- Babbie, E. R. (1998). *The practice of social research*. California: Wadsworth.

- Balsan, L. A. G. (2011). *Comprometimento e entrenchamento organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior*. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Princeton-Hall.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety research*, 1(2), 77-98.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of personality and social psychology*, 41(3), 586.
- Bastos, A. V. B. (1991). O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, 26(4), 87-102.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Unpublished doctoral dissertation. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Bastos, A., Siqueira, M., Medeiros, C., & Menezes, I. (2008). *Comportamento Organizacional. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human relations*, 50(6), 701-726.
- Birchall, J. (1997). *The international cooperative movement*. Manchester, UK University of Manchester Press.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Braisl.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. D. S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125.
- Buchanan, B. II. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34, 4, 339-47.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chapman, J. W., Cullen, J. L., Boersma, F. J., & Maguire, T. O. (1981). Affective variables and school achievement: A study of possible causal influences. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(2), 181.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(5), 678-707.
- Collins, A., & Gentner, D. (1982). Constructing runnable mental models. In: *Proceedings of the fourth annual conference of the Cognitive Science Society* (pp. 86-89).
- Condon, M., & Holleque, M. (2013). Entering politics: General self-efficacy and voting behavior among young people. *Political Psychology*, 34(2), 167-181.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Pamela, S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução: Iuri Duquia Abreu. Revisão técnica: Fátima Cristina Trindade Bacellar.-. Porto Alegre: Bookman, 201(1), 784.
- Costa, V. M. F. (2007). *As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade da Bahia - UFB, Bahia.

- Draheim G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. In: Vandenhoeck & Ruprecht (Hrsg.). Göttingen 1955.
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Segó, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel psychology*, 45(3), 511-527.
- Freitas, I. A. D., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56.
- Freitas, I. A., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Pilati, R. (2006). Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42(11), 975-991.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed. Editora Atlas.
- Goldstein, I. L. (1992). Training in Work Organization in MD Dunnet and LM Hough. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). *A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?* *Revista de Administração Pública*, 45(2), 483-513.
- Guimarães, V., & Martins, M. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 54-78.
- Guiomar, A. S. B. (2011). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. Repositório do ISPA Psicologia das Organizações PORG - Dissertações de Mestrado.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. McGraw-Hill do Brasil.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3), 185-199.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Irion, J. E. (1997). *Cooperativismo e economia social*. Editora STS Publicações e Serviços.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kirkpatrick DL. (1967). Evaluation of training. In Craig RL, Bittel LR (Eds.), *Training and development handbook* (pp. 87-112). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training*. In R. L. Craig. *Training and development handbook: A guide to human resource development*, 18-1.
- Lacerda, E. M. (2002). *Motivação, valor instrumental do treinamento, reação, suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho*. Motivação, valor instrumental do treinamento, reação, suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (2000). *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica*. Atlas.
- Lang, D. L. (1992), 'Organizational Culture and Commitment'. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 2, 191-6.
- Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971* (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1980-a-1960-leis-ordinarias>.
- Lima, S. M. V., Borges-Andrade, J. E., & Vieira, S. B. A. (1989). Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 24(2).
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudisio, M. C., Altheman, É., & Borges, F. M. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

- Martínez, I., & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios financieros*, 279, 175-202.
- McAuley, E., Duncan, T. E., & McElroy, M. (1989). Self-efficacy cognitions and causal attributions for children's motor performance: An exploratory investigation. *The Journal of genetic psychology*, 150(1), 65-73.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Medeiros, P. C., Loureiro, S. R., Linhares, M. B. M., & Marturano, E. M. (2000). A autoeficácia e os aspectos comportamentais de crianças com dificuldade de aprendizagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 13(3), 327-336.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Turnover, and Absenteeism*. New York: Academic Press.
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resource development*. John Wiley, & Sons.
- Navarro, J., & De Quijano, S. D. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.
- Ngo, H. Y. and Tsang W. N. (1998), Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women? *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 3, 251-66.
- Organização das Cooperativas do Paraná, OCEPAR (2017). Revista Paraná Cooperativo, Curitiba, ano 12, n. 144, p. 12-15.
- O'Reilly III, C. A.; Pfeffer, J. (2001). *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro Campus.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of educational research*, 66(4), 543-578.

- Pajares, F., & Valiante, G. (1997). *Influence of self-efficacy on elementary students' writing. The Journal of Educational Research*, 90(6), 353-360.
- Pajares, F. & Olaz, F. (2008). Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. In: Bandura, A.; Azzi, R.; Polydoro, S. A. J. (orgs.). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre, Artmed, pp. 97-114.
- Pantoja, M. J., Porto, J. B., Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Valores, suporte psicossocial e Impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, Natal, 10(2), 255-265.
- Perry, J.L. and L.R. Wise. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-73.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Phillips, J. J., & American Society for Training and Development (ASTD). (1997). In action: measuring return on investment: volume 2.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de Impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Preston, J. B., & Brown, W. A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 221-238.
- Rainey, H.G. 2014. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26(1), 91-110.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.
- Rowold, J. (2007). Individual influences on knowledge acquisition in a call center training context in Germany. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 21-34.
- Saksida, T., & Shantz, A. (2014). Active Management of Volunteers: How Training and Staff Support Promote Commitment of Volunteers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, pp. 12789-12789).
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.
- SALLORENZO, L. (2000). Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição. Brasília. 2000 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília).

- Schunk, D. H. (1984). Self-efficacy perspective on achievement behavior. *Educational Psychologist*, 19(1), 48-58.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. In Self-efficacy, adaptation, and adjustment (pp. 281-303). Springer, Boston, MA.
- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332.
- Schwarzer, R., & Schmitz, G. S. (2004). Perceived self-efficacy and teacher burnout: A longitudinal study in ten schools. Manuscript submitted for publication.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, 25, 23-40.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2017). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*.
- 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.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- USDA. (2002). *Agricultural cooperatives in the 21st century*. Retrieved Jan, 12, 2011, from <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir-60.pdf>
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. D. S. (2006). *Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação—TD&E*. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 137-158.
- Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel psychology*, 48(2), 347-375.
- Wiig K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management* 1(1): 6-14.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models. A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–31.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

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

O objetivo do presente roteiro de entrevista é levantar dados para identificar o grau ou nível de Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional em Sociedades Cooperativas e verificar a relação entre as variáveis. É importante salientar que as informações obtidas serão empregadas para fins exclusivamente acadêmicos e a sua identidade será mantida em sigilo. Agradeço pela sua contribuição.

Eliane Lourenço Goulart Festa

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. O tempo de resposta para este questionário é de aproximadamente 20 minutos.
2. Para cada questão, indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações abaixo, onde 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.

VARIÁVEL 1 – Impacto do Treinamento no Trabalho

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente .		1	2	3	4	5
01	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.					
02	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.					
03	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
04	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.					
05	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.					
06	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
07	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
08	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.					
09	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)					
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.					

11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.					
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.					

VARIÁVEL 2 – Autoeficácia

AUTOEFICÁCIA 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente .		1	2	3	4	5
01	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.					
02	Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.					
03	Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos.					
04	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.					
05	Graças às minhas habilidades, sei como lidar com situações imprevistas.					
06	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.					
07	Perante dificuldades, consigo manter a calma, porque confio na minha capacidade.					
08	Quando confrontado com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções.					
09	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução.					
10	Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho.					

VARIÁVEL 3 – Comprometimento organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente .		1	2	3	4	5
01	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.					
02	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição.					
03	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.					
04	Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.					
05	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.					
06	Esta instituição tem um grande significado para mim.					
07	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição.					
08	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.					
09	Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.					
10	Esta instituição merece a minha lealdade.					
11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.					

12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.					
13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a quantidade de benefícios que eu tenho aqui.					
14	Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma necessidade material quanto de vontade pessoal.					
15	Não me sinto como fazendo parte desta instituição.					
16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resalta da escassez de alternativas de empregos que teria disponíveis.					
17	Muito de minha vida seria afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.					
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição					
19	Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em uma outra.					

PERFIL DO RESPONDENTE

- 1) Qual o seu cargo na cooperativa? _____
- 2) Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino
- 3) Qual o ramo da sua cooperativa? () Agropecuário () Crédito () Saúde () Outro:

- 4) Qual a sua idade? () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 35 anos () Entre 36 e 45 anos
() Acima de 46 anos
- 5) Há quanto tempo você trabalha na cooperativa? () Até 2 anos () Entre 2 e 8 anos
() Entre 9 e 15 anos () Mais de 15 anos
- 6) Qual a região da sua cooperativa? () Centro Sul / Sudeste () Oeste / Sudoeste () Norte
- 7) O último curso que você realizou foi: () Formação Técnica () Pós Graduação () Outro:

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

Aluno: ELIANE LOURENÇO GOULART FESTA										
Protocolo de pesquisa: IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO, AUTOEFICÁCIA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SOCIEDADES COOPERATIVAS										
Problema de pesquisa: Qual a relação entre impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional em sociedades cooperativas?										
Objetivo Geral: Verificar a relação entre impacto do treinamento no trabalho, autoeficácia e comprometimento organizacional em sociedades cooperativas.										
Objetivos específicos	Variável/Variáveis envolvidas	Definição teórica	Definição operacional	Tipo de dado	Fontes de dados	Técnica de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Amostra	Técnica de amostragem	Técnica de análise dos dados
1. Analisar, individualmente, o constructo Impacto do Treinamento no Trabalho, com base nas respostas da pesquisa.	Impacto do Treinamento	O conceito de impacto de treinamento no trabalho divide-se em: impacto em profundidade, relacionado às melhorias significativas no desempenho da pessoa treinada, e impacto em amplitude, entendido como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos em treinamento no ambiente laboral, (Borges-Andrade, 2002).	A mensuração deste constructo será realizada através de uma Survey aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017 e o instrumento de pesquisa escolhido foi validado pela pesquisa de Pilati e Abbad (2005) com doze questões. O instrumento de pesquisa escolhido contempla o conceito global do constructo, ou seja, o impacto em profundidade e o impacto em amplitude.	Primários	Sociedades cooperativas no Paraná	Levantamento Survey	Questionário	284 alunos dos cursos técnicos e de especialização do Sescoop/PR	Por conveniência	Técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. As ferramentas a serem utilizadas para esse fim serão os softwares: Microsoft Excel, IBM SPSS e o IBM Amos.
2. Analisar, individualmente, o constructo Autoeficácia, com base nas respostas da pesquisa.	Autoeficácia	De acordo com Bandura (1989), 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.	A mensuração deste constructo será realizada através de uma Survey aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017. O instrumento de pesquisa escolhido foi Generalized Self-Efficacy Scale, validado pela pesquisa de Schwarzer & Jerusalem (1995), que desenvolveu escalas gerais de autoeficácia, com dez questões.	Primários	Sociedades cooperativas no Paraná	Levantamento Survey	Questionário	284 alunos dos cursos técnicos e de especialização do Sescoop/PR	Por conveniência	Técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. As ferramentas a serem utilizadas para esse fim serão os softwares: Microsoft Excel, IBM SPSS e o IBM Amos.
3. Analisar, individualmente, o constructo Comprometimento Organizacional, com base nas respostas da pesquisa; 4. Identificar a relação entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho, Autoeficácia e Comprometimento Organizacional.	Comprometimento Organizacional	O conceito de comprometimento organizacional está focado em três abordagens: afetivo, instrumental/calculativo e normativo, segundo a pesquisa de Meyer e Allen (1991). O comprometimento afetivo traduz-se em sentimentos positivos pela organização e orgulho em fazer parte dela e um forte desejo de permanecer. Já no instrumental, é uma análise positiva que o indivíduo faz dos resultados dos seus investimentos na organização e da possibilidade de perda das vantagens conquistadas em caso de desligamento. Por fim, o normativo envolve os valores e os objetivos organizacionais como uma forma de controle sobre as ações das pessoas, moldando o comportamento na crença do que é certo e moral.	A mensuração deste constructo será realizada através de uma Survey aplicada aos alunos que participaram de cursos técnicos ou de Especialização em 2017. O instrumento de pesquisa escolhido foi validado pela pesquisa de Meyer e Allen (1997), que nesta última versão desenvolveu dezenove itens e abrangeu as três abordagens: afetiva, instrumental e normativa.	Primários	Sociedades cooperativas no Paraná	Levantamento Survey	Questionário	284 alunos dos cursos técnicos e de especialização do Sescoop/PR	Por conveniência	Técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. As ferramentas a serem utilizadas para esse fim serão os softwares: Microsoft Excel, IBM SPSS e o IBM Amos.