

paraná ano 12 2016

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



**Sistema
Ocepar**

Ocepar
Sescoop/PR
Fecoopar

Desenvolvimento econômico e social

EDUCAÇÃO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DO COOPERATIVISMO PARANAENSE

Alfredo Benedito Kugeratski Souza; Leandro Roberto Macioski; Leonardo Boesche; Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann

ISAE E SISTEMA OCEPAR: PARCERIA PARA EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA

Norman de Paula Arruda Filho; Antônio Raimundo dos Santos

TREINAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS PARANAENSES

Luciano Minghini; Maíra Oliveira Ruggi

paraná ano 12 2016 COOPERATIVO

edição especial 14 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente
José Roberto Ricken

Diretores
Alfredo Lang
Alvaro Jabur
Dilvo Grolli
Frans Borg
Jacir Scalvi
Jaime Basso
Jorge Hashimoto
Luiz Lourenço
Luiz Roberto Baggio
Marino Delgado
Paulo Roberto Fernandes Faria
Renato João de Castro Greidanus
Ricardo Accioly Calderari
Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal
Titulares
José Rubens Rodrigues dos Santos
Tácio Octaviano Barduzzi Junior
Urbano Inácio Frey

Suplentes
Lindones Antonio Colferai
Popke Ferdinand Van Der Vinne
Sergio Ossamu Ioshii

Superintendente
Robson Leandro Mafioletti

SESCOOP/PR

Presidente
José Roberto Ricken

Conselho Administrativo
Titulares
Alfredo Lang
Luis Augusto Ribeiro
Luiz Roberto Baggio
Wellington Ferreira

Suplentes
Frans Borg
Karla Tadeu Duarte de Oliveira
Mauro José Vanz
Paulo Roberto Fernandes Faria

Conselho Fiscal
Titulares
James Fernando de Morais
Marcos Antonio Trintinalha
Roselia Gomes

Suplentes
Iara Dina Follador Thomaz
Katuscia Karine Langue Nied
Luciano Ferreira Lopes

Superintendente
Leonardo Boesche

ISAE

Presidente
Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente
Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação
Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa
Tania Mara Lopes

Coordenador MPGS
José Henrique de Faria

Centro de Pesquisa ISAE
Luciano Minghini
Maira Ruggi

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: José Roberto Ricken, Robson Leandro Mafioletti, Leonardo Boesche, Nelson Costa, Gerson José Lauermann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Luciano Minghini e Maira Ruggi.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicados com a prévia e expressa autorização dos mesmos. CTP e impressão: Impressoart Editora Gráfica Ltda – ME. Licitação – pregão: 01/2016.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100.
Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br
Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

Esta Edição Especial 14, totalmente dedicada à Educação foi elaborada tendo em vista mostrar um rápido retrato do trabalho realizado pelas instituições dedicadas à representação, fomento e valorização do cooperativismo paranaense e alguns dos seus parceiros - de modo especial o Isae - e do ideário existente por trás deste trabalho. Repassando rapidamente os últimos 50 anos da história do cooperativismo no Paraná, revemos a preocupação constante das lideranças cooperativistas em colaborar na concretização e efetivar nas sociedades cooperativas o discurso compreendido pelo 5º Princípio Básico do Cooperativismo: Educação, formação e informação – *“As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.”*

Graças aos esforços conjuntos das cooperativas, das instituições dedicadas ao desenvolvimento do cooperativismo, dos parceiros acadêmicos e de provedores de técnicas e recursos, as cooperativas paranaenses vêm elevando seu nível de profissionalização paulatinamente, e, com isto, apresentando resultados cada vez mais auspiciosos, tanto no campo econômico quanto no social.

A evolução constante do desenvolvimento sustentável demonstrado pelas cooperativas paranaenses vem de encontro aos anseios dos cooperados que se beneficiam diretamente pela aceitação de seus produtos e serviços pelo mercado e pelo retorno financeiro conseguido pela agregação de valor ao produto e serviço básico. As cooperativas tem demonstrado ser terreno fértil para a aplicação de ideias inovadoras no campo tecnológico tornando-as geradoras de desenvolvimento, graças à capacitação de seus talentos humanos. As cooperativas de todos os ramos tem se beneficiado com a profissionalização de seus líderes e dirigentes, cooperados e colaboradores.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE

Seja bem-vindo à Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico, Edição Especial 14, que celebra os 20 anos de criação do ISAE, uma instituição parceira do empresariado que já contribuiu com a formação de milhares de executivos, assumindo a missão de formar líderes globalmente responsáveis em prol do desenvolvimento sustentável.

A proximidade e parceria com o mundo corporativo é parte do DNA do ISAE. Nascemos já focados no desenvolvimento do empresariado e construímos uma trajetória sólida tendo como característica uma estrutura formada por estudantes e professores executivos, fator que favorece a integração da academia com o corporativo, contribuindo com o desempenho das empresas.

Desenvolvemos atividades com foco em práticas empresariais que favorecem a expansão do conhecimento dos alunos por meio de outras referências levando-os a extrapolar a teoria, a partir de sua inserção no meio empresarial. A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico é reflexo dessas atividades, pois contribui com a disseminação do conhecimento adquirido por nossos alunos de cooperativas e promove a troca de experiências e o aprendizado.

Nesta edição, o leitor encontrará três artigos que buscam ressaltar o impacto da educação corporativa no desempenho das cooperativas, reforçando o papel da educação transformadora como fator de intervenção no desenvolvimento dos seres humanos, transformando o indivíduo a partir de valores, e fazendo com que tenha uma visão inovadora e crítica da maneira em que suas ações impactam as empresas, as pessoas e a sociedade.

Boa leitura!

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

1	EDUCAÇÃO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DO COOPERATIVISMO PARANAENSE Alfredo Benedito Kugeratski Souza; Leandro Roberto Macioski; Leonardo Boesche; Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann	06
2	ISAE E SISTEMA OCEPAR: PARCERIA PARA EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA Norman de Paula Arruda Filho; Antônio Raimundo dos Santos.....	40
3	TREINAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS PARANAENSES Luciano Minghini; Maira Oliveira Ruggi.....	70

Educação: um diferencial competitivo do cooperativismo paranaense

- ALFREDO BENEDITO KUGERATSKI SOUZA¹
- LEANDRO ROBERTO MACIOSKI²
- LEONARDO BOESCHE³
- SIGRID URSULA LITZINGER RITZMANN⁴

Resumo

A crescente complexidade dos sistemas produtivos demanda a ampliação da competitividade, exigindo esforços evolutivos e direcionando as pessoas em busca de melhoria de desempenho em um processo contínuo de aprendizagem. As cooperativas estão inseridas nesse ambiente competitivo, delas também é exigido maior nível de qualificação e um adequado desempenho profissional, determinando maior integração entre a concepção e a execução dos trabalhos. Investir na profissionalização de cooperados, conselheiros, empregados de cooperativas e seus familiares, atendendo as suas demandas, é uma preocupação recorrente do cooperativismo paranaense mesmo antes da criação da Ocepar em 1971. O objetivo deste artigo foi demonstrar as práticas de capacitação e formação de empregados das cooperativas, seus cooperados e familiares e como suas ações têm conseguido responder às demandas de treinamento e desenvolvimento (T&D), com o intuito de maximizar os resultados via desempenho de indivíduos. Com esse objetivo, as ações educacionais e de capacitação são norteadas em direções estratégicas do cooperativismo, baseadas em seus valores e princípios, no que tange à formação, capacitação, monitoramento e promoção social, focalizados na promoção da autogestão das cooperativas. Acredita-se que a partir da operacionalização do SESCOOP/PR as cooperativas iniciaram um novo ciclo de profissionalização da gestão, gerando resultados financeiros e não financeiros que estão contribuindo para a sustentabilidade dos empreendimentos cooperativos.

Palavras-chave: cooperativismo; Paraná; educação; capacitação.

¹Administrador, Mestre em Administração na área de concentração em Administração Estratégica pela PUC/PR. Coordenador Técnico do GDA, SESCOOP/PR. E-mail: alfredo.souza@sistemaocpar.coop.br

²Administrador, Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Coordenador Técnico do GDH, SESCOOP/PR. E-mail: leandro.macioski@sistemaocpar.coop.br

³Engenheiro Agrônomo, Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE. Superintendente do SESCOOP/PR. E-mail: leonardo.boesche@sistemaocpar.coop.br

⁴Bibliotecária, MBA em Cooperativismo pela Fundace/USP. Assessora Cooperativista SESCOOP/PR. E-mail: sigrid.ritzmann@sistemaocpar.coop.br

Education: a competitive differential of Paraná State Cooperativism

- ALFREDO BENEDITO KUGERATSKI SOUZA
- LEANDRO ROBERTO MACIOSKI
- LEONARDO BOESCHE
- SIGRID URSULA LITZINGER RITZMANN

Abstract

The growing complexity of production systems demands the expansion of competitiveness, requiring evolutionary efforts and directing people to improve performance in an ongoing process of learning. Cooperatives are part of this competitive environment, they also require a higher level of qualification and an adequate professional performance, determining a greater integration between the conception and execution of the work. A recurrent concern of the cooperative sector in Paraná was to invest in the professionalization of cooperative counselors, employees and family members in their activities, meeting their demands, even before the creation of Ocepar in 1971. The objective of this article was to demonstrate the training and training practices of employees of cooperatives, their associates and family members and how their actions have been able to respond to the demands of training and development (T & D), in order to maximize cooperative results through individuals. To this end, educational and training actions are guided in the cooperative's strategic directions, based on their values and principles, regarding training, coaching, monitoring of cooperatives and social promotion, focused on promoting self-management of cooperatives. It is believed that since the implementation of SESCOOP / PR, the cooperatives have started a new cycle of professionalization of management, generating financial and non-financial results that are contributing to the sustainability of cooperative ventures.

Keywords: *cooperativism, Paraná, education; training.*

1. Introdução

As organizações estão atuando em um cenário cada vez mais competitivo de negócios, com a presença forte de concorrentes e de novos entrantes. Na atual conjuntura estabelece-se um novo ordenamento, que exige das empresas a prospecção de mercados não explorados anteriormente, monitoramento da concorrência, análise crítica de suas forças e fraquezas e a avaliação constante e aprimoramento do seu capital humano em relação aos competidores. Esse monitoramento tem cada vez mais importância, à medida que nas sociedades cooperativas cresce a exigência por parte dos cooperados, de garantia que os gestores ajam de acordo com os seus interesses por meio da afirmação e consolidação de mecanismos adequados para o gerenciamento da organização.

Essas mudanças no ambiente empresarial e de negócios provocaram a necessidade de se alterar as formas de avaliação dos ativos de capital humano das organizações, e evidenciaram que as análises do desempenho das empresas não poderiam se reduzir apenas a indicadores patrimoniais ou financeiros, mas sim de uma perspectiva global que perpassa também pelos ativos intangíveis das organizações.

O cooperativismo no Paraná teve início através dos esforços das comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum. A partir de 1969 o movimento cooperativista paranaense ganhou maiores proporções, com a implantação dos projetos regionais de integração e posteriormente, em 1971, com a criação da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, atual Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar. A integração possibilitou uma participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica, em função da agregação dos interesses dos produtores para a economia de mercado. Este aspecto foi de fundamental importância para o início da integração das cooperativas agropecuárias e, como consequência, do processo de agroindustrialização.

Mesmo antes da implantação do Programa de Autogestão em 1991, a Ocepar já demonstrava a preocupação com as cooperativas no que se refere à responsabilidade de sua própria autogestão. Inspirada no modelo alemão, a autogestão foi um instrumento buscado pelas cooperativas desde a criação da Assocep, que tinha como um dos objetivos centrais o investimento nas pessoas, apoiando projetos de formação profissional de empregados e

dirigentes e também uma constante preocupação de promover a gestão democrática e transparência dos negócios da sociedade cooperativa junto aos seus cooperados.

Atualmente, o Sistema Ocepar é formado por três sociedades distintas, sem fins lucrativos que, em estreita parceria, se dedicam à representação, fomento, desenvolvimento, capacitação e promoção social das cooperativas paranaenses: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop/PR e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Fecoopar.

Os trabalhos e projetos são direcionados ao desenvolvimento das cooperativas, empregados e dos cooperados. Uma atuação mais integrada com estratégias voltadas ao atendimento do cooperado, gerando resultados em um sentido mais amplo não só no negócio da cooperativa, mas viabilizando a atividade dos associados. Outra preocupação recorrente do Sistema Ocepar, desde a sua fundação foi o investimento na profissionalização dos dirigentes, políticas públicas e cooperação entre cooperativas na forma de serviços conjuntos.

Para Ferreira e Amodeo (2008), a educação é considerada um dos pilares fundamentais de sustentação do movimento cooperativista. O presente artigo está fundamentado no 5º Princípio do Cooperativismo: Educação, Formação e Informação.

2. A filosofia cooperativista

O cooperativismo é uma forma de organização econômica da sociedade, criada na Europa no século XIX, caracterizando-se como alternativa de ajuda mútua por meio de atos praticados conjuntamente pelos cooperados. (BO-ESCHE, 2015).

Uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, por meio de uma empresa da qual possuem a propriedade em conjunto e a controlam democraticamente, pelos princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade (ACI, 1998).

Na tradição dos fundadores da primeira cooperativa “moderna” - os Pioneiros de Rochdale - os membros de cooperativas devem crer nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e interesse pelos outros. Estes princípios nortearam a forma de atuação dos pioneiros de Rochdale e, mesmo tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões: 1937, 1966 e em 1995 são, ainda hoje, os alicerces de todas as cooperativas do mundo.

1º Princípio - Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero.

2º Princípio - Gestão democrática e livre - As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores - eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados - são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização.

3º Princípio - Participação econômica dos cooperados - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos será, indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.

4º Princípio - Autonomia e independência - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da

sociedade. A Constituição Brasileira promulgada em 1988, em seu Art. 5º, Inc. XVIII reforça este princípio básico do cooperativismo ao disciplinar: “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento.”

5º Princípio - Educação, formação e informação - As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.

6º Princípio - Intercooperação – Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995.

Em qualquer parte do mundo, independente dos regimes econômicos e políticos, as cooperativas seguem estes princípios na busca solidária de soluções para problemas comuns das pessoas que as integram. (OCEPAR, 2016)

O cooperativismo teve como precursores 28 tecelões desempregados das fábricas de Rochdale, distrito de Lancashire, localizada ao Norte de Manchester, na Inglaterra, que, em 1844, fundaram uma cooperativa de consumo que se transformou na referência mundial do cooperativismo (HOLYOAKE, 2004). Surgiu como uma opção de defesa dos trabalhadores da época para corrigir distorções provocadas pelo mercado e garantir melhores condições de vida aos seus membros, oferecendo bens de consumo de primeira necessidade a um custo mais acessível.

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem,

voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (RODRIGUES, 1999). Segundo Jäger (1994), a cooperativa, dentro da economia de mercado, não implica que ela seja uma empresa, mas que tenha uma empresa, capacitando-se, com isso, a beneficiar os seus cooperados economicamente por meio de atividades de mercado. Dessa forma, a empresa que é propriedade de uma cooperativa serve, de acordo com a sua finalidade, exclusivamente aos seus sócios. A empresa cooperativa não precisa identificar-se com a localidade onde está inserida, em uma primeira instância, mas, sim, com o grupo de pessoas que se associaram em torno de um objetivo comum. A cooperativa se constitui, portanto, em uma sociedade que deve criar vantagens competitivas para aqueles que nela cooperam ativamente.

Cooperativas são organizações econômicas, de propriedade coletiva, constituídas por um grupo de pessoas com o objetivo de prestar-lhes serviços, visando corrigir distorções proporcionadas pelo mercado (JÄGER, 1994).

3. O cooperativismo no Brasil

As primeiras experiências cooperativistas no Brasil ocorreram nos estados do Sul, a partir da década de 1840, com o desembarque de imigrantes europeus. Entretanto, as primeiras cooperativas constituídas de acordo os princípios de Rochdale surgiram a partir da primeira década do século XX.

Em 1971, com a promulgação da “Lei do Cooperativismo”, foi instituído um conjunto de entidades representativas do sistema cooperativista nacional, capitaneado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), e secundado, em cada unidade da Federação, por uma organização estadual. Todavia, a lei mantinha o cooperativismo tutelado pelo Estado, quanto à autorização de funcionamento e suas alterações, fiscalização e com total poder discricionário de intervenção na vida da sociedade cooperativa, diferentemente do tratamento dispensado pelo Estado às demais sociedades empresárias de prestação de serviços e mercantis.

Esse regime de tutela pelo Estado foi posteriormente revogado pela Constituição Federal de 1988, a qual concedeu ao cooperativismo poder na forma da lei e responsabilidade de sua própria autogestão (OCEPAR, 2015). Um

dos marcos na história do cooperativismo brasileiro foi o ano de 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal, a qual, em seu artigo quinto, inciso XVIII, “veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas”; ao mesmo tempo em que proporciona maior liberdade de funcionamento, exige maior profissionalização na gestão das cooperativas.

Lideranças do setor reunidas no 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, em 1988, definiram a cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

4. O cooperativismo no Paraná

4.1 Fluxo de colonização do Paraná

O fluxo de colonização do Paraná reconhece três grandes ondas de colonização do estado. A primeira grande onda, denominada de tradicional, está ligada ao povoamento que se expandiu desde o século XVII, de Paranaguá a Curitiba, pelas regiões dos campos gerais, com a criação de gado e depois com a indústria da erva-mate e da madeira de pinho. A segunda ocorreu no Norte do Paraná, da agricultura tropical do café que, pelas origens e interesses históricos, ficou mais diretamente ligada a São Paulo. A terceira ocorreu no Sudoeste do Paraná, da agricultura de subsistência dos colonos plantadores de cereais e criadores de suínos que, pela origem e interesses históricos, ligou-se mais intimamente ao Rio Grande do Sul. Reconhecer essas regiões significa respeitar a sua cultura e os seus costumes (BOESCHE, 2015; IPARDES, 1974).

A organização cooperativa não precisa identificar-se com a localidade onde está inserida, em uma primeira instância, mas, sim, com o grupo de pessoas que se associaram em torno de um objetivo comum.

Pode-se resumir a evolução temporal do cooperativismo paranaense como fruto da incorporação das experiências cooperativistas vivenciadas pelos imigrantes europeus de diferentes etnias, com destaque para as cooperativas agropecuárias de colonização, autossustentadas pelas comunidades assentadas e com o surgimento das cooperativas de ervateiros e, posteriormente de cafeicultores e de produção agropecuária que evoluíram para agroindustriais, e outras, de atividades econômicas diversas, fomentadas pelo Poder Público

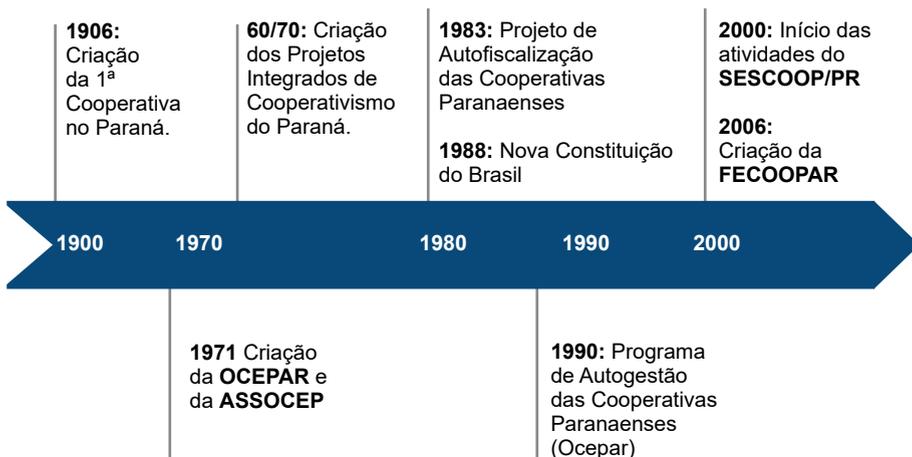
ou constituídas a partir de iniciativas privadas.

Portanto, o fluxo de colonização do Estado foi determinante para a criação das sociedades cooperativas, influenciando desde a forma de organização do grupo de pessoas, as práticas do empreendimento na relação com o cooperado e a visão de negócio. Atualmente, é necessário compreender como os fundadores organizaram as sociedades cooperativas na época e como a cultura vem influenciando a gestão do empreendimento no dia a dia e o relacionamento com o cooperado.

4.2 Evolução do cooperativismo paranaense

A figura abaixo demonstra o desenvolvimento do cooperativismo no estado do Paraná, a evolução dos seus órgãos de administração, educação e profissionalização das pessoas que compõem o sistema cooperativista.

Figura 1 - Linha do tempo do cooperativismo paranaense



Fonte: Ocepar (2015).

Dessa forma, podem-se identificar importantes fases no desenvolvimento do cooperativismo paranaense. A primeira inicia com a criação da Ocepar e vai até 1988, com a promulgação na nova Constituição do Brasil, que é uma fase de estruturação e desenvolvimento. A segunda fase vai de 1988 até o surgimento do SESCOOP/PR, em 1999, que é uma fase de maturidade e adaptação à nova ordem econômica mundial. E a terceira e última fase ocorre a partir da

atuação do SESCOOP/PR, que é a fase do desenvolvimento educacional e da profissionalização do cooperativismo paranaense.

4.3 Projetos de integração do cooperativismo paranaense

O modelo cooperativista paranaense vigente iniciou o processo de consolidação a partir de 1969/1970, quando o INCRA/PR desenvolveu o Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC, o qual deu o suporte necessário para a criação, pelo INCRA Nacional dos Projetos Integrados de Desenvolvimento Cooperativista - PIDCOOP'S. O objetivo do PIDCOOP era de orientar o movimento cooperativista e estabelecer o zoneamento em área previamente selecionada, delimitando a área de responsabilidade a cada cooperativa, evitando competições entre as mesmas e dando melhor condição de atender seus associados. A meta inicial foi implantar 07 (sete) projetos integrados de desenvolvimento cooperativista nos estados de Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Em 1974, foi aprovado o Projeto Norte de Cooperativismo - NORCOOP, implantado na região Norte e Noroeste, com a participação do INCRA, DAC, ACARPA e OCEPAR; e finalmente em 1976 deu início o Projeto Centro-Sul de Cooperativismo (SULCOOP), o que contou com a participação do INCRA, CECOOP, ACARPA, OCEPAR e BNCC, envolvendo as cooperativas das regiões do Centro, Leste e Sul do Estado.

Os Projetos de Integração foram importantes para a formatação do modelo de cooperativismo paranaense e são citados com frequência em publicações e por dirigentes que participaram do processo inicial de planejamento do cooperativismo paranaense (RICKEN, 2009).

Reverendo documentos históricos, observamos que em 1970 a população do Paraná recenseada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística era de 6.997.682 pessoas, e o número de cooperados era de 64.338 concluindo-se que 0,92 pessoas eram associadas a cooperativas, não incluindo o número dos sócios das 102 cooperativas escolares que era de 30.919 sócios. Estão igualmente fora das sinopses as cooperativas de crédito e de habitação por estes segmentos não estarem sob jurisdição do INCRA - Instituto de Colonização e Reforma Agrária (BRASIL, 1970). Já em 1973, o número de sócios de cooperativas tuteladas pelo INCRA era de 67.257 em 172 cooperativas e de 32.902 sócios nas 99 cooperativas escolares (BRASIL, 1973).

Em 2015, encontramos o número de 1.247.042 cooperados nas cooperati-

vas registradas na Ocepar e uma população superior a 11 milhões de habitantes no estado do Paraná, o que equivale a dizer que 11,36% dos paranaenses são cooperados. (OCEPAR, 2016).

4.4 Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado Paraná

A Ocepar nasceu com espírito de união e entusiasmo, sem correntes divergentes, contando com o apoio decidido de todas as entidades ligadas ao cooperativismo.

Segundo Ocepar (2016),

A **Ocepar** foi criada em 1971, integra a OCB e tem como missão representar e defender os interesses do sistema cooperativista paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das cooperativas e de seus integrantes. Concretizando um velho sonho das cooperativas paranaenses quanto à atuação sindical da Ocepar, transformando-a no único sindicato patronal das cooperativas, as cooperativas aprovaram a reforma estatutária necessária, em Assembleia Geral Extraordinária em 26 de janeiro de 1993. Assim, a Ocepar passou a ter o “objetivo primordial de representar e defender os interesses do sistema cooperativo paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes, além de exercer a representatividade sindical das cooperativas paranaenses”. O registro sindical foi emitido pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 15 de janeiro de 1997, tendo a Assembleia Geral Extraordinária de 26 de março de 1997 alterado dispositivos estatutários, adequando os mesmos à necessidade de funcionamento como entidade sindical passando a Ocepar a denominar-se Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Como sindicato patronal das cooperativas paranaenses, defende os interesses trabalhistas e econômicos nas relações coletivas entre as cooperativas e seus empregados, cumprindo funções negociais, assistenciais, arrecadoras e de representação nas relações de trabalho das cooperativas no mercado.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - **Sescoop** foi criado através da Medida Provisória 1.715 de 03 de setembro de 1998, de

suas edições, e do Decreto 3.017 de 07 de abril de 1999, tem personalidade jurídica de direito privado, e por objetivo a execução das ações de monitoramento, formação profissional e promoção social das cooperativas. A instituição do SESCOOP/PR como órgão descentralizado do Conselho Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP Nacional, em 10 de outubro de 1999, concretizou o desejo do cooperativismo de melhor viabilizar o Programa de Autogestão das Cooperativas. Foi criado para ser um instrumento de modernização e de melhoria empresarial das sociedades cooperativas com vistas à agregação de valores para os cooperados; assegurar a transparência da administração da cooperativa; desenvolver a orientação quanto à constituição e registro de cooperativas; favorecer a profissionalização da gestão por meio da execução de programas de educação, formação, capacitação e reciclagem de empregados, dirigentes de cooperativas e cooperados; e, através do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas, aumentar sua agilidade e competitividade no mercado, tornando o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral. A receita do SESCOOP provém principalmente da contribuição mensal compulsória de 2,5% sobre o montante da remuneração paga pelas cooperativas aos seus empregados, que anteriormente à sua criação era recolhida pelas cooperativas a outras instituições. Os órgãos de deliberação, fiscalização e assessoramento do SESCOOP/PR são o Conselho Administrativo Estadual, a Diretoria Executiva, a Superintendência e o Conselho Fiscal. O Conselho Administrativo é o órgão máximo no âmbito da administração estadual, sendo composto por cinco membros titulares e quatro suplentes. O presidente da OCEPAR é seu presidente nato, compondo com ele três representantes e igual número de suplentes, sendo um dos trabalhadores em cooperativas e dois de cooperativas contribuintes (a escolha dos mesmos é exercida pelo presidente do Conselho Administrativo, ouvida a Diretoria da OCEPAR) e um representante do Conselho Nacional e seu suplente, indicados pelo presidente do Conselho Nacional.

Com o objetivo de aperfeiçoar o sistema sindical, a OCEPAR realizou Assembleia Geral Extraordinária em 9 de setembro de 2003 para abrir sua base sindical, tendo criado cinco sindicatos regionais (um, por núcleo cooperativo) representando o ramo agropecuário, um sindicato para cada um dos ramos

de transporte, crédito e saúde, permanecendo ainda a Ocepar com sua representatividade sindical para os demais ramos não representados por sindicatos específicos. Na sequência, constituiu-se a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Fecooper com abrangência estadual e base territorial no Estado do Paraná. A **Fecooper** é a entidade sindical patronal de segundo grau, sem fins lucrativos, voltada ao estudo e defesa das categorias e das atividades compreendidas pelos sindicatos das cooperativas paranaenses. A certidão do registro sindical da Fecooper no Cadastro Nacional de Entidades Sindicais foi emitida pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 23 de maio de 2006, após publicação no Diário Oficial da União de 28 de abril de 2006. A Fecooper apoia os sindicatos e ela filiados nas ações de natureza trabalhista, congregando atualmente as entidades sindicais: Ocepar, Sincooper Transporte, Sincooper Crédito, Sincooper Norte, Sincooper Noroeste, Sincooper Oeste, Sincooper Saúde, Sincooper Centro-Sul e Sincooper Sudoeste.

Desde a sua constituição, a Ocepar incorporou por antecipação, em sua estrutura estatutária, os fundamentos jurídico-legais contidos no Projeto de Lei que tramitava no Congresso Nacional e que resultou, após sua promulgação, na Lei Cooperativista 5.764, com vigência no país a partir de 16 de dezembro de 1971. Essa lei geral que atendia todos os ramos cooperativistas era tecnicamente bem estruturada, funcional, avançada para os padrões da época, em sua vertente voltada à promoção das demandas econômicas das cooperativas, e alinhada fielmente aos princípios e valores consagrados pelo cooperativismo mundial, defendidos pela Aliança Cooperativista Internacional - ACI.

4.5 Associação de Orientação de Cooperativas - Assocep

A Associação de Orientação de Cooperativas - Assocep, foi criada em 1971, um dia após a constituição da Ocepar, com personalidade jurídica própria, caracterizada como órgão técnico de assessoramento e consultoria, além da capacitação e treinamento de pessoal em todos os níveis organizacionais e a prestação de serviços em geral às cooperativas. Ela nascia com o objetivo de dar suporte técnico, contábil e administrativo às cooperativas. (SETTI, 2011).

Para fomentar essas atividades foi firmado, em 1972, convênio com a Fundação Friedrich Naumann que durou até o ano de 1977. Os principais resultados alcançados na época foram uma nova consciência cooperativista,

colocando em prática diversos conhecimentos que contribuíram para aprimorar os líderes, executivos e funcionários das cooperativas. A Assocep realizou os processos de auditorias nas cooperativas, possibilitando a criação de uma nova mentalidade de confiança do quadro social a respeito dos atos contábeis dos dirigentes (SETTI, 2011).

Resultados muito evidentes desse convênio foram na área de treinamento e capacitação. O curso de pós-graduação, denominado de **Trainée**, foi considerado o principal projeto de capacitação realizado através do convênio, e na época, os líderes cooperativistas acreditavam visualizar impactos positivos cada vez maiores nos anos vindouros.

O Curso de Trainée em Gerência de Cooperativas realizado pela Assocep com o apoio técnico e financeiro da Fundação Friedrich Naumann, da Alemanha, por 6 anos consecutivos tinha por objetivos suprir as necessidades das cooperativas no tocante a técnicos especializados em gerência e administração superior, capacitar graduados das áreas de administração de empresas, ciências econômicas e ciências contábeis para assumirem funções de assessoria na administração de cooperativas, treinar técnicos para a gerência de cooperativas e dar oportunidades aos participantes de vivenciarem experiências reais e práticas em cooperativas, visando desenvolver capacidades e características de gerentes e assessores. Os estágios práticos eram realizados em cooperativas. Com duração de aproximadamente 6 meses em período integral (1.300 horas/aula) e apenas 20 vagas, o Curso de Trainée apresentava algumas peculiaridades inéditas e únicas para o cooperativismo brasileiro. O candidato aprovado comprometia-se formalmente a prestar serviços remunerados ao meio cooperativista brasileiro por um período mínimo de 24 meses. Este compromisso formal era efetuado através de assinatura de contrato entre a Assocep e o candidato, no valor de 50% do custo total do treinamento. Tratava-se de uma forma de conservar, por um período de 2 anos, os técnicos especializados no meio para o qual tinham sido treinados, evitando sua evasão para outros campos. Exemplificando: ao término do curso a Assocep mantinha em seu poder as promissórias assinadas pelo participante. Ao desenvolver seu trabalho em cooperativas o ex-trainée nada reembolsava nem à Assocep, nem à cooperativa ou instituição contratante. A Assocep simplesmente invalidava as promissórias à medida que a pessoa operava na cooperativa que o tinha

contratado. O ex-trainée que porventura deixasse de trabalhar no sistema cooperativista antes do término destes 24 meses, ficava contratualmente obrigada a reembolsar a Assocep pela metade do ônus dispendido, responsabilidade que também recaía sobre o participante caso ele desistisse do Curso. Outra peculiaridade ocorria nas contratações: a cooperativa contratante do trainée após a conclusão do curso era responsável pelo pagamento de 50% do total investido no treinamento (Ocepar, 1978).

Segundo SETTI (2006) o convênio da Assocep, Associação de Orientação às Cooperativas com a Fundação Friedrich Naumann estabelecido a 12 de setembro de 1972 expirou ao final do ano de 1977. Para o presidente da Assocep, Benjamin Hammerschmidt, a Fundação Friedrich Naumann, da República Federal da Alemanha carreteou ao Paraná a soma aproximada de Cr\$ 11.000.000,00 e manteve nos últimos três anos de suas atividades uma média anual de 20 cursos para 700 participantes com 2.500 horas/aula e, como consequência a Fundação trouxe à Assocep, ao Paraná e aos outros estados brasileiros uma nova consciência cooperativista. A sua atuação foi muito intensa no sentido de teorificar a prática dentro das cooperativas, aprimorando os conhecimentos de muitos líderes cooperativistas, executivos e funcionários. A Fundação Friedrich Naumann e outras organizações proporcionadoras de auxílio para o desenvolvimento sediadas na Alemanha passaram a agir também em outros países segundo a ideia-modelo chamada Assocep.

A Assocep tornou-se conhecida além das fronteiras do Paraná por proporcionar de forma pioneira o projeto-modelo que foi aplicado em outras regiões do Brasil e outros países. Uma projeção dessa magnitude requer naturalmente responsabilidade de permanecer fiel aos seus objetivos e ao ideal cooperativista pelas entidades participantes desse projeto (SETTI, 2011).

4.6 Treinamento da Ocepar

Após o encerramento do convênio com a Fundação Friedrich Naumann e a Assocep não possuindo recursos próprios para seguir prestando o serviço diretamente às cooperativas, a Ocepar criou, em sua estrutura e devidamente aprovado em Assembléia Geral um Departamento de Treinamento que, até a absorção das atividades pelo Departamento de Autogestão prestou o serviço de capacitação de pessoas e desenvolvimento de recursos humanos para o Sistema Cooperativista Paranaense.

Tabela 1- Treinamentos realizados pela Ocepar no período de 1982 - 1996

ANO	TREINAMENTO	PARTICIPANTES
1982	08	135
1983	42	1.001
1984	70	2.018
1985	99	2.786
1986	81	2.606
1987	92	2.306
1988	82	2.126
1989	89	3.379
1990	124	3.811
1991	67	2.176
1992	58	1.304
1993	55	2.578
1994	68	1.683
1995	60	2.031
1996	72	2.450
Total	1067	32.390

Fonte: Ocepar. Relatórios

E, entre diversos outros programas, comissões e comitês desenvolvidos pelo sistema cooperativista, foi constituído, em 1988, o Programa de Formação Cooperativa – Formacoop, coordenado pela OCB e integrando Ocepar, Ocesc, Ocergs e Ocesp, com apoio da Fundação Friedrich Naumann com o objetivo de capacitar os dirigentes de cooperativas para melhor administrarem as cooperativas dentro de uma visão mais ampla do mercado. Cooperativismo, liderança, gerenciamento, planejamento estratégico, marketing e visão de mercado eram alguns dos principais temas dos treinamentos propiciados pelo programa. Sua administração era rotativa e foi executada pela Ocepar até o ano de 2000, passando então para a Ocesc. Pelo Formacoop, cooperativistas brasileiros tiveram a possibilidade de participar de viagens de estudos, ciclos de debates econômicos, palestras e encontros. No Paraná, o programa foi extinto em 2001, quando os temas passaram a ser trabalhados pelo SESCOOP/PR (SETTI, 2006).

5. Autogestão das Cooperativas

Com o objetivo de desenvolver e monitorar as cooperativas filiadas, alguns representantes e dirigentes da Ocepar foram conhecer o programa de autogestão das cooperativas alemãs, que iniciou em 1889 naquele país, sendo este também o ano de publicação da Lei de Cooperativas da Alemanha.

No Paraná, as primeiras discussões se deram a partir de 1973 com uma viagem de lideranças cooperativas à Alemanha. Em 1980, foi realizado o Congresso Brasileiro de Cooperativismo para discutir as demandas do setor. Em 1983, o Incra/PR em parceria com a Ocepar iniciam o projeto de autofiscalização das cooperativas agropecuárias paranaenses. No ano 1988, o Senado brasileiro aprovou a nova Constituição, que trouxe uma das principais mudanças para o cooperativismo: o encerramento do processo de autofiscalização que o governo exercia na gestão. A partir desse período iniciou-se o processo de formalização do Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses, o qual foi aprovado em assembleia na Ocepar em 1990 e implementado nas cooperativas a partir de março de 1991 (KAICK, 2004; KOSLOVSKI, 2005), com os objetivos específicos de orientação na constituição e registro de cooperativas; acompanhamento de desempenho; educação, capacitação e reciclagem; organização dos cooperados; e comunicação e integração (KOSLOVSKI, 2004).

O Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses prevê o monitoramento permanente das cooperativas por meio do Sistema de Acompanhamento das Cooperativas (SAC). Também coloca à disposição da sociedade interessada, equipe especializada no processo de orientação e constituição de cooperativas e o Programa de Desenvolvimento de Cooperativas (Procoope), incumbido de prestar orientação e assistência técnica às pequenas cooperativas em fase de estruturação (OCEPAR, 2015).

Visando manter a qualidade da gestão das cooperativas, credibilidade perante terceiros, transparência perante o quadro social e, principalmente, a garantia da continuidade da cooperativa, cumprindo seus objetivos sociais, é necessário o monitoramento da empresa cooperativa. Vários instrumentos combinados são utilizados com esse objetivo, separando-os segundo a sua natureza e necessidade de especialização profissional, a fim de garantir que o trabalho surta os efeitos que se deseja, com maior resultado e menor dispêndio financeiro possível (OCEPAR, 2015).

6. Reestruturação do cooperativismo agropecuário - Recoop

As décadas de 1980 e 1990 foram determinantes para o novo ciclo de desenvolvimento das cooperativas agropecuárias. Devido às grandes e drásticas mudanças que aconteceram no ambiente macroeconômico interno e externo, bem como às políticas públicas adotadas pelo governo, deixaram evidentes as fragilidades estruturais dos empreendimentos cooperativos, levando a uma crise sem precedentes.

Diversas ações do governo contribuíram para esse cenário, desde a abertura comercial iniciada no início da década, os planos de estabilização, Plano Collor, com confisco dos ativos financeiros e a correção monetária dos financiamentos rurais, entre outros. Em julho de 1994, entrou em vigor o Plano Real, sendo o setor agropecuário foi considerado a “âncora verde”, com os preços de vários produtos apresentando evolução muito inferior às taxas médias de inflação.

Durante a década de 1990, as cooperativas de produção agropecuária, tiveram que assumir o passivo da inadequação da política agrícola que sustentava a política monetária nessa década e enfrentaram grandes dificuldades financeiras e estruturais. Esse processo desencadeou a formulação do projeto que levava em consideração o alongamento de dívidas, financiamento e reorganização das cooperativas.

A Medida Provisória nº MP 2.168-40, de agosto de 2001 (BRASIL, 2001), dispõe sobre o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária - Recoop, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop. A primeira Medida Provisória foi publicada em 1998, iniciando as discussões sobre as necessidades das cooperativas de produção agropecuária, MP nº 1.715-1/1998 (BRASIL, 1998); até sua aprovação final, foram 40 (quarenta) reedições. No início do ano de 1999, foi autorizada a contratação das operações de crédito sob amparo do Recoop, conforme Decreto nº 2.936 de 11 janeiro de 1999 (BRASIL, 1999) e o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 2.665 de 1999, que dispõe sobre o Recoop.

O Sescoop - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, teve origem com a aprovação do projeto Recoop de acordo com a MP nº 1.715-1/1998, com o objetivo de desenvolver as cooperativas em todo o território nacional, através da formação profissional, promoção social e monitoramento econômico financeiro. Sendo um serviço voltado exclusivamente para o público

cooperativista, ou seja, cooperado, familiares e funcionários das cooperativas. Com o desafio de fomentar o desenvolvimento das cooperativas, tornando-as cada vez mais robustas, eficientes e profissionais.

O Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses, por meio, principalmente de Departamento de Autogestão da Ocepar, deu suporte para o projeto Recoop, fornecendo dados da situação econômica e financeira das cooperativas filiadas. A organização de representação do cooperativismo paranaense, com base nos números financeiros das cooperativas, sensibilizou as entidades governamentais em nível federal para a criação de um programa específico para reestruturar as sociedades cooperativas.

7. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

7.1 Sistema “S”

Em 1942, o mundo passava por grandes transformações: guerras, o comércio internacional aflorando e o Brasil discutindo qual seria a melhor política desenvolvimentista para o país. O conde Ermelino Matarazzo, o maior empresário brasileiro da época, reuniu-se com seus colegas industriais na Confederação Nacional da Indústria (CNI) e levou a proposta de que os empresários financiassem o desenvolvimento sem esperar que o governo efetivasse alguma ação nesse sentido. Assim, naquele ano surge o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com uma ideia de criar um projeto de desenvolvimento industrial, e não somente com o intuito de suprir necessidades de uma mão de obra qualificada para a indústria (MANFREDI, 2002).

Em 1946, surge o Serviço Social do Comércio (SESC) com o objetivo de fazer um trabalho de assistência social e de saúde aos trabalhadores e familiares do comércio. Na esteira da criação do SENAI, a Confederação Nacional do Comércio (CNC) criou o seu próprio sistema, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). O objetivo era o mesmo: que os próprios empresários financiassem o desenvolvimento do setor terciário da economia (MANFREDI, 2002).

O Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE) foi criado em 1972 e é uma instituição na qual os empresários compartilham a gestão com o governo e trabalhadores. O SEBRAE oferece às micro e peque-

nas empresas condições necessárias para que possam sobreviver, prosperar e contribuir ativamente para o crescimento do país por meio da geração de emprego e renda (MANFREDI, 2002).

Em 1991, a Confederação Nacional da Agricultura (CNA) cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), instituição que acumula ações de formação profissional e promoção social dos trabalhadores rurais. Em 1995, surge o Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Sest/Senat), uma demanda da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), para atender os trabalhadores em transportes (MANFREDI, 2002).

A Constituição Federal prevê, em seu artigo 149, três tipos de contribuições que podem ser instituídas exclusivamente pela União: contribuições sociais, contribuição de intervenção no domínio econômico e contribuição de interesse das categorias profissionais ou econômicas. As receitas arrecadadas são repassadas a entidades, na maior parte de direito privado, que devem aplicá-las conforme previsto na respectiva lei de instituição. As entidades em questão estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: Entidades do Sistema S

Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sesi	Serviço Social da Indústria
Senac	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
Sesc	Serviço Social do Comércio
DPC	Diretoria de Portos e Costas do Ministério da Marinha
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
Fundo Aeroviário	Fundo Vinculado ao Ministério da Aeronáutica
Senar	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
Sest	Serviço Social de Transporte
Senat	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
Sescoop	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

Fonte: Adaptado de Manfredi (2002).

Para viabilizar todo esse sistema, as empresas vinculadas recolhem compulsoriamente 2,5% sobre o valor bruto da folha de pagamento, que é feito diretamente para o INSS, o qual faz o repasse às entidades destinatárias nesta

ordem: para as entidades de ensino e profissionalização 1,5% e para as entidades de promoção social 1,0%. As instituições do Sistema S são geridas por conselhos de administração formados por empresários que fazem a gestão financeira e administrativa do sistema, mediante a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Corregedoria Geral da União (CGU) (OCEPAR, 2015). São consideradas entidades paraestatais, responsáveis pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores (MANFREDI, 2002).

Para Mello (2009, p. 159), a entidade paraestatal configura-se como:

Sujeito não estatal, isto é, de direito privado, que, em paralelismo com o Estado, desempenha cometimentos que este poderia desempenhar por se encontrarem no âmbito de interesses seus, mas não exclusivamente seus. Caracterizam-se pelo fato de que o Poder Público enfaticamente os assume como colaboradores, emprestando-lhes o significativo amparo de colocar a seu serviço o poder império de que dispõe ao instituir tributo em favor deles, como ocorre justamente com os chamados serviços sociais autônomos, circunstância esta que lhes confere uma peculiar singularidade entre os sujeitos alheios à administração indireta que concorrem para objetivos sociais de interesse público.

7.2 Criação do “S” do Cooperativismo Brasileiro

O Serviço Nacional do Cooperativismo - Sescop foi criado pela Medida Provisória N° 1.715, de 03/09/1998, e pelo Decreto N° 3.017, de 06 de abril de 1999, e tem como objetivo desenvolver a educação e a capacitação cooperativista profissional para o cooperativismo, a autogestão das cooperativas e o fortalecimento da causa cooperativista no Paraná (OCEPAR, 2015). É um órgão do Sistema S, sem fins lucrativos, com sede em Brasília-DF, sendo o braço da capacitação junto ao Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado do Paraná - Ocepar (OCEPAR, 2015).

Essa organização está presente em todas as 27 unidades federativas do país, sempre ligadas à OCB, sendo o Sescop ligado às ações de educação profissional e a OCB de representação política, sindical e institucional (OCEPAR, 2015). Em linhas gerais, a unidade nacional do Sescop é responsável pela normatização de procedimentos e pela definição das linhas de atuação a serem adotadas pelas unidades estaduais. Estas, por sua vez, devem seguir

essas diretrizes sem, contudo, deixar de atender às demandas específicas de sua região.

7.3 SESCOOP/PR

O SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) foi criado por meio da Medida Provisória nº 1.715, de 03 de setembro 1998, e suas reedições. Art. 7º Fica autorizada a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com personalidade jurídica de direito privado, sem prejuízo da fiscalização da aplicação.

O SESCOOP/PR tem como objetivo investir na profissionalização de associados, conselheiros, empregados e familiares de cooperativas registradas e ativas no estado em seus ramos de atividade, atendendo às demandas das cooperativas no Paraná, nas linhas estratégicas de formação profissional, monitoramento de cooperativas e promoção social. Desenvolve ações de capacitação norteadas por direções estratégicas do cooperativismo baseadas em seus valores e princípios, no que tange à formação e capacitação, ao monitoramento das cooperativas e à promoção social, todos focados na promoção da autogestão das cooperativas, nas quais são traçadas metas contendo ações para a execução quanto ao público atendido (OCEPAR, 2015).

A autogestão é o conceito chave que sustenta o sistema cooperativista brasileiro. A atuação integrada da Gerência de Desenvolvimento Humano e a Gerência de Desenvolvimento e Autogestão do SESCOOP/PR, em uma atuação coordenada traz resultados para as cooperativas e o sistema como um todo, sendo um instrumento de melhoria de gestão e agregação de valor aos cooperados, tornando mais transparente a administração da cooperativa.

Através da Gerência de Desenvolvimento e Autogestão o SESCOOP/PR tem por objetivos, entre outros, ser um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados; assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados; propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e registro de cooperativas; tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral, por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e o controle das cooperativas.

A Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH) do SESCOOP/PR tem como atribuições operacionalizar as ações de formação profissional cooperativista

e promoção social do Sescop/PR junto aos empregados, cooperados, dirigentes e familiares das cooperativas beneficiárias do Paraná. Objetiva, ainda, assistir às sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua do seu público beneficiário.

O Sescop/PR desenvolve suas ações em parceria com as cooperativas contribuintes, mediante a execução de eventos centralizados, que são ações desenvolvidas conjuntamente para duas ou mais cooperativas, promovendo-se a intercooperação entre elas, e descentralizados, que são aqueles desenvolvidos para uma única cooperativa, mediante a assinatura de um termo de parceria, atendendo às suas necessidades individuais (OCEPAR, 2015).

A boa gestão de recursos públicos pressupõe não apenas conformidade dos procedimentos adotados com a lei, mas, também, eficácia, eficiência e efetividade das ações, cabendo, por conseguinte, a prestação de contas evidenciar sob tais aspectos a gestão realizada. Além disso, a boa gestão de recursos públicos requer uma análise de desempenho (análise da eficácia, eficiência, efetividade e economicidade da gestão com relação a padrões administrativos e gerenciais expressos em metas e resultados negociados com a administração superior ou definidos nas leis orçamentárias) e da capacidade dos controles internos de minimizar riscos e evitar falhas e irregularidades (SESCOOP, 2004).

O Sescop/PR utiliza indicadores para monitorar e avaliar o desempenho, acompanhar o alcance das metas, identificar os avanços e as melhorias na qualidade dos serviços prestados e necessidade de correções e de mudanças de rumos. Utiliza métricas e indicadores qualitativos e quantitativos para avaliar o desempenho da gestão (SESCOOP, 2004).

Para uma melhor avaliação de desempenho e dos resultados alcançados, bem como a correta aplicação dos recursos, apresentam-se, na sequência, os indicadores de gestão de desenvolvimento humano. Os indicadores foram classificados e serão apresentados em quatro grupos distintos, segundo o Sescop (2004):

1. Indicadores de desempenho: medem o desempenho das atividades do Sescop/PR, comparativamente com os exercícios anteriores, no que diz respeito ao número de eventos, número de participações, carga horária e investimentos realizados.

2. Indicadores de eficiência: medem a aplicação dos recursos, calculando os valores médios investidos, tanto em capacitação profissional quanto em promoção social, por evento, por participante e por hora-aula.

3. Indicadores de eficácia: avaliam os resultados da capacitação profissional e da promoção social, previstos e realizados, no que diz respeito a eventos, participações, carga horária e investimentos, além de comparar a carga horária por evento e as participações por evento.

4. Indicadores de efetividade: têm por objetivo calcular o percentual de evolução dos resultados das avaliações dos eventos de capacitação profissional e de promoção social. Medem a evolução do conhecimento dos participantes de treinamentos proporcionados pelo Sescop/PR.

Segundo o Guia Metodológico de Indicadores de Programas da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), o gestor público deve ter em mente que o que se pretende com a utilização de indicadores de desempenho não é produzir números, mas aferir resultados (BRASIL, 2010).

Estando os investimentos em TD&E dentre os mais difíceis de serem alocados assertivamente, é primordial estudar e identificar o método mais adequado às cooperativas paranaenses para que no momento do amadurecimento destes investimentos o setor não deixe de usufruir dos benefícios esperados. Desta forma, com o intuito de contribuir na decisão de alocação, o Sescop/PR utiliza uma ferramenta, chamada de PEDC - Plano Estratégico de Desenvolvimento Cooperativo, que objetiva a detecção das necessidades de melhorias, com o intuito de maximizar os resultados das empresas via performance de indivíduos. Independente de qual seja o método selecionado, estas avaliações costumemente se tornam muito onerosas devido à complexidade das cooperativas e dos mercados em que atuam. Complementarmente, a heterogeneidade de ramos, portes e grau de industrialização essa metodologia contribui para que o Sescop/PR avalie de maneira única as cooperativas paranaenses.

Além do caráter de eficiência da operação, existe uma preocupação mais ampla e abrangente com a capacitação e desenvolvimento contínuo dos empregados das cooperativas por parte do Sescop/PR. Na sequência são apresentados o histórico, a evolução, os conceitos e importância da educação, treinamento e desenvolvimento.

7.4 Evolução do SESCOOP/PR

A evolução do resultado alcançado pelas cooperativas do Paraná em 2015 em relação ao ano de 1999 é considerável. A movimentação financeira ultrapassou os 60 bilhões de reais, a geração de sobras foi de 2,58 bilhão de reais, além do crescimento dos ativos e do patrimônio líquido, conforme Tabela 2. Nesse processo, o Sescop pode ser considerado como um dos agentes que influenciou as mudanças organizacionais, por meio das áreas de capacitação e monitoramento.

Tabela 2 - Indicadores do cooperativismo paranaense de 2001 a 2015

INDICADORES	2001	2005	2010	2015
Faturamento (R\$ bilhões)	8,0	16,5	26,4	60,3
Cooperados (pessoas)	245.884	407.312	642.000	1.247.042
Colaboradores (pessoas)	35.693	48.061	59.400	83.267
Exportações (R\$ milhões)	633,8	680	1.640	2.500
Impostos recolhidos (R\$ milhões)	412,8	744,9	1.170,7	1.596,9
Investimentos (R\$ milhões)	300	680	1.011	2.350
Eventos realizados	752	1.583	4.273	6.509
Participações/treinandos	63.443	71.415	123.775	179.920
Postos de trabalho	544.706	781.600	1.4mi	2,6mil

Desde a constituição do Sescoop/PR e considerando-se o período de 1999 a 2015, os recursos financeiros aplicados em treinamento ultrapassaram a barreira de 150 milhões de reais. Os programas de capacitação profissional e promoção social têm como objetivo desenvolver as cooperativas paranaenses, desde aperfeiçoamento técnico até o desenvolvimento de pesquisas científicas aplicadas. Essas ações são possíveis de serem desenvolvidas por meio de parcerias com as próprias cooperativas, universidades e outros agentes envolvidos nesse processo.

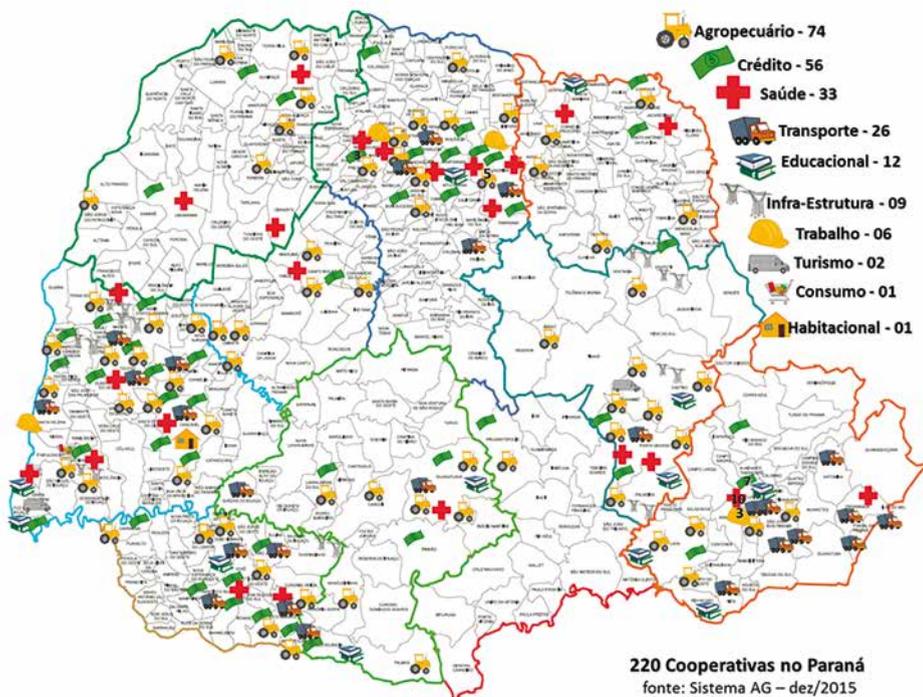
Para sustentar o crescimento proporcionado pelas cooperativas paranaenses são necessários investimentos na formação de cooperados, conselheiros, dirigentes, executivos e funcionários especializados. Os investimentos constantes em qualificação se refletem nos resultados econômicos através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços das cooperativas (RICKEN, 2009).

O estabelecimento desses instrumentos de controle deve ser entendido como ferramenta de administração, e não como mera fiscalização. O que se deseja é proporcionar melhores condições para que a cooperativa possa, de fato, ser uma sociedade democrática e que atenda aos anseios de seus cooperados, sem perder de vista o mercado (OCEPAR, 2015). É preciso despertar os órgãos da cooperativa para o processo de autogestão, liberando as cooperativas da ação “fiscalizadora estatal” que tem se mostrado ineficiente, porque as entidades estatais não dispõem de recursos financeiros e humanos qualificados e suficientes para a realização da fiscalização (KOSLOVSKI, 1994).

7.5 Programas de educação do Sescoop/PR

As cooperativas paranaenses apresentam elevada importância no contexto econômico regional. Segundo dados da Ocepar (2015), o Estado tem 220 cooperativas registradas na Organização que faturaram em 2015, 60,4 bilhões de reais, reunindo quase 1,3 milhões de cooperados.

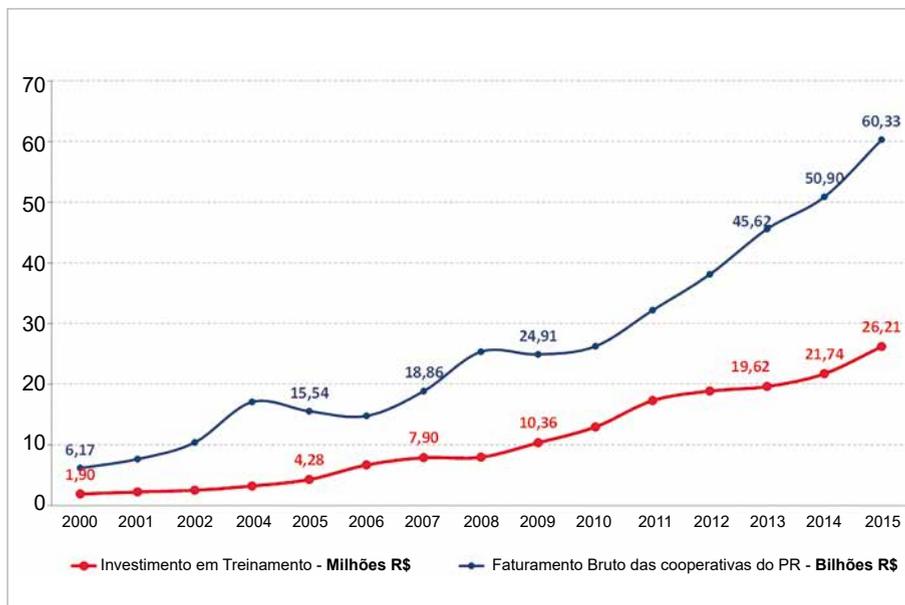
Figura 1: Mapa das cooperativas registradas na Ocepar em 2015



Na Figura 1, visualiza-se onde estão situadas as sedes dessas 220 cooperativas. É importante ressaltar que, atualmente, as cooperativas agropecuárias com maior expressividade atuam também em outros estados da federação. Além disso, as unidades de armazenagem e recebimento, por exemplo, estão espalhados em diversos municípios, tanto do Paraná quanto de outros estados.

No Gráfico 1, verifica-se que o volume de investimentos em treinamentos nas cooperativas paranaenses vem aumentando significativamente nos últimos 15 anos, acompanhando a evolução do faturamento total.

Gráfico 1 – Evolução dos investimentos em treinamento pelo Sescop/PR x faturamento global das cooperativas paranaenses



Pode-se observar que o volume de investimentos em treinamentos pelo Sescop/PR era de 1,90 milhão de reais no ano 2000, alcançando o volume de 26,21 milhões de reais em 2015. Já a movimentação econômica das cooperativas paranaenses passou de 6,17 bilhões de reais em 2000 para 60,33 bilhões de reais em 2015.

O profissionalismo é o ponto de referência da atenção do Sistema Ocepar. O trabalho sempre foi direcionado ao desenvolvimento das cooperativas, empregados e dos cooperados. Uma atuação mais integrada com estratégias voltadas ao atendimento do cooperado, gerando resultados em um sentido mais amplo não só no negócio da cooperativa, mas viabilizando a atividade dos associados. Outra preocupação recorrente do Sistema Ocepar é investir na profissionalização dos dirigentes, políticas públicas e cooperação entre cooperativas na forma de serviços conjuntos.

O Sescop/PR integra a Gerência de Desenvolvimento Humano e a Gerência de Desenvolvimento e Autogestão em um programa que traz resultados

para todas as cooperativas e o cooperativismo paranaense como um todo, demonstrando ser efetivamente um instrumento de melhoria empresarial e agregação de valor aos cooperados, tornando mais transparente a administração da cooperativa. A autogestão é o conceito chave que sustenta o sistema cooperativista brasileiro.

Com a criação do Sescoop, as cooperativas conseguem melhoria nos seus resultados, em virtude da aplicação de recursos financeiros em capacitação e formação profissional. Vale destacar que independentemente da origem dos esforços de treinamento, as ações de aperfeiçoamento necessitam de direcionamento. Neste contexto, o questionamento mais recorrente é: Quais instrumentos referenciais as cooperativas paranaenses têm à disposição para uma alocação assertiva de seus recursos aplicados em treinamentos?

Com o objetivo de possibilitar a utilização de uma metodologia padrão, o Sescoop/PR propôs um método denominado Plano Estratégico de Desenvolvimento Cooperativo (PEDC), o qual busca promover uma análise sistêmica do planejamento e da gestão das cooperativas, objetivando seu pleno desenvolvimento.

O modelo de alocação de recursos de T&D (treinamento e desenvolvimento) do Sescoop/PR, o PEDC está sendo aplicado junto às cooperativas do Paraná que têm a gestão dos seus recursos de forma descentralizada desde 2012. Assim, a cooperativa tem em mãos um número maior de elementos para definir quais treinamentos irá realizar, e, por meio do cruzamento das informações e da ponderação dos dados, é permitida uma alocação mais assertiva dos recursos financeiros em T&D das cooperativas. Os resultados obtidos geram informações qualitativas e quantitativas, analisando com fidedignidade a situação apresentada.

O PEDC é um modelo dinâmico e deve ser constantemente avaliado conjuntamente pelos profissionais do Sescoop/PR e das cooperativas para que seja possível a detecção de mudanças que atendam as necessidades observadas após a verificação dos resultados financeiros obtidos pela utilização do modelo.

Outros desafios impostos às gerências do Sescoop/PR e que devem ser propostos sempre de maneira conjunta e convergente, passam pela necessidade de mensurar os resultados das ações de treinamento e capacitação já que a pressão por eficiência, custos e produtividade instalada no sistema econômico parece ter resolvido a questão da oportunidade de se realizarem ou não as mensurações de resultados. Um dos caminhos possíveis é a efe-

tiva mensuração de resultados em uma cooperativa, onde se evidenciariam vantagens comparativas com melhoria ao longo dos anos.

As boas práticas podem ser utilizadas para incentivar e organizar o processo de criação de conhecimento, mas somente a modificação de conduta e o compartilhamento de informações pode transformar o conhecimento relevante em processos efetivos de governança corporativa. Esses modelos de governança propostos pelo Sescoop, sempre sob a chancela do Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras são disponibilizados às cooperativas.

Os programas continuados de formação de dirigentes e o Programa de Certificação de Conselheiros, no qual já foram realizados 35 turmas, capacitando mais de 1.200 conselheiros tem por objetivo ampliar a visão desse público sobre as formas de gestão do empreendimento cooperativo na atual conjuntura econômica global e proporcionar oportunidade de discussão e análise do contexto do segmento de atuação da cooperativa e buscando novos modelos de gestão que proporcionem ganho ao cooperado.

Os fóruns promovidos pelo Sescoop/PR são espaços de debate e de interlocução para promover a compreensão e a reflexão crítica e construtiva sobre as perspectivas e os desafios do cooperativismo em diferentes áreas, entre eles: meio-ambiente, pecuária, agrônomo, financeiro, mercado; jurídico, tecnologia da informação, comunicação ente outros.

As pós-graduações e mestrados que tem apoio do Sescoop/PR, onde os trabalhos de conclusão de curso tem convergência com temas que gerem resultados positivos para a cooperativa, para o cooperado e para o sistema. O Sescoop/PR já realizou 144 turmas de pós-graduação com mais de 3.000 alunos participantes em parceria com diversas instituições acadêmicas e 3 Turmas de Mestrado em Gestão de Cooperativas.

As cooperativas estão cada vez mais expostas a um grande número de externalidades e inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e de grande complexidade

Diante deste cenário, buscando incorporar conjuntos estruturados de monitoramento das ações de planejamento, o Sistema Ocepar idealizou o PRC 100, aprovado na AGO da Ocepar em abril de 2016, o Paraná Cooperativo 100 (PRC 100) é o planejamento estratégico do cooperativismo paranaense. Idealizado e conduzido pelo Sistema Ocepar, o plano envolve cooperativas de todos os ramos para definir as estratégias que levarão o setor a atingir os objetivos idealizados, visando manter o ciclo de crescimento do cooperativismo

paranaense. Uma de suas metas é atingir R\$ 100 bilhões de movimentação econômica do cooperativismo no estado até o ano de 2020.

A participação ativa das cooperativas no desenvolvimento do Estado tem sido a marca de quem tem compromisso com as pessoas e com as comunidades onde atuam, socializando resultados e viabilizando o cooperado que é a razão de ser da cooperativa.

8. Considerações finais

Desde o início da Ocepar, o 5º Princípio do Cooperativismo norteou as ações do sistema cooperativismo paranaense. Na busca constante para o fortalecimento e reconhecimento do cooperativismo o Sistema Ocepar priorizou o investimento nas pessoas, cooperados, funcionários e familiares.

O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano. As políticas, práticas e a estrutura de recursos humanos devem interagir com outras dimensões da empresa de maneira a assegurar a contribuição para a realização da estratégia de negócios. Tornou-se obrigatório que todas as áreas e pessoas na organização sejam capazes de demonstrar sua capacidade de agregar valor.

Uma das finalidades do Sescoop/PR é a capacitação e formação dos empregados e cooperados das cooperativas, e suas ações têm sido norteadas no sentido de responder às demandas de treinamento e desenvolvimento (T&D), com o intuito de maximizar os resultados das cooperativas via desempenho de indivíduos.

Na história dos últimos 45 anos a presença do Sistema Ocepar e sua participação através de parcerias com atores nacionais e internacionais no universo de capacitação de pessoas nas cooperativas, mudou o cenário de profissionalização, atuação e resultados econômicos e sociais das cooperativas paranaenses.

Referências

ASSOCEP Informa: Atuação da Fundação Friedrich Naumann no Paraná. **Paraná Cooperativo**, v. 6, n. 71, abr. 1978.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução nº 2987/2002**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/c_circ/2001/pdf/c_circ_2987_v1_o.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução nº 3739/2009**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3739_v3_L.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução nº 2665/1999**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2665_v1_o.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, São Paulo: Atlas, 2001, capítulo 12, p 628-655.

BOESCHE, L. **Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná**. Curitiba, 2015. Dissertação de Mestrado. ISAE.

BRASIL. **Decreto no 2.936/1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2936.htm>. Acesso em: 03 jun .2014.

BRASIL. **Medida Provisória no 1.715/1998**. <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1715.htm>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BRASIL. **Medida Provisória no 2.168-40/2001**. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2168-40.htm>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Instituto de Colonização e Reforma Agrária. Coordenadoria Regional do Paraná. **Sinopse do Cooperativismo do Paraná**. Curitiba, Incra/PR, 1970. 36 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Instituto de Colonização e Reforma Agrária. Coordenadoria Regional do Paraná. **Sinopse do Cooperativismo do Paraná**. Curitiba, INCRA/PR, 1973. 85 p.

FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P. O Sescoop e a criação do campo da educação cooperativista: organização do quadro social e educação cooperativista. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 5, 2008, Ribeirão Preto, SP. **Anais**. Disponível em < <http://www.fundace.org.br/>>. Acesso em 20 fev. 2016.

IPARDES. **Cooperativas de produção agropecuária do Estado do Paraná: diagnóstico e análises**. Curitiba, 1974.

KAICK, G. van. Early milestone for cooperative self-management. In: **Brazilian cooperativism: the conquest of autonomy**. Brasília, USAID: ACIDI/VOCA, 2004. p. 23-28. Disponível em: <[http://www.acdivocacoopex.org/acdivoca/CoopLib.nsf/dfafe3e324466c3785256d96004f15a8/2ae7fd38dc94c50d8525754d005e78b8/\\$FILE/BrazilianCooperativism-TheConquestofAutonomy.pdf](http://www.acdivocacoopex.org/acdivoca/CoopLib.nsf/dfafe3e324466c3785256d96004f15a8/2ae7fd38dc94c50d8525754d005e78b8/$FILE/BrazilianCooperativism-TheConquestofAutonomy.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2014.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. 3ª ed. Curitiba: Sescoop-PR, 2004.

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Estatísticas e dados básicos da economia agrícola**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório 2012**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Balanço econômico e social: cooperativismo paranaense. **Paraná Cooperativo**. Edição Especial. Curitiba: v.9, n. 12, p. 137-152, dez. 2013.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado

do Paraná. **Princípios básicos do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>>. Acesso em: 24 out. 2016.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/autogestao/programa-de-autogestao>. Acesso em: 24 out. 2016

PINHO, D. B. A cooperativa: associação de pessoas e empresa econômica. In: PINHO, D. B. (org.) **A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986.

RICKEN, J. R. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação de Mestrado. EBAPE/FGV.

SETTI, E.O. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos: mais de um século de história**. Curitiba: Ocepar, 2006.

ISAE e Sistema Ocepar: parceria para educação transformadora

● NORMAN DE PAULA ARRUDA FILHO¹

● ANTÔNIO RAIMUNDO DOS SANTOS²

Resumo

Apesar das diferenças entre o ambiente acadêmico e o mundo corporativo, ambos acabam convergindo em um mesmo propósito: o desenvolvimento econômico e social de uma região, de um país e da sociedade. O presente artigo é fruto de uma parceria de mais de 20 anos entre o ISAE, uma instituição de ensino voltada para a preparação de líderes, e o Sistema Ocepar, organização que representa o setor cooperativista. Com foco na preparação das lideranças de um dos setores mais atuantes no estado do Paraná, o ISAE desenvolveu uma metodologia alinhada aos conceitos da educação transformadora, defendidos pelos pensadores Edgar Morin, Paulo Freire e Jacques Delors, que, associados aos princípios reconhecidos mundialmente em iniciativas da Organização das Nações Unidas, buscam formar líderes globalmente responsáveis, por meio de uma preparação diferenciada que visa a impactar de forma positiva e notória o desempenho da gestão das cooperativas paranaenses.

Palavras-chave: cooperativismo; Paraná; educação; transformação.

¹Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela UFRGS, Doutor em Gestão Empresarial Aplicada pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), de Portugal. Presidente do ISAE. E-mail: norman@isaebrasil.com.br

²Graduado em Filosofia pela PUC-PR; Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Diretor de Educação do ISAE. E-mail: antonio.raimundo@isaebrasil.com.br

ISAE and Ocepar System: partnership for a transformative education

● NORMAN DE PAULA ARRUDA FILHO

● ANTÔNIO RAIMUNDO DOS SANTOS

Abstract

Despite the differences between the academia and the corporate world, both end up converging in a common purpose: the economic and social development of a region, a country and the society. This article is the result of a partnership of more than twenty years between the ISAE, an educational institution dedicated to the preparation of leaders, and Ocepar System, organization representing the cooperative sector in Paraná. Focusing on the preparation of the leaders of one of the most active sectors in the State of Paraná, the ISAE has developed methods in line with the concepts of transformative education espoused by the thinkers Edgar Morin, Paulo Freire and Jacques Delors, that associated with worldwide recognized principles of the United Nations initiatives, seeks to form globally responsible leaders through a differentiated preparation which aims to impact positively and noticeably the management performance of the state's cooperatives.

Keywords: *cooperativism; Paraná; education; transformation.*

1. Introdução

Completados os anos da educação obrigatória, a dedicação dos alunos que seguem os estudos em escolas e universidades foca na preparação para sua inserção no mercado de trabalho. Currículos de faculdades, pós-graduações e cursos de extensão para áreas técnicas buscam simular experiências do universo corporativo de modo a preparar os educandos para os desafios da vida profissional. No entanto, programas desenhados com base em conhecimentos apenas teóricos tendem a sucumbir quando não representam a realidade e as aspirações das corporações.

O compartilhamento de experiências e a disseminação do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento profissional e o conseqüente crescimento estratégico das empresas. Para Senge (1990), é preciso entender que aprender não significa reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos determinados, mas sim desenvolver a capacidade de reflexão, compreensão e autotransformação. Por isso, é preciso que as instituições de ensino adotem métodos para incentivar a sinergia entre os envolvidos no processo educacional, proporcionando a troca de conhecimento e privilegiando a aplicabilidade prática dos conteúdos discutidos.

Para o sociólogo Edgar Morin, a educação autêntica deve ensinar a contextualizar, concretizar e globalizar, reconhecendo a existência de diferentes níveis de realidade, regidos por lógicas diferentes. Tal afirmação introduz o conceito da transdisciplinaridade na educação e reforça a necessidade de se fugir do modelo tradicional, que coloca o professor como centralizador do conhecimento e da separação dos temas estudados em disciplinas que não se comunicam, prejudicando seu entendimento interligado. Morin, entre outros autores, registram (vide Anexo I) o termo na *Carta da Transdisciplinaridade*, para a Unesco, adotada no Primeiro Congresso Mundial sobre o tema, que aconteceu no ano de 1994, em Portugal (FREITAS et al., 2000).

Inspirado nesse conceito, ao desenvolver sua metodologia de ensino, o ISAE buscou mostrar como a transdisciplinaridade impacta positivamente o processo de aprendizagem do aluno, uma vez que este é incentivado a vivenciar experiências em sala de aula que associam os ensinamentos teóricos à sua

realidade e ao ambiente organizacional, convidando-o a ser protagonista do seu aprendizado e responsável pela construção do conhecimento.

Posicionada no mercado como uma escola de negócios com ensino voltado para adultos, a metodologia ISAE leva em conta a teoria de Malcolm Knowles, publicada em 1984, quando este registra que o processo de aprendizagem de adultos possui diferenças significativas que levam em conta características como o autoconceito, as experiências, a prontidão para aprender e a motivação para a aprendizagem, no qual o resultado não depende somente do desempenho do docente.

Assim, desde sua concepção, o ISAE assumiu o compromisso de preparar líderes para o mundo corporativo e, diante da representatividade do setor cooperativista no estado do Paraná, firmou uma parceria que impulsionaria o Sistema Ocepar por meio da educação, buscando estimular a visão da aprendizagem, criatividade e capacidade organizacional na busca de soluções inovadoras para as cooperativas.

O Sistema Ocepar se dedica à representação, fomento, desenvolvimento, capacitação e promoção social das cooperativas paranaenses. Formado por três sociedades sem fins lucrativos – o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR) e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar) –, atua também como integrante da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Estabelecida em 27 de junho de 1996, a união entre o ISAE e o Sistema Ocepar teve o objetivo de ampliar e aprimorar o nível de qualificação técnica e as competências gerenciais dos cooperados. Para isso, buscou mapear o cenário do cooperativismo por meio de algumas atividades principais:

- O levantamento de tendências da evolução das cooperativas filiadas e dos produtos agropecuários.
- A implantação da autogestão com indicadores de performance, planejamento e ações estratégicas até o ano de 2005.
- O estabelecimento de ações de cooperação internacional.
- A definição de rumos, modelos e caminhos das cooperativas no Paraná, no Brasil e no Mercosul.

A coligação de competências de ambas as instituições atua na contramão de um entendimento que enxerga os alunos saindo da escola para as empresas, para colocar em evidência uma metodologia que traz a dinâmica do mundo corporativo para dentro das escolas, de tal forma que promove o aprendizado pela experiência em práticas empresariais e contribui para a expansão do conhecimento dos alunos por meio de outras referências, a partir de sua inserção no meio empresarial.

O sucesso dessa parceria, que já perdura duas décadas, ressalta a importância da aproximação da academia e das organizações como grande agente de transformação e de alavancagem do desenvolvimento profissional e econômico do país.

2. Educação para o desenvolvimento corporativo

Inaugurado em 1996, o ISAE nasceu com a proposta de oferecer educação executiva responsável e sensibilizar e auxiliar o mercado quanto a práticas responsáveis que gerem desenvolvimento social, empresarial e econômico. Desde então, a instituição busca atuar guiada pela missão de inspirar valores, princípios e visões de mundo, além de encorajar o executivo a encontrar seu papel em uma sociedade global, possibilitando, assim, que as organizações sejam lideradas por empreendedores que acreditam que a sustentabilidade tem um papel fundamental no planejamento estratégico das empresas.

Para incorporar às suas práticas o compromisso efetivo com os princípios de uma atuação voltada para gestão global e sustentável, o ISAE tornou-se signatário do Pacto Global (*Global Compact*) e, posteriormente do PRME (*Principles for Responsible Management Education*), iniciativas da Organização das Nações Unidas (ONU).

Criado em 2000, o Pacto Global tem como objetivo encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade. Atualmente, a rede brasileira do Pacto Global da ONU representa a 4ª maior rede local, com mais de 700 signatários.

A rede do PRME é formada por 665 Escolas de Negócios e outras instituições educacionais de 62 países. Também com a chancela da ONU, o projeto

PRME propõe princípios que norteiam a educação executiva responsável, pautada em seis pontos principais, definidos como propósito, valores, método, pesquisa, parcerias e diálogo.

Como forma de liderar pelo exemplo e engajar *stakeholders* na busca do desenvolvimento sustentável, o ISAE integra o Comitê Brasileiro do Pacto Global e preside o capítulo brasileiro do PRME desde 2013. Por meio de sua presidência, atua como membro do *Champions Group* (grupo que reúne as 30 instituições mais ativas do PRME no mundo) e como uma das *Escolas Advisories do PRME*, fornecendo, desde 2013, aconselhamento estratégico e orientação ao comitê gestor do PRME Global.

Outra iniciativa da ONU que ganhou destaque mundial e passou a incorporar a gestão do ISAE é conhecida como Agenda 2030. Lançada em 2015, a Agenda consiste em 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, construídos de forma colaborativa entre diversos países e que determinam 169 metas a serem atingidas pelas nações para transformar a vida no planeta, orientando-as no desenvolvimento de ações relacionadas às necessidades humanas, saúde, educação, qualidade de vida, redução das desigualdades, esgotamento dos recursos naturais, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, proteção dos ecossistemas, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros temas. (vide Anexo II)

A adoção de tais iniciativas serve de inspiração para os alunos atuarem como líderes da mudança que o mundo tanto precisa, além de ser um estímulo para que aprendam a trabalhar essa habilidade paralela e conjuntamente às estratégias de gestão, que na maioria das vezes são pauta principal nos cursos de liderança.

Atualmente, o termo “líder” tem sido, com frequência, substituído pelo título “gestor”, que pode ser entendido como a pessoa responsável pelo gerenciamento e pela administração dos negócios. O termo “gestão” está intimamente associado a manejo, direção e controle. Assim, a educação em gestão caracteriza-se pela necessidade de se preparar profissionais para ocuparem cargos de maior responsabilidade em uma organização e, conseqüentemente, aprimorando seu desempenho (VICERE, FULMER, 1996; MURPHY, RIGGIO, 2003). Para Motta (1997), gestão é a arte de pensar, de decidir e de agir; é

a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Já os resultados podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, porém precisam de uma interação humana constante para que possam ser, de fato, alcançados.

Há autores que defendem que a gestão é constituída basicamente de quatro funções que se interligam e se complementam: o planejamento, a organização, a liderança e o controle. Ao definir esses termos, Durante e Teixeira (2007) consideram que o planejamento refere-se à formulação de objetivos, planos e metas e a definição dos meios para alcançá-los. A função da organização relaciona-se com as ações desenvolvidas para alcançar o que foi planejado, por exemplo distribuição de tarefas, delegação de funções e responsabilidades e gerenciamento de recursos internos (materiais, financeiros, humanos). A liderança, por sua vez, é o processo de designar pessoas e dirigir seus esforços, influenciá-las e motivá-las no comprometimento com os objetivos comuns. Por fim, a função de controle diz respeito ao processo de acompanhar e avaliar o progresso rumo às metas definidas no planejamento, visando à identificação de possíveis desvios e proporcionando revisão e correção das ações (DURANTE; TEIXEIRA, 2007).

No entanto, devido à magnitude de sua função, gestores com responsabilidades estratégicas frequentemente encaram dilemas que os obrigam a tomar decisões fundamentadas em suas preferências éticas individuais (WATSON, 1981). Nas palavras de Hemingway e Maclagan (2004, p. 36), “as decisões organizacionais dos gestores são motivadas por uma variedade de valores e de interesses pessoais, além dos objetivos corporativos oficiais”.

Apesar da complexidade inerente às atividades de gestão, grande parte da educação em gestão ainda se concentra no desenvolvimento da especialização funcional, na resolução de problemas pré-definidos e em abordagens quantitativas que desconsideram muitos dos problemas do mundo real (WADDOCK; MCINTOSH, 2009). É preciso levar em conta as demais situações enfrentadas por gestores que fogem a esses temas pré-definidos e atingem diferentes esferas do cotidiano, refletindo na abrangência da educação para a gestão, que deve incluir elementos associados não só às áreas da economia, sociologia, psicologia, matemática e estatística, mas também evoluir para incluir novas áreas, princípios, valores e critérios (AACSB, 2005).

Com a maioria das escolas de negócios dedicando-se à formação de

gestores adeptos de medições e cálculos estatísticos, os alunos tornam-se exímios analistas inconscientemente insensíveis aos impactos de seus cálculos sobre outros fatores além do lucro final (PORTER; MCKIBBIN, 1988). Contudo, o crescente reconhecimento das interdependências globais tem forçado o repensar da maneira como uma organização deve interagir com outras entidades, já que a atuação de qualquer empresa não depende apenas do capital, mas também de recursos naturais (matéria-prima) e pessoas (conhecimento e mão de obra).

Importante figura contemporânea que defende uma nova percepção das empresas quanto ao desenvolvimento, o economista Jeffrey Sachs, conhecido pelo seu trabalho como conselheiro econômico, já atuou em negociações em diversos países do mundo, escreveu livros e ministra palestras em defesa do desenvolvimento sustentável, tornando-se referência para os interessados nessa temática. Em uma de suas obras, o autor registra que, sem recursos e sem pessoas, a empresa não gera riquezas, não satisfaz as necessidades humanas, não proporciona o progresso e não melhora a qualidade de vida (SACHS, 2008).

São afirmações assim que fortalecem essa tendência para a mudança da percepção do mundo empresarial, chamando a atenção das empresas e de seus líderes. Quando a sociedade passa a entender que o diferencial de competitividade das empresas não depende mais apenas da boa gestão de seu capital financeiro e tecnológico, vê-se o despertar de novos valores que evidenciam a tese de que o investimento na educação das pessoas é cada vez mais relevante para o sucesso empresarial, justiça social e consequente valorização da empresa que assume seu papel na responsabilidade social corporativa.

O mundo da gestão, que sempre priorizou ação, racionalidade instrumental, tecnocracia, mecanicismo e distanciamento das pessoas, assimilou que, nesse mesmo mundo, existem sentimentos como desejos, emoções, angústias, incertezas e fragilidades (DURANTE; TEIXEIRA, 2007). Isso só pode ser entendido quando se considera que as empresas são formadas por pessoas, com toda a sua complexidade, que acumulam papéis sociais e desempenham suas atividades com base em conhecimentos técnicos e princípios e valores construídos a partir de experiências pessoais.

Seguindo essa mesma abordagem, Solomon (2002) defende que, embora a vida empresarial tenha objetivos e práticas específicas e as pessoas nesse contexto tenham preocupações, lealdades, papéis e responsabilidades particulares, não existe um “mundo empresarial” distinto das pessoas que nele trabalham. A integridade dessas pessoas determina a integridade da organização e vice-versa.

Nessa mesma direção, Waddock e McIntosh (2009) enfatizam que a integridade, nesse caso, deve ser compreendida num sentido amplo, que vai além daquele associado à ética, honestidade e franqueza, para englobar a totalidade. O alcance dessa integridade exige dos líderes e gestores o reconhecimento de que suas decisões têm múltiplas implicações, afetando desde as pessoas até o meio ambiente. Também exige compreensão e respeito às diferenças que existem entre pessoas, culturas, ideologias e tradições, bem como a capacidade de trabalhar eficazmente com essas diferenças.

Assim, negócios e pessoas, motivados exclusivamente pelo lucro ou pela remuneração, não atuam de forma moralmente adequada, enquanto a gestão de empresas e a prática empresarial desempenhadas com entusiasmo, confiança, sentido de justiça, compaixão, respeito e paciência são moralmente mais aceitáveis (BEAUCHAMP; BOWIE, 2004).

Para Chanlat (2000), as organizações e os ocupantes de cargos de gestão e liderança estão enfrentando um grande desafio: ampliar seus horizontes na tentativa de resolver o problema da fragmentação social, da alienação, da exclusão, da dicotomia e, conseqüentemente, da eficácia no século XXI. No entanto, para que tal ampliação seja possível, são necessários a afirmação e o retorno das dimensões aparentemente esquecidas pelo ambiente organizacional – ou seja, valorização da afetividade, da experiência, do simbolismo, da história e da ética.

Com base nessas percepções, o ISAE assumiu como sua função social formar líderes com uma visão mais global de sua influência nas tomadas de decisões dentro das empresas e como isso reflete no mundo. Assim, desenvolveu um método educacional que, além de trabalhar estratégias de gestão e habilidades técnicas, dissemina princípios e valores voltados para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

O grande desafio da educação para a gestão é o de fornecer o conheci-

mento teórico, promover a vivência prática, conferir o domínio de ferramentas e metodologias de análise e de pesquisa e, ainda, gerar atitudes voltadas para a ética e o bem-estar comum – tudo isso de forma harmônica e equilibrada (ARRUDA FILHO, 2015). As escolas de negócios devem desenvolver os alunos não apenas pela transmissão de conhecimentos específicos, mas também lhes conferindo novas habilidades e competências relacionadas à compreensão de interdependência, complexidade e natureza cíclica do ambiente no qual estão inseridos. Isso implica assimilar a necessidade de mudança nos níveis cognitivos, morais e emocionais do desenvolvimento, enfatizar o equilíbrio entre o individual e o social, ser mais sensível, promover uma perspectiva holística dos sistemas e propiciar uma mudança no propósito das empresas – de forma que elas atendam não apenas às necessidades dos acionistas, mas também às necessidades e aos interesses ecológicos, sociais e dos *stakeholders* (WADDOCK; MCINTOSH, 2009).

Assumindo o novo paradigma educacional da educação empresarial responsável, as escolas de negócios devem passar a desenvolver líderes capazes de inspirar o maior benefício do trabalho dos indivíduos, tornando as organizações mais eficazes no cumprimento de seus propósitos e promovendo seu desenvolvimento. Como resultado, as sociedades poderiam atingir maiores índices de produtividade e, assim, apoiar as necessidades humanas de forma mais contundente (SACHS, 2008).

As empresas estão entre as instituições mais influentes do mundo e, por isso, elas têm a oportunidade de moldar um mundo melhor, tanto para as gerações atuais quanto para as futuras. Bill Clinton, 42º presidente dos Estados Unidos e presidente-fundador da Clinton Global Initiative³, salienta que “quaisquer esforços em grande escala para resolver os grandes desafios mundiais que não incluïrem o setor privado serão insuficientes” (CLINTON, 2009). Sua ideia corrobora com a afirmação do atual secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, que diz que “o mundo não pode realizar plenamente os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável se não for capaz de estreitar o relacionamento

³Clinton Global Initiative - A Fundação Clinton (fundada em 1997 como Fundação William J. Clinton e chamada, a partir de 2013, de Bill, Hillary e Chelsea Clinton Foundation) é uma corporação sem fins lucrativos criada pelo ex-presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, com a missão declarada de “reforçar a capacidade das pessoas nos Estados Unidos e em todo o mundo para enfrentar os desafios da interdependência global”.

com as indústrias que promovem o crescimento e a criação de emprego” (KI-MOON, 2016).

O crescente número de empresas que aderiram a iniciativas como o Pacto Global e adotaram os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em sua gestão demonstra uma tendência do mercado em entender o teor estratégico de inserir a sustentabilidade em suas corporações, e para que isso seja possível é fundamental que a liderança também esteja atenta a esses tópicos.

Assim, as organizações passam a entender a importância da educação para o enfrentamento dos desafios impostos à sociedade do século XXI. Com uma educação que contemple a importância do olhar para seu desenvolvimento econômico sem se esquecer do desenvolvimento humano, é possível formar empresas que se enquadram no que Vergara e Branco (2001) chamam de companhias humanizadas. Essas empresas atuam voltadas para seus funcionários e para o ambiente, preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas em sua totalidade – seus aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais – e agregam outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.

Exercendo o pioneirismo, ainda antes de o mercado empresarial estar realmente sensibilizado para a questão, o ISAE e o Sistema Ocepar materializaram esses conceitos desenvolvendo programas para os líderes das principais cooperativas do estado do Paraná, de forma a prepará-los para uma gestão responsável e inovadora. O modelo educacional do ISAE congrega projetos e ações condizentes com políticas educacionais intergovernamentais, iniciando pelo Pacto Global. Em adição a isso, foi incorporando gradativamente as plataformas de política educacional que surgiram posteriormente, como o PRME. Busca-se, assim, educar para uma consciência global de mundo, a partir de um modelo híbrido, que enxerga o aluno como personagem principal do processo de aprendizagem. Em contrapartida, o Sistema Ocepar apoiou essa abordagem e enxergou a importância de abrir os horizontes dos líderes para temas que vão além das habilidades técnicas necessárias para gerir uma empresa. Essa parceria de sucesso, que já dura mais de duas décadas, demonstra a importância da aproximação da academia enquanto preparadora de líderes e das empresas como propulsoras de um ambiente favorável ao desenvolvimento humano e da sociedade como um todo.

Um líder completo precisa ter em sua bagagem de aprendizado não só ferramentas teóricas, mas uma noção da realidade e da prática de onde vai atuar ao longo de sua jornada profissional. Por isso, o ambiente educacional precisa ser um local de troca de experiências, onde as ideias se concatenam para formar um aprendizado híbrido e eficaz.

2.1 Aprendizagem transformadora

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”

(Paulo Freire)

Muitos autores defendem a ideia de que o propósito da educação deve ir além da formação técnica, para englobar, também, a formação humana, considerando o pensamento sistêmico e a análise da complexidade dos indivíduos e das suas relações e interações com o ambiente e com os outros. Nesse contexto, podemos destacar os trabalhos de Maturana e Rezepka (2002), Morin (1999, 2002, 2003a, 2003b, 2005), Capra (1982), Freire (1980, 1983, 1996), entre outros.

Para Freire (1996), a educação tem como elemento fundamental – como seu sujeito – o educando, que busca por meio dela a superação de suas imperfeições, de seu saber relativo, de seu inacabamento. De acordo com essa proposta, para se atingir a autonomia, a metodologia da educação deve partir de uma percepção de mundo em que professor e aluno se respeitem e saibam se escutar. É somente mediante uma relação de respeito e abertura ao outro que se torna possível o diálogo.

Na metodologia de ensino tradicional, o professor ocupa o lugar de mais alto destaque na sala de aula, enquanto o aluno é mero espectador. Esse processo foi denominado por Freire (1983) de educação bancária. O educador faz “depósitos” de conteúdos que devem ser arquivados pelos educandos. Dessa maneira, a educação se torna um ato de depositar, em que os educandos são os depositários e o educador é o depositante. O educador será tanto melhor educador quanto mais conseguir depositar nos educandos, os quais, por sua

vez, serão tanto melhores educandos quanto mais conseguirem arquivar os depósitos feitos (FREIRE, 1983).

Como um dos maiores críticos desse sistema, Paulo Freire alega que o repasse do conteúdo e as técnicas de memorização não contribuem com o aprender, e a sistemática ideal é aquela na qual o professor se torna um facilitador do processo de aprendizagem. Para o autor, o docente deve reconhecer que cada indivíduo, ao chegar à sala, carrega consigo uma bagagem de informações que pode contribuir com o debate a ser conduzido dentro de sala de aula (FREIRE, 1983).

Construído com base nos estudos de Paulo Freire, o principal fundamento e maior diferencial do modelo educacional usado pelo ISAE em seus programas está na valorização dos aprendizes como principais agentes e protagonistas do processo de aprendizagem. Ao incorporar conceitos e princípios do autor no âmbito da educação em gestão, o modelo proporciona aprendizagem não somente técnica, mas também voltada para a busca do sentido de vida. O modelo reconhece a condição de ser humano integral, concebendo-o como um agente comportamental – a fim de estimular valores de responsabilidade social e sustentabilidade – e contribuindo com o processo de aprendizagem dos alunos dentro do paradigma da educação em gestão responsável.

A tradução desses conceitos resultou em um modelo educacional exclusivo que o ISAE definiu como Perspectivação. Pensado para manter o foco na alavancagem de processos de aprendizagem, o modelo proporciona experiências de aprendizado customizadas que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional do educando. No Perspectivação, os alunos podem realizar atividades paralelas ao programa de ensino, correlacionando-as às competências desenvolvidas em sala de aula, como participação em seminário de contextualização com foco em sustentabilidade, oficinas de aprendizagem, desafios experienciais, visita a grandes empresas, atividades de incentivo à pesquisa e publicações, jogos de negócios, relações internacionais, plano de desenvolvimento pessoal, arquitetura do conhecimento corporativo, *coaching*, programa de voluntariado e participação em receptivo customizado e em comunidades de aprendizagem. O objetivo é promover uma maior integração e sinergia entre os alunos, reduzir sua dependência da articulação dos profes-

res – fugindo ao método tradicional – e estimular a criatividade e a autonomia intelectual dos participantes.

No entanto, o ISAE entende que um projeto corporativo educacional de sucesso parte da análise do contexto e do diagnóstico dos desafios e das possibilidades educacionais da empresa e do público-alvo. Nesse ponto, a participação do Sistema Ocepar foi fundamental para contribuir com a percepção e os objetivos das cooperativas. O papel do Sistema Ocepar em cada produto desenvolvido é definir conjuntamente às cooperativas quais as competências a desenvolver, os conteúdos a ser trabalhados, qual a melhor metodologia de acordo com o público, quais serão os recursos didáticos mais adequados e qual o tempo de duração do programa.

2.2 Sobre a construção dos projetos

A customização de um curso *in company*⁴ é realizada por meio do levantamento das necessidades da organização-cliente e do desenvolvimento do projeto.

Os projetos para cooperativas iniciam com a definição do público-alvo ao qual será direcionado o programa, considerando que esse público pode ser formado por gestores de uma área específica, gerentes de áreas distintas, diretores, todos os colaboradores de uma mesma área ou qualquer outro grupo.

A fase de levantamento das necessidades consiste na realização de um diagnóstico no qual uma equipe de coordenadores do ISAE realiza uma visita à organização para fazer a avaliação das demandas e o diagnóstico da cooperativa. Por meio de entrevistas com colaboradores de diferentes setores e cargos, é realizada uma análise em que são considerados itens como as necessidades e objetivos a serem cumpridos e o mercado de atuação da empresa. A quantidade de entrevistas varia de acordo com a facilidade com que os analistas consolidam e integram as diferentes visões expostas pelos

⁴*In company: terminação usada pelo Isae para determinar os cursos ministrados dentro das empresas, e não nas dependências da instituição.*

funcionários para diagnosticar as reais necessidades do cliente. A definição do diagnóstico depende tanto da qualidade quanto da congruência dos depoimentos. Esse processo possibilita ao ISAE desenvolver uma percepção mais rica do panorama da empresa.

Após a elaboração de um projeto-piloto, inicia-se a fase de detalhamento e refinamento da proposta. São definidos todos os itens do projeto final, como conteúdos, metodologia, duração, forma de aplicação e local de realização. Essa negociação permite ao cliente uma participação ativa na elaboração do projeto final, podendo expor suas críticas, opiniões e preocupações em relação ao projeto-piloto e também sugerir algumas modificações, para formatar, na medida do possível, o produto conforme sua expectativa.

Após a aprovação do projeto pelo SESCOOP/PR e pela cooperativa-cliente, começam os preparativos para a implantação e avaliação do curso. Embora a aprendizagem seja um processo subjetivo, de difícil mensuração, ao final de um programa *in company* os benefícios proporcionados pelo treinamento são analisados de forma a fornecer ao cliente um parâmetro de avaliação dos resultados proporcionados para a empresa. Para formalizar essa avaliação dos resultados, o ISAE sugere uma análise dos projetos trabalhados e estudos desenvolvidos nas disciplinas e do correspondente valor gerado.

2.3 Sobre a metodologia ISAE

Ao definir sua atuação no mercado, a escola de negócios ISAE desenvolveu as seguintes modalidades de produtos para comercialização:

- GBA (Global Business Administration): programas de curta duração ISAE que proporcionam aos profissionais, graduados ou não, o aprimoramento de seus conhecimentos em diversas áreas de gestão.
- MBA (Master in Business Administration): programa consagrado entre os cursos de pós-graduação *lato sensu* vinculados ao IDE/FGV, voltado para diferentes perfis profissionais. Os cursos dão ênfase à gestão especializada nas diversas áreas de atuação de uma organização, como gestão empresarial, comercial, de pessoas, de projetos, estratégica, saúde, logística, ambiental, entre outras.
- Master: programa *stricto sensu* ISAE direcionado para gestores que assumem as decisões estratégicas de suas empresas, como presiden-

tes, membros de conselho e diretores seniores. São abordados temas contemporâneos de governança e sustentabilidade, orientados para as novas tendências das empresas no Brasil.

- Pós-Graduação ISAE: programa híbrido e dinâmico de pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*, com ênfase em gestão empresarial, destinado a empreendedores ou pessoas que ambicionam a carreira executiva e querem estar em vantagem competitiva no mercado de trabalho. O conteúdo é enriquecido com atividades práticas que desenvolvem habilidades gerenciais fundamentais.
- Ações Internacionais: programas internacionais de curta duração em que o aluno tem a oportunidade de aprender como se pensa e faz negócios em outros países, diretamente com professores e alunos de instituições renomadas. Além disso, o inverso também ocorre. Por meio de alianças com outras escolas de negócio, o ISAE recebe executivos estrangeiros, estabelecendo uma corrente de pessoas especializadas e informações dinâmicas.

Todos esses programas podem ser realizados na modalidade *in company* ou abertos, dependendo do interesse do cliente, e levam em consideração a customização necessária, agregada à metodologia chamada de DNA ISAE.

Desenvolvido com base no modelo educacional supracitado Perspectivação, à luz dos movimentos internacionais dos quais é signatário – Pacto Global e PRME –, bem como nos conceitos de aprendizagem transformadora de Paulo Freire, o DNA ISAE pode ser entendido como uma metodologia de educação transformadora que leva em consideração as exigências da Era do Conhecimento e da Inovação. O DNA ISAE é baseado em quatro valores-chave:

- 1º: Valorizar a aprendizagem (aprender a conhecer).
- 2º: Mudar referências/posturas (aprender a ser).
- 3º: Incentivar a autonomia intelectual (aprender a fazer/empreender).
- 4º: Promover uma comunidade de aprendizes (aprender a conviver).

A fim de desenvolver o corpo docente para atuar com a educação transformadora baseada nesses valores, o ISAE traçou sete princípios da educação transformadora:

-
- 1º Princípio – Ensinar é inspirar competências.
 - 2º Princípio – O aluno aprende também fora da escola e sem o professor.
 - 3º Princípio – O aluno é protagonista e proativo na sua aprendizagem.
 - 4º Princípio – O professor é articulador e potencializa a sinergia de aprendizes.
 - 5º Princípio – O modelo de aprendizagem precisa ser híbrido.
 - 6º Princípio – O modelo de aprendizagem precisa ser aplicável.
 - 7º Princípio – O modelo de aprendizagem precisa ser mensurável e oferecer indicadores claros: conheço (C) + aplico (H) + assumo (A) + defendo (V) + entrego (E).

Esses princípios e sua aplicabilidade no planejamento das aulas são trabalhados com todos os docentes que fazem parte da Rede de Talentos ISAE, de modo a contribuir para a construção de uma perspectiva diferenciada do processo de aprendizagem.

Partindo sempre da perspectiva do aluno, a dinâmica aplicada nas salas de aula procura associar experiências dos participantes e suas motivações pessoais às teorias consagradas, no intuito de desenvolver o conhecimento de forma transversal, possibilitando ao educando uma melhor compreensão dos temas abordados e do real valor dos assuntos tratados. Para isso, o desenvolvimento do processo de aprendizagem foi dividido em três etapas, que podem ser entendidas como preparação, desenvolvimento das habilidades e mensuração dos conhecimentos compartilhados.

Na fase da preparação, o aluno é estimulado a uma discussão prévia em torno do assunto relacionado ao módulo. O desenvolvimento das habilidades é uma fase mais prática realizada em sala de aula. A mensuração dos conhecimentos é a fase final, que visa a materializar a aprendizagem proporcionada pela disciplina. Em oposição ao sistema tradicional de realização de provas, o ISAE propõe a realização de um *paper*, por entender que esse tipo

de material permite uma visão mais abrangente da dedicação e evolução dos alunos.

Dentro dessa metodologia, o ISAE visa a promover a desescolarização, o aluno protagonista, o professor como articulador e o hibridismo como estratégia de aprendizagem.

3. Resultados

Desde sua concepção, todo projeto tem um objetivo que guia as ações traçadas em prol do alcance do resultado. Quando a questão trata de trabalhar com educação transformadora, o termo por si só já explica que se busca transformar por meio da aprendizagem, promovendo uma nova visão que impacte as ações tomadas. Essa concepção foi também tema do livro *Educação: um Tesouro a Descobrir*, produzido para a Unesco pela Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, liderada por Jacques Delors. Na obra, os autores consagram o que seria conhecido como Os Quatro Pilares da Educação, definidos como: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser (DELORS et al., 2006).

Posteriormente, foi adicionado a esse relatório mais um pilar, o qual dialoga diretamente com o principal objetivo do ISAE: aprender a se transformar e a transformar a sociedade. Isso porque reconhece que cada um, atuando individualmente e em conjunto, pode transformar o mundo, uma vez que a educação de qualidade fornece as ferramentas para a transformação da sociedade.

Assim, para desenvolver seus produtos e os programas para as cooperativas, o ISAE desenhou seu método, estabeleceu a metodologia, preparou seu corpo docente e alinhou estratégias com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescop/PR tendo em vista o público a ser atendido e seus próprios objetivos, sempre considerando que a educação só é transformadora quando proporciona a mudança por meio de atividades práticas e mensuração de resultados que vão ao encontro dos objetivos estratégicos das empresas, da sociedade e do planeta de forma equilibrada.

E isso pode ser visto em números e em ações. Considerando os resultados traduzidos em números, a parceria entre a escola de negócios e o sistema que representa as cooperativas paranaenses apresenta um total de 135 programas desenvolvidos e mais de 4 mil alunos capacitados em cursos de curta, média e longa duração nas áreas de finanças, gestão de pessoas, gestão e estratégia, governança, logística, projetos, sustentabilidade, vendas e *marketing*, totalizando:

- 73 cursos de curta e média duração, entre 8 e 359 horas.
- 46 cursos de longa duração, acima de 360 horas (pós-graduação em nível de especialização – *lato sensu*), somando, aproximadamente, 20 mil horas de capacitação.
- 36 palestras e *workshops* de até 7 horas de duração.

Em vista da quantidade de produtos desenvolvidos, é possível notar que a parceria cresceu e se fortaleceu no decorrer dos anos, além de retratar a importância que o Sistema Ocepar e as cooperativas atribuem à capacitação de seus funcionários.

O desempenho de mercado das cooperativas paranaenses também chama a atenção nesse ponto. De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2014 o total de cooperativas ligadas ao sistema ultrapassou a faixa de 6,6 mil (Sicoob..., 2016). No entanto, como já mencionado e defendido neste artigo, além da análise sob o viés econômico, faz-se necessário um olhar aprofundado em outros aspectos que possam ter contribuído para o panorama de ascensão desse mercado e dos resultados que os programas desenvolvidos no período trouxeram.

Quando considerado o impacto positivo gerado pelos programas e demonstrado em ações, é possível destacar o caso registrado na pesquisa *Educação Corporativa como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional Sustentável: Estudo de Caso sobre o Processo de Transformação Organizacional Ocorrido na Copacol (Cooperativa Agroindustrial Consolata) a partir da Atuação do ISAE/FGV*, de Norman de Paula Arruda Filho e Halina Paganelli Silva (2006).

O estudo descreve detalhadamente o processo de transformação organi-

zacional pelo qual a cooperativa passou após a realização de duas turmas do MBA em Gestão de Cooperativas Copacol do ISAE/FGV, que visou a desenvolver competências interpessoais, de gestão e de cooperativismo, com enfoque nos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social defendidos pelo ISAE. O projeto teve como resultado a adesão de um processo de consultoria, a revisão das estratégias de gestão da cooperativa e a criação de novos programas internos pensados a partir da perspectiva do *triple bottom line*⁵. Destaca-se ainda mais a iniciativa da Copacol em tornar-se, então, a primeira cooperativa do setor agroindustrial do Brasil a ser signatária do Pacto Global, agregando valor à sua marca e modelo de gestão. Demonstrando seu efetivo compromisso com o programa, a cooperativa elaborou seu relatório de progresso (enviado a ONU em 2006), no qual apresentou algumas das conquistas obtidas de acordo com cada um dos princípios do Pacto Global.

Além desse caso formalmente registrado, é preciso também levar em consideração os constantes relatos informais dos alunos que participam desses programas e demonstram sua satisfação em perceber o grau de maturidade atingido a partir dos conceitos, das atividades e do método aplicado em sala de aula.

Para registrar os programas desenvolvidos e compilar resultados, na conclusão de cada curso de média e longa duração nas cooperativas, é realizado um Relatório de Resultados, que apresenta, dentre outros dados, o nível de satisfação dos alunos ao fim de cada módulo. Por meio desse documento, tanto o ISAE quanto a cooperativa-cliente podem acompanhar itens como a manutenção da metodologia, o desempenho dos professores e o grau de comprometimento e engajamento dos alunos.

⁵*Triple bottom line é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.*

4. Conclusão

Qualificações técnicas e competências gerenciais são apenas o ponto de partida para entrar em um mercado que, cada vez mais, busca profissionais capazes de incluir as variáveis sociais, éticas e educacionais, junto da lógica financeira, no momento de tomar uma decisão. Dessa forma, uma escola de negócios é muito mais do que uma estrutura física ou um simples transmissor de educação, é o conhecimento que circula entre as salas de aula e transborda para as organizações, que constitui sua essência.

Assim, o desenvolvimento dos programas de MBA e pós-graduação do ISAE para os colaboradores e cooperados do Sistema Ocepar são norteados por princípios como ética, sustentabilidade, liderança, inovação, empreendedorismo e governança corporativa, buscando desenvolver um currículo educacional que transmita conhecimento com valores focados na sustentabilidade, na ética e na inovação e promovendo a formação de lideranças responsáveis e conscientes de seu papel para a construção de um futuro mais promissor.

O portfólio de soluções corporativas construídas para o Sistema Ocepar traduz a *expertise* das duas instituições ao longo de suas trajetórias e tem como objetivo permitir a ampliação do nível de competitividade das cooperativas que buscam aprimoramento de *performance*, minimização de riscos e excelência em gestão, objetivando:

- Criar um ambiente de debate e troca de experiências em um contexto de mudanças rápidas e globalizadas.
- Oferecer conhecimentos e práticas avançadas que ajudem a estruturar competências de gestão técnica, interpessoais e estratégicas, bem como tornar os participantes capazes de tomar decisões eficientes.
- Contribuir para estruturar e implementar ações estratégicas e operacionais que fortaleçam a imagem das cooperativas.
- Desenvolver atitudes, habilidades técnicas e comportamentais necessárias para formar novas lideranças, bem como estruturas e imagens conceituais de ações que sejam capazes de reavaliar a cultura organizacional.

Além disso, a partir dos programas educacionais, os alunos são estimulados a desenvolver projetos voltados a aprimorar o desempenho das cooperativas, associando temas técnicos e de gestão a iniciativas sustentáveis. Os melhores trabalhos são divulgados na revista *Paraná Cooperativo Técnico e Científico*, que pode ser usada como fonte de mensuração de resultados, além de ser um material de apoio e consulta para os demais profissionais do setor. Entre as cooperativas capacitadas, é possível observar algumas das maiores empresas do Sul do Brasil, como Batavo, Cotriguaçu, Agrária, C. Vale, Coamo, Frimesa, Sicredi, Lar, Coopavel, Cocari, Cocamar, Frísia, Copacol e Unimed (PARANÁ..., 2016).

A revista *Paraná Cooperativo Técnico e Científico* é o exemplo ideal das vantagens em estreitar a relação da academia com o mundo corporativo. Na publicação, é possível encontrar artigos que relatam desde processos para melhoria de desempenho até propostas de implantação de sistemas voltados para uma gestão mais sustentável, aplicando os princípios da liderança globalmente responsável. Dessa forma, é possível observar que a parceria traçada há mais de duas décadas entre a instituição de ensino e o setor cooperativista contribuiu para o desenvolvimento de habilidades de diversos líderes, incentivando-os a pensar na gestão por uma perspectiva diferenciada e a atuar em prol da melhoria contínua, refletida no desempenho das cooperativas e possibilitando traçar uma relação entre o desenvolvimento educacional dos cooperados do Sistema Ocepar e os resultados alcançados pelas cooperativas no mercado.

Os próximos passos traçados pelas instituições visam a potencializar os programas, ampliando o número de cooperativas atendidas, incluindo novas demandas do mercado e antecipando tendências com foco na inovação, de forma a contribuir com o setor ao formar cooperativas eficientes e líderes capacitados e globalmente responsáveis.

Referências

ACSB – The Association to Advance Collegiate Schools of Business International. **Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation**, Tampa, Jan., 2005.

ARRUDA FILHO, N. de P. Perspectivaction: a new educational framework to include sustainability in responsible management education. In: LEAL FILHO, Walter (Org.) **Transformative approaches to sustainable development at Universities**. 1ed. Suíça: Springer International Publishing, v. 1, p. 257-270, 2015.

ARRUDA FILHO, N de P; Silva, H. P. **Case Copacol**. BAWB Global, Forum Business as an Agent of World Benefit: Management Knowledge Leading Positive Change, Cleveland, USA, 12 jun, 2006.

BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. **Ethical theory and business**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2004.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLINTON, B. Creating value in an economic crisis. **Harvard Business Review**, Sep., 2009.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DURANTE, D. G.; TEIXEIRA, E. B. Gestão estratégica voltada à aprendizagem: em busca da promoção dos desenvolvimentos humano, organizacional e social. **Revista Alcance**, v. 14, n. 2, p. 267-287, 2007.

FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. São Paulo: Moraes, 1983.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**, 13. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra (Coleção O Mundo Hoje), 1983.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 27. ed., São Paulo, Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação; uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo, Moraes, 1998.

FREITAS, L. de, MORIN E. & NICOLESCU B. Carta da transdisciplinaridade. In: **Educação e transdisciplinaridade**. Guarujá, SP, Brasil, UNESCO, v.1, 2000.

HEMINGWAY, C.; MACLAGAN, P. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33-44, 2004.

KI-MOON, B. **Las frases que dejó el discurso de Ban Ki-moon em Lima**. Disponível em: <<http://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-frases-que-dejo-discurso-ban-ki-moon-lima-16489>>. Acesso em: 15 out. 2016.

MATURANA, H.; REZEPKA, N. **Formação humana e capacitação**, São Paulo, Vozes. 2002.

MORIN, E. (Org.). **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Tradução e notas de Flávia Nascimento, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil. (Oitava Jornada Temática, Paris, França, 1988, idealizada e dirigida por Edgar Morin), 1999.

MORIN, E. **O método II: a vida da vida**. Tradução de Marina Lobo. 2. ed. Porto Alegre, Sulina, 2002.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa, Instituto Piaget, 2003a.

MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. São Paulo, Brasil, Instituto Piaget, 2003b.

MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo, Cortez, 2005.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MURPHY, S. E.; R. E. RIGGIO. **The future of leadership development**. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

PARANÁ tem 10 cooperativas entre as maiores empresas. Disponível em: <www.gazetadopovo.com.br/economia/parana-tem-10-cooperativas-entre-as-maiores-empresas-bbsstue3teke22wapfzh4tg6z>. Acesso em: 15 out. 2016.

PORTER, L. W.; MCKIBBIN, L. E. **Management education and development: drift or thrust into the 21st century**. New York: McGraw-Hill, 1988.

SACHS, J. **A riqueza de todos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOLOMON, A. **O demônio do meio-dia: uma anatomia da depressão**. Tradução de M. Campello. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

SICOOB apresenta resultado de R\$ 2 bilhões em 2014. Disponível em http://www.sicoob.com.br/web/sicoob-antigo/noticias/-/asset_publisher/k6meK83u-ZGBO/content/id/14119496. Acesso em: 15 out. 2016.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VICERE, A. A.; FULMER, R. M. **Crafting competitiveness**: developing leaders in the shadow pyramid. Oxford, England: Capstone, 1996.

WADDOCK, S.; MCINTOSH, M. Beyond corporate responsibility: implications for management development. **Business and Society Review**, v. 114, n. 3, p. 295-325, 2009.

WATSON, H. J. **Computer simulation in business**. New York: John Wiley & Sons, 1981.

ANEXO I

- Artigo 1 – Qualquer tentativa de reduzir o ser humano a uma mera definição e de dissolvê-lo nas estruturas formais, sejam elas quais forem, é incompatível com a visão transdisciplinar.
- Artigo 2 – O reconhecimento da existência de diferentes níveis de realidade regidos por lógicas diferentes é inerente à atitude transdisciplinar. Qualquer tentativa de reduzir a realidade a um único nível regido por uma única lógica não se situa no campo da transdisciplinaridade.
- Artigo 3 – A transdisciplinaridade é complementar à aproximação disciplinar: faz emergir da confrontação das disciplinas dados novos que as articulam entre si; oferece uma visão da natureza e da realidade. A transdisciplinaridade não procura o domínio sobre as várias outras disciplinas, mas a abertura de todas elas àquilo que as atravessa e as ultrapassa.
- Artigo 4 – O ponto de sustentação da transdisciplinaridade reside na unificação semântica e operativa das acepções através e além das disciplinas. Ela pressupõe uma racionalidade aberta por um novo olhar, sobre a relatividade das noções de definição e objetividade. O formalismo excessivo, a rigidez das definições e o absolutismo da objetividade comportando a exclusão do sujeito levam ao empobrecimento.
- Artigo 5 – A visão transdisciplinar está resolutamente aberta na medida em que ela ultrapassa o domínio das ciências exatas por seu diálogo e sua reconciliação não somente com as ciências humanas, mas também com a arte, a literatura, a poesia e a experiência espiritual.

-
- Artigo 6 – Com relação à interdisciplinaridade e à multidisciplinaridade, a transdisciplinaridade é multidimensional. Levando em conta as concepções do tempo e da história, a transdisciplinaridade não exclui a existência de um horizonte trans-histórico.
 - Artigo 7 – A transdisciplinaridade não constitui uma nova religião, uma nova filosofia, uma nova metafísica ou uma ciência das ciências.
 - Artigo 8 – A dignidade do ser humano é também de ordem cósmica e planetária. O surgimento do ser humano sobre a Terra é uma das etapas da história do Universo. O reconhecimento da Terra como pátria é um dos imperativos da transdisciplinaridade. Todo ser humano tem direito a uma nacionalidade, mas, a título de habitante da Terra, é ao mesmo tempo um ser transnacional. O reconhecimento pelo direito internacional de um pertencer duplo – a uma nação e à Terra – constitui uma das metas da pesquisa transdisciplinar.

ANEXO II

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:

1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição, e promover a agricultura sustentável;
3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Garantir educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizado ao longo da vida para todos;
5. Alcançar igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6. Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos;
7. Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e moderna para todos;
8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos;
9. Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação;
10. Reduzir a desigualdade entre os países e dentro deles;
11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;

-
12. Assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis;
 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
 14. Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, bem como deter e reverter a degradação do solo e a perda de biodiversidade;
 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
 17. Fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Treinamento e desempenho organizacional: a percepção da alta administração de cooperativas paranaenses

● LUCIANO MINGHINI¹

● MÁIRA OLIVEIRA RUGGI²

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal analisar a percepção dos dirigentes de sociedades cooperativas sobre o investimento, o esforço e os resultados do processo de treinamento e desenvolvimento adotado para capacitação dos seus funcionários e associados. A partir de entrevistas qualitativas com 11 dirigentes de cooperativas paranaenses, foram identificadas importantes informações sobre como a alta administração percebe: o processo de treinamento e desenvolvimento que ocorre nas organizações dirigidas por eles; o papel dos líderes para os programas de treinamento e desenvolvimento; os resultados e benefícios dos programas de treinamento e desenvolvimento para os indivíduos, para a organização e para a comunidade; e a mensuração dos resultados dos treinamentos. Dentre o conteúdo analisado, destaca-se o papel dos líderes, os benefícios percebidos pelos entrevistados (a profissionalização dos gestores, a aproximação com os associados e sua satisfação com o atendimento, assim como o crescimento geral das cooperativas) e a oportunidade de melhoria dos programas de treinamento e desenvolvimento quanto à mensuração e avaliação formal dos resultados, para que os investimentos em treinamento estejam alinhados à busca dos objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chave: cooperativas; treinamento e desenvolvimento; resultados e benefícios; papel dos líderes; mensuração e avaliação formais.

¹Administrador pela UEL, Mestre e Doutor em Administração pela UFPR. Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE). E-mail: luciano.minghini@isaebrasil.com.br.

²Designer pela PUC-PR, Especialista em Marketing pela UFPR e em Gestão Estratégica de Empresas pelo ISAE/FGV, Mestranda em Administração pela UTFPR. Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE). E-mail: maira.ruggi@isaebrasil.com.br.

Training and organizational performance: the perception of senior management of Paraná cooperatives

● LUCIANO MINGHINI

● MAÍRA OLIVEIRA RUGGI

Abstract

This paper aims to analyze the perception of managers of cooperative organizations on investment, the effort and the results of the training and development process adopted in the formation of its employees and associates. This study was conducted by adopting qualitative interviews with 11 leaders of Paraná cooperatives and has identified important information about senior management perception: the process of training and development that occur in organizations; the role of leaders in training and development programs; the results and benefits of training and development programs for individuals, the organization and the community; the measurement of training and results. Among the analyzed content, it is important to give attention to the role of leaders, the benefits perceived by respondents (professionalization of managers, the approach with associates and their satisfaction with the service, as well as the overall growth of cooperatives) and the opportunity of improvement the training and development programs formal controls and measurement system, to assure the investments in training are aligned with the pursuit of the strategic objectives of organizations.

Keywords: cooperative; training and development; results and benefits; role of leaders; measurement and formal evaluation.

1. Introdução

Acredita-se que exista uma relação direta entre o esforço da organização para capacitar seus funcionários e o desempenho destes no desenvolvimento do seu trabalho, assim como para o desempenho e desenvolvimento organizacionais. Essa relação também vale para as sociedades cooperativas, que nos últimos 20 anos vêm investindo significativamente na profissionalização da sua gestão e na capacitação dos seus gestores, com o intuito de intensificar o crescimento organizacional e melhorar o seu desempenho e os seus resultados, para competir em iguais condições em um mercado cada vez mais internacionalizado (MENDES, 2010; RITOSSA; BULGACOV, 2009).

A educação continuada em sociedades cooperativas pode, inclusive, gerar desenvolvimento sustentável, a começar pela potencial alavancagem econômica da organização e do entorno, passando pela inclusão e participação social de funcionários, associados, familiares e comunidade e incluindo ações ambientais que permitam prolongar a utilização de recursos e reduzir os impactos à natureza. Mesmo quando a maior preocupação no discurso dos dirigentes é o desenvolvimento econômico, a sua dedicação para viabilizar o desenvolvimento dos funcionários mostra a consciência de que o crescimento da cooperativa depende do crescimento das pessoas que nela atuam (CASAGRANDE; MUNDO NETO, 2012; NASCIMENTO; MENDONÇA; CUNHA, 2012; SEHN, 2011).

Desde o início dos anos de 1990 até o momento, o esforço dos dirigentes e o investimento das cooperativas têm crescido exponencialmente e muitos reconhecem a importância de instituições de fomento e de ensino na execução de soluções mais abrangentes, mais eficazes e mais alinhadas às necessidades de cada contexto e organização. E mesmo que algumas iniciativas se concentrem nos gestores ou nos associados com maior poder de representação (MENDES, 2010) ou, ainda, que alguns funcionários não consigam perceber a aplicabilidade ou o seu desenvolvimento individual a partir dos cursos oferecidos (SEHN, 2011), os dirigentes entrevistados neste estudo acreditam que o círculo virtuoso de capacitação, desenvolvimento e crescimento organizacional está em suas fases iniciais.

“O cooperativismo, até os anos 90, era considerado o ‘salva pátria’, já que todos os produtores que se encontravam com dificuldade financeira ou até

quebrados iam à cooperativa e por ela eram ajudados. Existia uma espécie de paternalismo brutal. Esse modelo, quando começou, [...] as dificuldades que tivemos quanto ao Plano Real, ficou muito claro que não tínhamos condições de suportar produtores [...]. Chegou um momento que não dava mais e foi isso, acabou. Teve de acabar. Inclusive porque a inflação acabou, esta que mascarava o problema por algum tempo, fazendo com que várias cooperativas tivessem que mudar a sua postura. Esse foi um período em que muitas tiveram vários problemas, inclusive a nossa, mas, a partir da adaptação, dificuldades levam a soluções. Sempre digo que, apesar do problema, a dificuldade é uma oportunidade: você precisa se reciclar no contexto, posicionar-se de forma diferente e, então, recomeçar”, explica o entrevistado LL.

Nesse contexto, é preciso que os dirigentes definam qual o papel da educação para o cooperativismo e para as sociedades cooperativas. A capacitação proporciona uma reflexão do participante sobre seus conhecimentos, suas habilidades, suas atitudes e sobre os novos conteúdos que ele possui à sua disposição. O participante poderá aproveitar os programas de treinamento para o seu próprio desenvolvimento e, gradualmente, fazer parte da promoção do desenvolvimento de outras pessoas e da organização. Fatores subjetivos e muito importantes como a fidelidade, a confiança e o comprometimento dos associados podem ser alcançados por meio da capacitação e da participação dos cooperados. A educação pode ainda contribuir para o fortalecimento das relações da cooperativa com instituições de apoio e representativas do seu quadro social, em uma estratégia de divulgação da filosofia cooperativista às comunidades e à sociedade em geral (MENDES, 2010). Por isso, o treinamento deve caminhar com o desenvolvimento de forma contínua, como um processo; por um lado, promovendo o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e capacidades dos funcionários e, por outro, estimulando a sua percepção da aplicabilidade dessas capacidades para seu trabalho, gerando integração entre os novos conteúdos e sua experiência anterior a fim de promover o desenvolvimento do indivíduo como pessoa, trabalhador e parte de uma organização cooperativa (ZERBINI, 2008).

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos dirigentes de sociedades cooperativas sobre o esforço e os resultados do treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários e associados, pois, de

maneira geral, há consenso sobre o papel que o treinamento desempenha nas organizações. A maioria das empresas afirma que os funcionários são seu ativo mais importante (BARNEY; WRIGHT, 1997). Sendo assim, este estudo apresenta uma revisão teórica da importância da capacitação para o desenvolvimento organizacional e realiza uma pesquisa qualitativa, entrevistando 11 dirigentes da alta administração de sociedades cooperativas, para analisar como eles percebem o esforço e o investimento realizados para o treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários e associados.

1.1 Conhecimento como recurso estratégico

Para analisar a percepção dos dirigentes das cooperativas estudadas sobre os resultados da capacitação dos seus funcionários, este estudo adota uma abordagem de pesquisa em que o conhecimento organizacional é considerado recurso estratégico para o desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações. Essa abordagem é chamada Visão Baseada em Recursos (VBR). A partir dela, a instituição pode ser entendida como um conjunto de recursos utilizados para gerar valor de modo que seja difícil aos concorrentes a imitarem (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Entre os recursos que podem ser considerados valiosos e devam ser gerenciados estrategicamente pela empresa, estão elementos concretos, como a sua localização e o acesso a matérias-primas únicas ou, ainda, abstratos, como conhecimentos exclusivos sobre o produto, o mercado ou o ramo de atuação (BARNEY, 1991; CURADO; BONTIS, 2006).

Derivada da VBR, a Visão Baseada em Conhecimento (VBC) parte da proposição de que o conhecimento dos indivíduos que atuam na organização – seja a experiência adquirida ao longo da sua vida profissional ou da sua formação técnica – pode ser considerado como a unidade básica dos recursos estratégicos da empresa, isso porque é insumo para gestores e funcionários desenvolverem as capacidades organizacionais necessárias para entregar bens e/ou serviços com valor agregado ao mercado. O conhecimento promove o desenvolvimento de competências para gerir os demais recursos organizacionais e criar vantagens competitivas (GRANT, 1996; TEECE, 1998). Além disso, o conhecimento é um recurso comparativamente menos custoso de adquirir, compartilhar e aprimorar e não deprecia facilmente ao longo do tempo (CURA-

DO; BONTIS, 2006). A partir dele, a organização desenvolve competências estratégicas idiossincráticas, tornando sua aplicação única (TEECE, 1998), além de ele influenciar recursivamente as práticas organizacionais, as ações e as decisões que desenvolvem as estratégias competitivas (LANGLEY, 2010). Por isso, conhecer como a empresa investe para desenvolver conhecimentos pode esclarecer parte da sua evolução histórica e sua estratégia de atuação.

A importância do estudo baseado no conhecimento organizacional pode ser justificada pelo fato de que os dirigentes responsáveis pela estratégia organizacional precisam promover o desenvolvimento de capacidades organizacionais, as quais concedam aos gestores e funcionários competências para criar ou manter vantagens competitivas a partir das condições que a organização possui de executar atualmente ou no futuro (CURADO; BONTIS, 2006; HAMEL; PRAHALAD, 2005). Isto é, a utilização dos recursos de forma competitiva depende da aplicação do conhecimento em capacidades e competências que adéquem as características organizacionais às do mercado. Muitas empresas reconhecem essa importância para poder enfrentar os desafios atuais do mercado, como competição global, grande velocidade das mudanças tecnológicas e novas exigências do consumidor. Mesmo assim, um erro recorrente dos gestores é acreditar que, quanto mais aprofundado o conhecimento sobre seus produtos/serviços, mais competências a instituição poderá desenvolver. Os produtos ou serviços são os elementos tangíveis e superficiais na relação com o mercado, mas a realidade de uma empresa é muito mais complexa, e o conhecimento está imerso em recursos estratégicos intangíveis que definem o que ela faz, como faz e por que é feito de determinada forma (CURADO; BONTIS, 2006).

As organizações desenvolvem novos conhecimentos pelo aprendizado das pessoas que nela atuam. Esse aprendizado pode ocorrer a partir das atividades executadas nas rotinas organizacionais e que podem sofrer adaptações ao longo do tempo ou, ainda, pela aquisição de experiências, capacidades ou competências gerenciais, capacitação técnica ou ensino formal externos à organização. Os novos conhecimentos desenvolvidos pelos indivíduos são verificados pelos dirigentes e gerenciados com o objetivo de atender às necessidades organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996). As empresas absorvem o conhecimento criado internamente ou adquirido exter-

namente, combinam-nos com o conhecimento pré-existente e produzem um conjunto único de capital intelectual. Mesmo o conhecimento externo e explícito, que envolva altos custos de aquisição e disponíveis para empresas concorrentes – como cursos de capacitação em ferramentas de gestão – combinados com o capital intelectual atual da empresa, resultará em novas competências e capacidades exclusivas (SCHÖN; ARGYRIS, 1974). Em função disso, as empresas altamente competitivas sustentam sua vantagem por meio de talentos superiores e da capacidade de aprender e utilizar o conhecimento mais rapidamente que seus competidores (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Em função disso, neste estudo, será necessário aprofundar a discussão sobre as fontes de conhecimento, em específico as capacitações realizadas pelos funcionários e associados das organizações estudadas.

1.1.1 Treinamento e Desenvolvimento como Fonte de Novos Conhecimentos

O treinamento para o desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho é uma preocupação histórica das pesquisas organizacionais, sendo Frederick W. Taylor um de seus precursores, no início do século XX. O treinamento é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento, estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho dos funcionários e gestores, à preparação dos funcionários para novas funções e à adaptação da mão de obra para introdução de novas tecnologias de trabalho. O desenvolvimento pode ser entendido de forma mais abrangente, referindo-se às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários sem se relacionar com a melhoria do desempenho da empresa. Assim, entende-se que os esforços de treinamento e desenvolvimento são responsáveis por ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários de uma organização (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996; ZERBINI, 2008).

O processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas organizações mudou ao longo do tempo. Existem ao menos quatro momentos históricos nos quais o treinamento possui características específicas (BASSOTO, 2008; BASTOS, 1991; VIEGAS; SOUZA; DIAS, 2013):

-
1. O primeiro é denominado **treinamento para o trabalho** e ocorreu durante as primeiras décadas do século passado. Considerava os recursos humanos da mesma maneira que o maquinário, como elementos substituíveis. Engenheiros estudavam as atividades produtivas e capacitavam internamente os funcionários para encontrar padrões de trabalho e desempenho, isto é, o treinamento desenvolvia conhecimento operacional e tinha como objetivo aumentar a produtividade.
 2. O segundo foi chamado de **treinamento da gerência ou supervisão**, compreendendo o período entre 1960 e 1980. O desenvolvimento tecnológico gerado anteriormente exigiu que gerentes e supervisores fossem mais preparados para lidar com a força de trabalho. Era preciso capacitá-los interna ou externamente para lidar com grupos de trabalhadores, seus perfis e suas tarefas. Ou seja, era necessário desenvolver habilidades e conhecimentos administrativos que permitiriam aos gestores coordenar e motivar suas equipes em busca de melhores desempenhos.
 3. O momento seguinte foi denominado **desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho**, abrangendo de 1980 a 1990. Essa época tinha preocupações com a qualidade total, a excelência e outros conceitos vindos do Oriente e utilizados para simbolizar a reorientação da empresa para objetivos subjetivos de agregação de valor. Os gestores e funcionários precisavam de treinamento diversificado para formar uma força de trabalho mais capacitada, que poderia diagnosticar problemas da organização e agir de forma mais estratégica. A educação aberta ganhou mais importância e o próprio indivíduo passou a identificar suas necessidades de capacitação e buscar soluções com ou sem o apoio da organização.
 4. O quarto momento é chamado de **informação, conhecimento e sabedoria**, compreendendo de 1980 a 2000. Nesse período, os dirigentes e empreendedores estimulavam o pensamento criativo e a inovação cobrava dos gestores assunção de riscos e maior autonomia na gestão

de equipes e projetos, por isso era preciso habilidades para a tomada de decisão e a efetividade nas técnicas e ferramentas de gestão utilizadas na organização. O uso intensivo de tecnologia da informação modificou significativamente as rotinas da empresa e, em função disso, as pessoas precisaram ser treinadas para usá-las, bem como para se adaptarem às constantes mudanças e à competitividade globalizada.

Analisando-se esses diferentes momentos históricos dentro do contexto organizacional, é possível que eles possam coexistir na mesma empresa. As características do treinamento são influenciadas pelo contexto, pelo modelo de gestão ou, ainda, pelos objetivos organizacionais (BASTOS, 1991; VIEGAS; SOUZA; DIAS, 2013).

O treinamento está diretamente relacionado com processos de aprendizagem, e os quatro momentos citados podem ocorrer formal e/ou informalmente dentro das empresas. A aprendizagem comumente envolve a busca de novos conceitos e ferramentas que direcionam a pessoa a encontrar uma solução para uma situação, atendendo aos seus interesses ou aos do grupo de trabalho ao qual ela pertence. Os elementos que mediam a aprendizagem são os recursos e as atividades necessárias para que ela ocorra, desde um simples conjunto de informações, passando por eventos de instrução, treinamento e desenvolvimento (AZEVEDO, 2010; ESTIVALETE; LÖBLER; CAMPOS, 2008; NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996). A informação pode ser entendida como conjuntos organizados de conteúdo, disponibilizados aos funcionários em diferentes meios para consulta e utilização quando precisam lidar com algo novo em seu trabalho. A instrução é caracterizada por eventos mais simples, organizados com objetivos e procedimentos definidos para promover a aprendizagem do indivíduo. Envolve curtos períodos de duração destinados ao aprendizado de conhecimentos e habilidades, por meio de procedimentos, manuais e roteiros simples (ABBAD et. al., 2001).

O treinamento, por sua vez, pode ser definido como procedimentos internos ou externos desenvolvidos ou adquiridos pela empresa, visando a ampliar as capacidades e competências de um grupo de funcionários. A aprendizagem desejada deve contribuir para se atingir objetivos organizacionais, ela promoverá a mudança de comportamentos. O treinamento deve ser

entendido como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização, e o resultado do treinamento deve impactar positivamente as funções cognitivas e os sentimentos dos participantes (BASTOS, 1991). Já o desenvolvimento refere-se a um processo de construção sócio-histórica, o qual propõe que a pessoa se apropria do aprendizado de novos conceitos e ferramentas a fim de desenvolver-se para além de novas habilidades e funções cognitivas. O indivíduo desenvolve seu entendimento sobre si e sobre a realidade do seu trabalho, adquire novas capacidades e competências, aprimora as anteriores e contribui para o desenvolvimento da realidade onde atua (OLIVEIRA, 1993). A elaboração de um projeto ou processo de treinamento obedece a uma sequência que tem início com a avaliação de necessidades de desenvolvimento de novas competências, formulação de objetivos de aprendizagem, definição de estratégias de ensino, escolha de soluções e métodos, alocação de recursos, implementação dos programas de capacitação e avaliação dos resultados (ZERBINI, 2008). Na prática vigente, as organizações não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às competências organizacionais ou as alinham às estratégias da empresa, fazem um pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e investem pouco em planejamento instrucional de cursos presenciais (ZERBINI, 2008).

A partir da fundamentação de que as organizações precisam gerenciar seus programas de treinamento e desenvolvimento como um processo, apresenta-se aqui a primeira proposição de pesquisa deste artigo: a alta administração das cooperativas estudadas percebe e gerencia o processo de treinamento e desenvolvimento que ocorre nas organizações dirigidas por elas?

As propostas de capacitação e seus resultados dependem ainda do esforço dos gestores, responsáveis pela identificação das necessidades e das alternativas de treinamentos, e do compromisso dos treinandos em buscar o seu desenvolvimento e o do seu trabalho. Para evitar problemas de gestão e de desempenho com treinamentos, é preciso atentar para quatro pontos importantes no processo de treinamento e desenvolvimento (EBOLI, 2005):

1. Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula.
2. Alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio.

-
3. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência.
 4. Conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Nesse processo, o papel dos líderes, tanto da área de gestão de pessoas como das demais, é fundamental para que as etapas descritas sejam cumpridas e alinhadas às estratégias organizacionais. Atuando sobre os programas de capacitação, os líderes podem assumir até sete diferentes papéis (EBOLI, 2005):

1. Visionário: apontar a direção e planos futuros para o processo de treinamento.
2. Patrocinador: promover o encorajamento nos colaboradores.
3. Controlador: participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências.
4. Especialista: idealizar e desenvolver novos programas educacionais.
5. Professor: ensinar nos programas educacionais.
6. Aprendiz: mostrar também sua vontade de aprender, frequentando cursos.
7. Comunicador: divulgar e promover interna e externamente o processo de treinamento.

Essas características e desafios dos programas de treinamento e desenvolvimento demonstram que a organização e seus dirigentes precisam gerenciar deliberadamente suas ações, investimentos e seu compromisso com a capacitação das pessoas. Por mais que a empresa possa contratar instituições que operacionalizem os programas de treinamento, não é possível terceirizar a responsabilidade pelos objetivos e resultados esperados. Em função disso, estudos mostram que o indivíduo participante de treinamento, com o apoio da sua liderança, apresenta resultados mais significativos de aprendizagem e de aplicação do conhecimento aprendido. Outro registro importante é que os programas formais de treinamento, como a contratação de cursos para formação técnica ou gerencial, possuem impacto mais positivo sobre o desempenho do que ações informais, como a instrução de novos funcionários pelos mais experientes no dia a dia do trabalho (HANSSON, 2007; HANSSON; JOHANSON; LEITNER, 2004).

Se os líderes são personagens tão importantes quanto os treinandos, cabe então uma segunda proposição de pesquisa: os líderes participam ativamente da promoção dos programas de treinamento e desenvolvimento, na percepção dos dirigentes de cooperativas entrevistados?

O processo de treinamento e desenvolvimento passa a apresentar relevância estratégica para a empresa, visto que envolve decisões e ações que comprometem recursos, infraestrutura e realocação de pessoas envolvidas com a realização do seu negócio. Esse esforço é realizado na expectativa de o investimento gerar resultados e benefícios para as pessoas e a organização. Então, vale a pena analisar essa relação entre o processo de treinamento e os resultados possíveis.

O impacto da educação no desempenho da empresa é uma questão importante, não só pelo valor designado no orçamento de cada ano, mas também porque é pertinente saber quem se beneficia com esses investimentos (HANSSON; JOHANSON; LEITNER, 2004). Por essa razão, há uma preocupação crescente de que o investimento feito em treinamentos seja justificado pelo aprimoramento organizacional: aumento da produtividade, lucro, redução dos erros, reforço do *market share*. Além disso, as organizações mudaram seus pontos de vista sobre o treinamento, deixando de ser um evento à parte para integrar a estratégia da organização (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

Adotando-se a perspectiva da VBC, entende-se que o processo de treinamento visa a melhorar o desenvolvimento dos recursos humanos a partir da aprendizagem de novos conhecimentos aplicados à realização do negócio, seja no nível operacional, tático ou estratégico. O treinamento e desenvolvimento pode ser considerado uma importante fonte de vantagem competitiva, sobretudo devido às suas características intangíveis. Ele promoverá o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes que, aplicados à captação e utilização dos demais recursos organizacionais, desenvolvem capacidades e competências únicas (BARNEY; WRIGHT, 1997; ESTEBAN-LLORET; ARAGÓN-SÁNCHEZ; CARRASCO-HERNÁNDEZ, 2014).

Além disso, os programas de treinamento podem contribuir com importantes elementos para a gestão organizacional, como: a conscientização dos

funcionários sobre as normas, princípios e objetivos da empresa; a sinergia e integração das equipes; a diminuição de desperdícios e do retrabalho; e o aumento da competitividade da organização por meio do desenvolvimento da capacidade intelectual dos funcionários com a retenção e o desenvolvimento de talentos (BASSOTO, 2008).

Estudos empíricos demonstram que as organizações bem-sucedidas investem mais na formação e desenvolvimento do que outras. No entanto, a literatura não fornece evidência empírica conclusiva do impacto do treinamento sobre os resultados organizacionais, seja na produtividade, qualidade ou desempenho financeiro (ESTEBAN-LLORET; ARAGÓN-SÁNCHEZ; CARRASCO-HERNÁNDEZ, 2014).

Em função dessas descobertas controversas, este trabalho visa a analisar mais uma proposição de pesquisa: a alta administração das cooperativas estudadas percebe resultados e benefícios positivos em função dos programas de treinamento e desenvolvimento adotados?

Para verificar o impacto dos processos de treinamento e desenvolvimento organizacionais, os dirigentes responsáveis precisam adotar metodologias que mensurem os possíveis resultados esperados com o investimento em capacitação. O método de avaliação precisa estar adequado ao nível dos objetivos do treinamento, isto é, se o objetivo da aprendizagem for estratégico, tático ou operacional, serão analisadas as melhorias respectivas que foram objeto da capacitação. Uma avaliação abrangente se concentra no impacto do treinamento para os indivíduos envolvidos (treinandos, instrutores e organizadores), para o trabalho realizado e para a organização. A avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento, em conjunto com os demais controles de gestão da organização (como planejamento estratégico), fornecerão subsídios para que os dirigentes possam analisar a eficácia das ações de capacitação e onde ainda é necessário investir ou melhorar a formação dos recursos humanos.

Essas etapas do processo de treinamento e desenvolvimento já passaram por revisões teórico-empíricas e, a partir delas, surgiram proposições e modelos que foram apresentados à comunidade acadêmica e empresarial, como

o modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996); o modelo de três níveis (BASTOS, 1991); o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo, que surge na década de 1980 (BORGES-ANDRADE, 2002); e o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, de 1990 (LACERDA; ABBAD, 2003). Mesmo assim, os autores sugerem que, para cada contexto empresarial, os modelos sejam revisados e, se necessário, adequados à realidade da organização estudada.

Além disso, vale ressaltar que, embora seja possível perceber efeitos positivos da formação nos resultados organizacionais, não existe uma relação clara do binômio custo-benefício, seja pela dificuldade de encontrar um indicador confiável para mensuração ou pela pouca pesquisa realizada na área. Soma-se a esse cenário a existência de retornos que não só são tangíveis, mas também intangíveis (ARAGÓN-SÁNCHEZ; BARBA-ARAGÓN; SANZ-VALLE, 2003). Nesse sentido, cabe aqui uma última proposição desta pesquisa: a mensuração de resultados é feita preponderantemente de maneira subjetiva nas cooperativas estudadas?

A partir das proposições de pesquisa apresentadas, os pesquisadores entrevistaram e analisaram como os dirigentes de cooperativas percebem o processo de treinamento e desenvolvimento das suas organizações, conforme detalhamento da metodologia apresentado na próxima seção deste artigo.

2. Desenho metodológico e o campo de pesquisa

Este artigo é produto de um estudo qualitativo realizado por meio de entrevistas semiestruturadas (CRESWELL, 1998; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006) com 11 dirigentes de sociedades cooperativas de diferentes portes e áreas de atuação (como agronegócios, saúde e crédito).

O quadro a seguir sintetiza as cooperativas do estado do Paraná registradas na Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar). Destas, as que tinham representantes na diretoria da Ocepar e no Conselho do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR) foram convidadas a participar das entrevistas.

Quadro 1 – Cooperativas registradas na Ocepar em 2015

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	74	151.763	69.525
Consumo	1	2.746	24
Crédito	56	1.059.726	8.067
Educacional	12	365	122
Habitacional	1	98	19
Infraestrutura	9	9.541	268
Saúde	33	14.572	5.011
Trabalho	6	5.109	51
Transporte	26	2.628	174
Turismo e lazer	2	494	6
Total	220	1.247.042	83.267

Fonte: Base de Dados Sistema Ocepar – dezembro de 2015.

Do total das 223 cooperativas paranaenses apresentadas no Quadro 1, foram contatados 16 gestores da alta administração destas. Dessa lista, em alguns casos, os dirigentes indicaram diretores e gerentes para participar das entrevistas. Dos contatos realizados, o Quadro 2 apresenta os 11 gestores que concordaram em participar das entrevistas conduzidas por teleconferência, via internet, ou por telefone, para evitar problemas com o deslocamento até as cooperativas.

Esse perfil de entrevistados, dirigentes ou gestores da alta administração das cooperativas, foi definido como resultado da adoção da Visão Baseada em Conhecimento. Isso porque a VBC entende que o conhecimento adquirido ou gerado pelos funcionários é insumo para a gestão estratégica e o desenvolvimento de vantagens competitivas para as organizações estudadas. Soma-se a isso o fato de que a responsabilidade pelas práticas e resultados estratégicos que podem advir desse investimento em novos conhecimentos recai sobre a alta administração (JARZABKOWSKI, 2005; MINTZBERG, 1972; WHITTINGTON, 1996).

Dessa forma, acredita-se que a percepção dos entrevistados sobre o esforço (o processo e o papel dos líderes) e os resultados (o sistema de avaliação e o

impacto para a organização e para a comunidade) do treinamento e desenvolvimento dos funcionários e associados à cooperativa traz contribuição teórica e prática para o tema pesquisado e para a perspectiva da VBC.

Quadro 2 – Dirigentes entrevistados

ÁREA DE ATUAÇÃO	TOTAL DE COOPERADOS	ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE CARGO
Crédito-1	29.767	JB	Presidente	18 anos
Agro-1	4.648	GR	Presidente	20 anos
Agro-2	7.643	SC	Vice-presidente	15 anos
Crédito-2	86.946	BS	Presidente	18 anos
Agro-3	12.758	LL	Presidente Conselho Administrativo	2 anos
Médica-1	10.160	FF	Presidente	2 anos
Agro-4	28.095	AM	Coordenador Seleção e Desenvolvimento de Pessoal	26 anos
Agro-5	5.055	BG	Presidente	20 anos
Crédito-3	-	LR	Conselheiro Administrativo do SESCOOP	3 anos
Agro-6	4.991	RC	Diretor-presidente	16 anos
Crédito-4	113.373	FR	Presidente	18 anos

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a acessibilidade e disponibilidade de participação no estudo. O número final de dirigentes convidados foi definido em função do prazo de pesquisa. As entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado que visava a estimular respostas abertas, descritivas e analíticas acerca das quatro proposições apresentadas anteriormente.

As respostas foram analisadas com auxílio de *software* de análise de conteúdo (Atlas.TI) (BARDIN, 2000; CRESWELL; ROCHA, 2007). A análise de conteúdo buscou identificar trechos das respostas dos dirigentes associados às categorias: processo de treinamento, funcionamento, necessidade ou planejamento de treinamento; implementação ou execução do treinamento; apoio ou envolvimento dos líderes; atividade dos líderes; resultados, benefícios ou vantagens do treinamento; avaliação, mensuração ou controle dos

treinamentos. A análise dos resultados foi revisada por pesquisadores que não participaram das entrevistas para evitar viés na interpretação do conteúdo em relação às categorias de análise (CRESWELL; ROCHA, 2007).

Após análise do conteúdo das respostas, as teorias e conceitos iniciais deste estudo foram retomados para verificação dos resultados da pesquisa, que serão apresentados na próxima seção.

3. Análise dos resultados organizacionais

As entrevistas analisadas versaram sobre a percepção do processo, resultados e mensuração dos treinamentos realizados nas cooperativas dirigidas pelos entrevistados. Para a compilação dos resultados, foram feitas separações por temas, apresentados a seguir.

As cooperativas entrevistadas disseram investir em capacitação e a alocação de recursos em treinamento acontece em todas elas, porém não há um valor-padrão, cada uma investe o valor que acredita ser mais conveniente para atender às suas demandas. Na Crédito-2, por exemplo, em média 1,5% da receita é destinada à capacitação. Já na cooperativa Agro-4, por outro lado, não existe orçamento definido, segundo conta o entrevistado AM: “Não tenho orçamento de ‘tem que gastar essa quantia e não pode passar disso’. Claro que temos um limite de quantia em mente, mas se precisar ultrapassar isso, ultrapassamos. [...] Nos 30 anos em que estive aqui, nunca fiz parte de uma situação em que, no planejamento para o próximo ano, resolviam diminuir o investimento em treinamento, muito pelo contrário. A diretoria busca investir mais e mais no treinamento e desenvolvimento de pessoas”.

Todas as cooperativas pesquisadas utilizam a verba destinada pelo SESCOOP/PR para esse fim, sendo que a maior parte delas completa o valor com recursos próprios. Na cooperativa Médica-1, os recursos próprios representam um terço do valor total em treinamento, enquanto que, na Agro-6, representam metade e, na Agro-3, menos de um quarto vem do SESCOOP/PR, segundo o entrevistado LL: “Nós investimos muito em treinamentos e profissionalização, sendo que o SESCOOP cobre apenas uma parte disso, mas de qualquer forma é uma ajuda extraordinária. Você acaba tendo toda a estrutura de treinamento

do Sescoop e apenas complementa esse trabalho a partir da questão do custo. Tal ajuda é fundamental”.

As organizações destacaram a importância da Ocepar e do Sescoop/PR no processo de treinamento e capacitação. Várias delas ponderaram sobre o papel dessas instituições em programas nas áreas de desenvolvimento pessoal, como cita o entrevistado JB: “É uma estrutura extremamente organizada e que nos apoia de maneira continuada. É um modelo para outros estados da federação e, sem a participação do Sescoop/PR, não conseguiríamos desenvolver um programa tão abrangente de educação continuada como fazemos”.

No entanto, de acordo com o entrevistado JB, algumas cooperativas paranaenses ainda não utilizam a estrutura do Sescoop/PR da forma como deveriam. Ele sugere uma sensibilização e orientação direcionadas às cooperativas que não estão utilizando os recursos disponíveis para promover seu crescimento e desenvolvimento, pois, caso contrário, podem deixar de existir. O entrevistado LR concorda e acrescenta: “Sinto que, às vezes, as cooperativas com uma estrutura um pouco menor não possuem um gestor, que entra com um projeto no sistema do Sescoop, com um auxílio ou um treinamento adequado. Nós, do Sescoop, deveríamos aumentar um pouco mais a nossa estrutura no cenário de melhorar o atendimento e sanar dúvidas, oferecendo um melhor treinamento para essas pessoas para que falhas sejam evitadas. É um ciclo vicioso: o projeto é enviado com falhas recorrentes, este então é rejeitado e surge uma crítica de que o Sescoop não está liberando dinheiro suficiente. [...] O Sescoop atua de forma igual com todas as cooperativas, trata-se apenas de uma questão em que algumas mandam os seus projetos sem falhas e outras com falhas, e estes nós simplesmente não podemos levar adiante”.

3.1 O processo de treinamento e desenvolvimento das sociedades cooperativas

As necessidades comumente originam-se de situações internas ou externas tidas como novas, inéditas ou ambíguas, portanto exigem certo grau de mudança e adaptação das pessoas e da organização. Essas mudanças podem fazer emergir problemas ou oportunidades, como a falta de conhecimento, habilidades e/ou atitudes exigidas para o novo contexto ou rotina de trabalho. As razões podem vir de desvios ou conflitos de desempenho com relação ao

resultado planejado. Essas necessidades podem ser operacionais, táticas ou estratégicas e podem afetar indivíduos, áreas ou toda a organização. Por isso, a etapa de levantamento das necessidades da cooperativa deverá identificar também os conhecimentos necessários para que seja possível elaborar um plano de treinamento coerente (ABBAD et. al., 2001; LACERDA; ABBAD, 2003).

Durante as entrevistas, poucos dirigentes falaram sobre como são definidas as necessidades de treinamento. Dentre eles, o representante da Agro-4 (entrevistado AM) comentou: “Sim, em situações que surgirem *softwares* ou máquinas novas, palestrantes novos, enfim. Temos que pensar que estamos em uma grande cooperativa e que, por isso, precisamos ter pessoas preparadas com o que tem de melhor na região”.

Esse comentário é reforçado pelo dirigente da Agro-2 (entrevistado SC): “As novas tecnologias estão sempre surgindo, o que faz com que uma área ou outra não precise de mais ou menos, todas precisam de treinamento constante”.

Enquanto isso, o dirigente da Médica-1 (entrevistado FF) ressalta as motivações de treinamento impostas por leis ou diretrizes definidas por órgãos públicos de controle das atividades da cooperativa: “No nosso ramo, temos processos de qualificação até incentivados pela Agência Nacional de Saúde, para obtermos o *status* de qualificação mais alto que existe hoje, o que força todos a melhorarem”.

Quando o processo de treinamento ganha corpo e regularidade nas organizações, ele passa a ser outro fator motivador para capacitação dos funcionários e seus líderes, conforme alega o dirigente da cooperativa Crédito-4 (entrevistado FR): “Quando a base é capacitada e formada, a liderança também deve acompanhar isso e estar acima, o que acaba sendo algo bastante interessante, porque o processo acaba obrigando todo mundo a se atualizar”.

Para a elaboração do plano de treinamento e sua execução assertiva, tanto o objetivo geral, que determina o resultado final, como os objetivos específicos, que identificam os resultados encontrados no decorrer de cada etapa, precisam ser definidos precisamente, antes da execução de um programa de treinamento e desenvolvimento. Dentre os objetivos de aprendizado, é preciso definir, também, metas específicas para conhecimentos, habilidades e atitudes que serão estimulados durante o programa. O planejamento e implementação dependem também da análise do perfil e distribuição dos participantes de

maneira coerente e alinhada com o conteúdo e resultados esperados. Diferentes níveis hierárquicos demandam conteúdo e/ou metodologias diferentes para se abordar determinado tema. Além disso, é preciso que os dirigentes responsáveis pelo planejamento e implementação dos treinamentos respeitem às diretrizes e valores organizacionais e, por fim, realizem a análise do perfil dos instrutores, a fim de confirmar se eles estão alinhados à proposta de capacitação (BASSOTO, 2008).

Grande parte das cooperativas pesquisadas tem o planejamento do treinamento e capacitação vinculados ao planejamento estratégico. Enquanto o planejamento estratégico é definido para o médio prazo (período de 3 a 5 anos), o programa de treinamento é elaborado anualmente, com base nas decisões do planejamento estratégico e realizado pela área de Recursos Humanos (RH), com participação dos gestores e seus liderados. Os gestores conversam com os funcionários e, então, passam sugestões e solicitações de capacitação ao RH ou a outros responsáveis por analisar as propostas. Essas solicitações são reunidas e apresentadas à diretoria para aprovação. Após tal processo, os responsáveis selecionam os cursos que vão receber verbas do Sescop/PR e encaminham os projetos para submissão. Os demais cursos não agraciados pelo Sescop/PR são realizados por meio de investimentos próprios da cooperativa.

A cooperativa Agro-1 criou uma Universidade Corporativa (UC) em 1994 e, desde então, é ela quem faz a análise das necessidades, o planejamento e a gestão dos programas e recursos para capacitação. A UC da Agro-1 administra a verba própria, do Sescop/PR e de empresas parceiras para a realização dos treinamentos, segundo o entrevistado GR. A cooperativa Agro-4, segundo cita o entrevistado MA, divide a área de treinamento em duas: uma só de gestores, que cuida dos de especialização (MBA), e outra de treinamento profissional, que articula os demais cursos de capacitação.

Dois dirigentes entrevistados explicaram que as cooperativas onde trabalham, Crédito-1 e Médica-1, respectivamente, possuem gestão centralizada ou regionalizada, que administra outras unidades cooperativas. Nesse modelo, o processo de capacitação é planejado e gerenciado de forma diferente. No caso da Crédito-1, a gestão das necessidades de treinamento e recursos disponibilizados pela cooperativa ou o Sescop/PR é toda centralizada em uma

sede administrativa e os recursos são distribuídos para suas unidades regionais conforme planejamento. Na Crédito-1, os cursos subsidiados pelo Sescoop/PR são oferecidos para as cooperativas singulares filiadas com a participação não só dos colaboradores, mas também dos dirigentes e cooperados. As singulares, por sua vez, podem desenvolver ações próprias, atendendo suas particularidades.

No caso da Médica-1, a gestão é descentralizada, ou seja, fica a cargo das cooperativas singulares filiadas que administram os recursos próprios e também os projetos enviados ao Sescoop/PR para requisição de verba de apoio. O processo é feito de forma mista, uma parte com discussões da programação de forma centralizada, com um suporte maior para as subsidiárias menores, enquanto que as maiores também realizam treinamentos por iniciativa própria, o que torna o processo misto.

O entrevistado FR, da Crédito-4, complementa: “A partir da Ocepar e do Sescoop, que propõem cursos para presidentes, diretores e gerentes, da preocupação em fazer os treinamentos e seus acompanhamentos; e da própria central da Crédito-4, que sempre foi voltada à especialização [...], mudamos o perfil da cooperativa e hoje temos um trabalho muito diferente daquela época”.

Em função das diferentes características de gestão das cooperativas estudadas, vale a pena analisar mais detalhadamente o papel exercido pelos seus líderes nos programas de treinamento e desenvolvimento.

3.2 O papel dos líderes para os programas de treinamento e desenvolvimento

Na revisão de literatura, foi apresentado que o funcionário que adere a um programa de treinamento com o apoio da cooperativa e dos seus líderes estará mais engajado com o programa e se comprometerá mais com o aprendizado e com a aplicação dos resultados na organização onde ele trabalha (HANSSON, 2007; HANSSON; JOHANSON; LEITNER, 2004). Por isso, vale a pena analisar os diferentes papéis exercidos pelos líderes das cooperativas estudadas na percepção dos gestores entrevistados.

O primeiro papel dos líderes para os programas de treinamento, apreendido neste estudo, é exercido pelos próprios dirigentes entrevistados e pode ser categorizado como algo entre **visionário** e **comunicador** (EBOLI, 2005).

Isso porque os planejamentos anuais de treinamento e desenvolvimento das cooperativas estudadas precisam passar pela aprovação dos dirigentes entrevistados para aprovação, como foi apresentado no item anterior deste artigo.

Vários públicos são impactados com os treinamentos nas cooperativas. Há os obrigatórios por lei, normas que determinados funcionários devem saber; aqueles que são verificados na avaliação de desempenho e pelas indicações dos superiores; e os destinados a cooperados em geral, bem como específicos para jovens e mulheres. “Há uma capacitação constante. Evidentemente que por vezes são necessários cursos específicos para uma situação, mas a capacitação de pessoas é feita todo dia, porque sempre existirá alguma coisa que o indivíduo precisa aprender, seja ele um associado produtor, um familiar ou um funcionário. Quem quer aprender, portanto, estará aprendendo todo dia”, explica o entrevistado RC.

Das cooperativas pesquisadas, cinco falaram que a área de gestão é a mais treinada; depois dela, os funcionários que têm relacionamento com cooperados e clientes, como conta o entrevistado BG: “O pessoal da área da gestão provavelmente possui um foco um pouco maior, já que precisa preparar os sucessores e a liderança”.

Percebe-se aqui outro papel das lideranças de gestão das cooperativas, o de **aprendizes** (EBOLI, 2005). Nesse momento, os líderes devem conhecer os novos conceitos e ferramentas de gestão, desenvolver novas práticas e compartilhar os conhecimentos adquiridos com sua equipe de trabalho, na prática ou em treinamentos internos.

Os treinamentos internos são comuns, conforme percepção dos entrevistados. São mais operacionais, explicam o funcionamento de determinado serviço da cooperativa, de legislação ou para a melhoria de produtividade. Esses são feitos por funcionários das cooperativas e, segundo a maioria dos entrevistados, são os que mais acontecem. Por vezes, eles não são adicionados ao valor investido em treinamento, pois utilizam a própria estrutura da cooperativa.

Já os treinamentos externos são voltados mais à gestão, comunicação e liderança, além de atenderem às demandas das áreas funcionais da cooperativa, como Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Esses programas são realizados por especialistas ou instituições contratadas, que levam novos conceitos, ferramentas, tecnologias e metodologias que agregam às rotinas

dos gestores da cooperativa.

Cursos de graduação e pós-graduação para os quais o funcionário recebe bolsa da cooperativa também são tidos como treinamentos externos – mesmo quando realizados nas instalações da cooperativa – e, de acordo com o entrevistado FF, “isso acaba trazendo uma oxigenação muito grande para a empresa” porque os participantes trocam experiências entre si e com os instrutores, inclusive sobre conhecimentos que não foram demandados inicialmente, mas são muito proveitosos.

Para o entrevistado JB, existe uma complementaridade entre os dois tipos de treinamento, pois ambos fazem parte do processo educacional e atendem a demandas diferentes.

Os entrevistados das cooperativas Agro-2, Agro-3 e Agro-4 explicam que os seus gerentes são formados internamente. O investimento é feito em pessoas da própria cooperativa ou em filhos de associados que começam na base e, quando apresentam atitude e capacidades para crescer e se desenvolver, são treinados para assumir outras funções. “Com o tempo, essas pessoas foram se profissionalizando e temos, hoje, um grupo de gestores, não só os executivos como os superintendentes e os abaixo disso, de altíssimo nível”, diz o entrevistado LL. “Eles estão aqui por dezenas de anos, todos começaram lá embaixo, dentro de um armazém, e a partir do estudo que receberam hoje são gerentes de difusão”, complementa o entrevistado SC.

Assim, pode-se perceber um terceiro papel apresentado pelos dirigentes, o de **patrocinadores** (EBOLI, 2005), para o desenvolvimento de novas lideranças. A partir do acompanhamento, investimento no treinamento e, principalmente, no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos novos integrantes da equipe de gestão, os dirigentes mais experientes promovem a renovação da equipe de gestores da cooperativa, a sucessão da gestão dos associados e a perpetuação de valores e diretrizes com a introdução de novas práticas.

Existe ainda outro papel para os líderes, descrito pelos entrevistados, que é o de **controlador** (EBOLI, 2005) dos resultados dos treinamentos. Alguns dos dirigentes percebem que a forma mais viável de mensurar o impacto dos treinamentos realizados com os seus funcionários, pelo menos até o momento, é a partir do acompanhamento e análise dos superiores daqueles funcionários que

participaram de uma capacitação. Essa atividade de controle ou mensuração dos resultados do treinamento será apresentada detalhadamente mais adiante.

Os resultados desse investimento na capacitação da nova geração de gestores são um dos benefícios percebidos pelos entrevistados e que serão abordados no item seguinte.

3.3 Os resultados percebidos pela alta administração de cooperativas

Os esforços dos gestores de cooperativas em desenvolver um programa de treinamento continuado têm rendido resultados positivos para as atividades de gestão da instituição, para operações envolvendo as atividades dela ou as ações que englobem o atendimento aos cooperados e associados (SAFANELLI et al., 2011; SEHN, 2011).

No caso das cooperativas estudadas, os gestores entrevistados comentam que a parceria com a Ocepar e o Sescop/PR para a gestão dos recursos e dos programas de treinamento foi um marco significativo para implementação de um esforço continuado de capacitação e, conseqüentemente, para a percepção de resultados significativos. O principal impacto apresentado pelos entrevistados está relacionado com a profissionalização dos gestores e da gestão das cooperativas.

A percepção de mudança organizacional é unânime. Todos apontam para um nível maior de profissionalização, mas sem perder questões importantes, como o objetivo do negócio e os valores cooperativistas. Para eles, a capacitação trouxe modernidade a fim de que os valores continuassem a ser sustentados e a cooperativa fosse competitiva em um mercado globalizado. O gestor da Agro-4 (entrevistado MA) comenta: “O jeito da cooperativa de administrar com seriedade nos negócios, qualidade e honestidade não mudou. A capacitação, no entanto, trouxe a modernidade, para que esses pilares continuem sendo sustentados”. Ao passo que o entrevistado BG, da Agro-5, complementa: “Olhando superficialmente, primeiramente percebe-se que temos um estoque maior de gente habilitada na cooperativa, pessoas que subiram na hierarquia e conseguiram evoluir com a empresa. A própria cooperativa evoluiu, já que hoje nós conseguimos competir com multinacionais, o que faz com que, naturalmente, nossos profissionais tenham de ser similares em

qualidade aos que essas multinacionais dispõem. A evolução da cooperativa não é vista só no faturamento, no resultado e no seu crescimento, mas também na capacitação de toda a equipe”.

De acordo com o dirigente da Agro-2, é por esse trabalho diferenciado que a sua cooperativa vem crescendo ano a ano. Para o líder da Crédito-2, treinamento na área comportamental é muito importante para diminuir a resistência a mudanças. O dirigente da Crédito-4 (entrevistado FR), concorda e acrescenta: “A maneira como tratamos o associado, a forma de ele ver a cooperativa, tudo mudou. Quando se começa a preparar melhor as pessoas, também é necessário preparar as lideranças, senão serão atropeladas. Quando a base é capacitada e formada, a liderança também deve acompanhar isso e estar acima, o que acaba sendo algo bastante interessante, porque o processo acaba obrigando todo mundo a se atualizar”.

No que diz respeito à profissionalização da gestão, o entrevistado FR comenta que as capacitações deram origem à gestão de recursos humanos profissionalizada, que viabilizou a criação de plano de carreira, plano de formação de gerentes e diretores, assim como todo um aparato dentro da própria cooperativa para a formação do indivíduo. Ele diz também que a cooperativa mudou o seu perfil de trabalho com uma organização dos processos de treinamento e desenvolvimento. Similarmente, o presidente da Crédito-2 (entrevistado BS) cita: “A forma de gestão também mudou bastante, já que nós, os principais executivos da cooperativa, fomos buscando treinamentos e capacitação, participando de eventos tanto no Brasil quanto no exterior, buscando nos aprimorarmos e fazermos ativamente a diferença. Mudamos o nosso modelo de governança separando o Conselho de Administração da Diretoria Executiva, em que cada um tem suas atribuições e responsabilidades, dando a nós uma produtividade maior dentro daquilo que estamos fazendo”.

No que tange à profissionalização dos gestores, os dirigentes sentem que a postura, as práticas e até a linguagem dos gestores evoluíram, como reforça o entrevistado BG: “Quando a pessoa entrega os seus objetivos profissionais, ela me diz: ‘vamos melhorar os nossos resultados em tanto em tal fator’. Ou seja, ela mesmo planilha aquilo em que vai evoluir, e nós acompanhamos isso no planejamento estratégico”.

O presidente da Médica-1 cita que os treinamentos realizados na sua co-

operativa apresentam dois grandes resultados positivos. O primeiro é o nível de aderência e presença dos funcionários nos treinamentos realizados, de aproximadamente 96%. O segundo resultado positivo é a eficácia medida por eles. Os treinamentos realizados na Médica-1 atingem metas que giram em torno de 80% de aplicação do conhecimento aprendido.

O presidente da Agro-6 relata que os dirigentes participaram de um curso específico para lideranças, denominado Certificação de Conselheiros, o qual foi muito importante para a evolução do conhecimento e do potencial dos principais gestores da cooperativa, no que diz respeito a compreender melhor a instituição. Já o presidente da Crédito-4 (entrevistado FR) explica que os cursos promovidos pela Ocepar e o SESCOOP/PR, direcionados para os presidentes, diretores e gerentes, provocaram uma mudança no perfil da gestão da cooperativa. Sua maior expectativa com esses cursos é manter os profissionais competentes atuando na cooperativa: “Quando olhamos para resultados, temos nossas metas traçadas e temos plena consciência de que, se não tivermos pessoal qualificado, não conseguiremos alcançá-las”.

Ainda com relação aos resultados percebidos, na opinião dos pesquisados, a sociedade e os cooperados percebem de forma positiva o investimento em treinamento, principalmente os que participam de algumas ações de capacitação. O envolvimento dos cooperados no processo de treinamento e desenvolvimento é muito importante para manter o seu compromisso com os valores e as práticas cooperativistas (SEHN, 2011). O presidente da Agro-6 reforça essa descoberta, explicando que, quando é possível envolver os cooperados nos programas de treinamentos, os gestores conseguem aproximar-se mais dos seus associados.

Os cooperados apoiam as capacitações por entenderem que eles também são beneficiados pela mudança no atendimento e pela segurança que funcionários mais qualificados passam. No caso das cooperativas agroindustriais, as capacitações, principalmente na área técnica, interferem diretamente no trabalho deles, pois estão em contato com novidades e o que há de mais moderno para o treinamento dos agrônomos. Na Médica-1, a cooperativa algumas vezes recebe e-mails espontâneos com depoimento dos clientes parabenizando a melhoria no processo de atendimento.

A sociedade também percebe, mas não tanto quanto os dirigentes das

cooperativas gostariam. Ela percebe o investimento pelo crescimento e desenvolvimento do município e da cooperativa. Segundo o presidente da Agro-6, o comércio da região entende que a cooperativa é segura, e o presidente da Agro-1 (entrevistado GR) acrescenta: “[...] A sociedade tem uma percepção muito clara da cooperativa como uma empresa empreendedora, regional, de benefícios para a sociedade e econômica, a qual oferece estabilidade para a região onde atua. É percebido o papel do cooperativismo”.

Ao que parece, a percepção dos dirigentes é de que existe uma satisfação geral quanto aos treinamentos realizados: por parte dos participantes, porque existe alto nível de adesão aos cursos e demanda constante por novas propostas; para a cooperativa, porque o nível de crescimento das organizações está atendendo às expectativas e metas dos seus principais gestores; e por parte da sociedade, porque eles recebem avaliação positiva dos cooperados e avaliam que a comunidade vê de forma positiva o crescimento das atividades da organização.

Mesmo assim, vale a pena registrar controvérsias, como em um estudo anterior de Cruz (2010), no qual a autora verifica que, apesar do discurso voltado para o desenvolvimento do indivíduo e da satisfação declarada dos gestores de empresas com os programas de educação continuada e educação corporativa, em entrevista com os funcionários participantes, percebeu-se que muitos sentiam que o treinamento visava apenas a capacitá-los em práticas que aumentassem sua produtividade ou reduzissem custos para as atividades organizacionais. Poucos percebiam nos treinamentos foco no desenvolvimento pessoal ou de novas competências que permitissem, por exemplo, uma projeção de ascensão hierárquica.

Em função dos benefícios identificados neste estudo e da preocupação com a extensão do impacto dos treinamentos é que vale a pena explorar também de que maneira os entrevistados percebem a forma como as cooperativas mensuram os resultados do investimento em treinamento e desenvolvimento.

Para sintetizar essas descobertas, é apresentado no Quadro 3 a seguir a percepção dos entrevistados com relação à importância do processo de treinamento e desenvolvimento para as cooperativas, seja para a sua gestão estratégica, para os desenvolvimentos dos seus talentos ou para a aproximação e melhoria da relação com os cooperados.

Quadro 3 – Posição sobre treinamento e capacitação

ENTREVISTADOS	POSIÇÃO SOBRE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
Entrevistado GR	<p>“Em qualquer lugar no mundo, dentro ou fora das cooperativas, a capacitação influencia diretamente na produção, na produtividade, na eficácia e na eficiência. Sem capacitação, você não terá, principalmente, longevidade na empresa, o que é um termo-chave”.</p>
Entrevistado SC	<p>“O treinamento é sempre importante, já que em praticamente todas as áreas as novas tecnologias vêm surgindo dia a dia. Com o crescimento da cooperativa, percebemos que o associado demonstra alegria e confiança, pois vê que ela vai bem e que é bem tratado; a partir da educação cooperativa, você o tem na mão”.</p>
Entrevistado RC	<p>“Sem nenhum treinamento, dificilmente a cooperativa terá sucesso, é algo extremamente necessário. Acho que os dois lados têm uma relação positiva, porque se percebem o crescimento da cooperativa em conjunto com o crescimento do quadro funcional em relação ao conhecimento ambos evoluem juntos”.</p>
Entrevistado LL	<p>“A Agro-3 tem expandido, colocando-se em outras regiões e crescendo. Se não existisse um bom grupo interno, treinado a partir da base, isso seria impossível. É evidente que há uma relação de forma muito direta entre a capacitação e a evolução, já que, se amanhã formos precisar de um novo gestor, este deve estar pronto hoje. A profissionalização do sistema é a única forma de se sobreviver. Quem não seguir essa lógica terá enormes chances de sumir”.</p>
Entrevistado MA	<p>“A relação é simples: quanto mais funcionários e cooperados desenvolvidos, maior é o faturamento, maior é a representatividade da Agro-4 no respectivo município, melhor será a qualidade dos produtos e, logicamente, quanto mais bem preparadas forem as pessoas, melhor será o ambiente de trabalho e a confiança que estas sentem no seu gestor. Sem dúvida, existe uma relação direta”.</p>
Entrevistado BG	<p>“Vejo o treinamento e capacitação como um combustível que você tem que ficar colocando na equipe constantemente. Não é porque vou investir 10% em educação que isso garante 10% de crescimento, depende de muitos outros fatores. Não tenho nenhuma métrica para garantir o quanto de retorno proporciona, mas posso afirmar que, ignorando-se esse investimento, a cooperativa pode ir um ou dois anos, mas já a partir do terceiro com certeza começará a patinar”.</p>

ENTREVISTADOS	POSIÇÃO SOBRE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
Entrevistado JB	<p>“Damos uma importância enorme para a questão do treinamento: estaremos sempre insatisfeitos com o sistema atual e tentaremos melhorá-lo. Insatisfação no sentido de sempre podermos fazer melhor. Sem dúvida, a educação é a base de tudo, não é o nível financeiro do indivíduo que o definirá, e sim o seu nível educacional”.</p>
Entrevistado LR	<p>“Vi a profissionalização de muitos diretores e gestores de cooperativas, que sempre buscavam se atualizar e melhorar”.</p>
Entrevistado FR	<p>“Daquele primeiro período até o este em que nos encontramos hoje, temos acompanhado uma infinidade de cursos e tenho certeza absoluta de que estes são uma das principais razões porque conseguimos o crescimento da cooperativa”.</p>
Entrevistado BS	<p>“No geral, estamos todos os dias em treinamento e em processo de capacitação, já que entendemos que é pela formação das pessoas que se vai ganhar escala e, a partir do crescimento profissional do indivíduo, consequentemente quem ganha com isso também é a instituição. Tenho certeza de que isso é fundamental, sem o qual não teríamos crescido e evoluído”.</p>
Entrevistado FF	<p>“A vida da empresa são os colaboradores, o grupo de pessoas que trabalha aqui dentro e que detém o conhecimento profundo. Logo, é diretamente proporcional. Não acredito na evolução de uma empresa sem capacitação, e envolvendo todas as áreas, sejam técnica, humana ou funcional. Com isso, teremos um colaborador, indivíduo e cidadão completo, trazendo também uma empresa adequada”.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Os relatos do Quadro 3 mostram como a percepção dos dirigentes entrevistados coloca o esforço de treinamento diretamente relacionado com o crescimento das cooperativas. Para eles, as capacitações influenciam positivamente na produtividade, na escala, no faturamento, no ambiente de trabalho e na evolução técnica, humana e funcional da organização. Os entrevistados CS e MA destacam também os benefícios na relação com os associados. Eles argumentam que a cooperativa é feita de pessoas que executam diferentes

tarefas igualmente importantes: associados, equipe técnica, funcionários, líderes e dirigentes da gestão. Se as pessoas se desenvolvem a partir dos treinamentos ofertados, a cooperativa se desenvolve e traz resultados positivos para todos em um ciclo evolutivo.

3.4 A mensuração dos treinamentos e seus resultados

Mensuração de eficácia e eficiência é bastante discutida na academia, com modelos diferentes para a avaliação de treinamentos. O Modelo de Quatro Níveis, desenvolvido por Donald L. Kirkpatrick no fim da década de 1950, pode ser destacado como o mais utilizado por organizações e referenciado em estudos (ARAGÓN-SÁNCHEZ; BARBA-ARAGÓN; SANZ-VALLE, 2003).

Como o próprio nome diz, o modelo sugere quatro níveis de avaliação. O primeiro chama-se **reação** e mede o grau de satisfação dos participantes com a atividade de formação. O segundo é **aprendizagem** e afere o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos na atividade de treinamento, baseado na sua participação. O passo seguinte é a medição do **comportamento**, mostrando quanto os participantes conseguem aplicar no seu trabalho o que aprenderam durante o treinamento. O último nível mede os **resultados** e busca entender qual foi a contribuição das atividades de treinamento, e seu subsequente reforço, para o atingimento das metas organizacionais. Em função disso, o último nível é o mais significativo do ponto de vista da organização, já que verifica se o treinamento cumpriu seus objetivos e se as necessidades organizacionais foram atendidas (ARAGÓN-SÁNCHEZ; BARBA-ARAGÓN; SANZ-VALLE, 2003).

Resumidamente, os diversos formatos de avaliação analisam o impacto do treinamento para o indivíduo (satisfação com o treinamento e retenção de conteúdo), para os objetivos do treinamento (verificar mudanças no comportamento do indivíduo e a aplicação prática do conteúdo por ele), para o trabalho realizado (analisar mudanças com a aplicação prática dos novos conhecimentos) e para a organização (verificar as melhorias organizacionais alcançadas com o treinamento) (BASSOTO, 2008).

A partir das entrevistas, foi possível verificar que existe a preocupação dos dirigentes quanto ao impacto dos treinamentos para o indivíduo e para a organização. Contudo, as práticas de mensuração são predominantemente

informais e subjetivas. Tanto é que alguns dos entrevistados acreditam que a aprendizagem é algo subjetivo e que não há como realizar uma avaliação objetiva dos resultados do treinamento realizado:

- “Conseguimos notar, mas não mensurar. Conseguimos mensurar tão somente pelo nível de satisfação dos nossos usuários e dos nossos cooperados” – Entrevistado JB.
- “[...] pensamos que essa é uma questão muito subjetiva e não temos uma forma de avaliar isso. A cooperativa teve, ao longo dos anos, bastantes mudanças, por isso, se não tiver um trabalho nessa parte comportamental, as pessoas acabam sendo muito resistentes a essas mudanças, o que impede de se conseguir uma melhoria” – Entrevistado BS.
Outros gestores não estão satisfeitos com o seu modelo atual de mensuração e buscam desenvolver formas mais controladas de verificar o impacto dos treinamentos para a cooperativa:
- “Nós estamos elaborando algo relativo a isso agora. Temos avaliações de reação, propostos pelo Isae com os MBAs, pelo SESCOOP e também o nosso, internamente. Serão implantadas este ano a avaliação de aprendizagem e a avaliação de aplicação, que se resumem em aplicar o conteúdo no dia a dia de trabalho e o quanto o indivíduo realmente aprendeu” – Entrevistado MA.
- “A medição é feita por produtividade, além de *benchmarking*. Comparamos a produção do nosso frigorífico com outros, por exemplo, o que nos dá um número que facilita nessa análise” – Entrevistado GR.
- “Procuramos ao fim de cada treinamento fazer uma pequena avaliação de forma que possamos saber o que o indivíduo conseguiu absorver como um todo. Em seguida, no desenvolvimento do trabalho, conversamos com os gestores de cada área e ouvimos os seus comentários acerca de uma melhora clara ou não” – Entrevistado SC.

O presidente da Agro-1 e o gestor da Agro-4 destacam o papel dos líderes e superiores imediatos de realizar o acompanhamento de mudanças dos participantes dos treinamentos, verificando a aplicação dos novos conhecimentos e o impacto sobre as atividades realizadas e resultados organizacionais, cabendo à alta administração uma avaliação geral das unidades ou áreas da cooperativa.

Na Crédito-4, o principal objetivo das avaliações é verificar a satisfação dos participantes com os treinamentos para manter os profissionais dentro da cooperativa, porque a instituição acredita que as metas só serão alcançadas se tiver pessoal qualificado, como explica o entrevistado FR: “Não há uma preocupação, em um primeiro momento, quanto ao resultado que o treinamento trouxe, mas sabemos da influência que estes têm no fim do processo”.

O entrevistado da Agro-3 resume o foco da atenção dos entrevistados para o tema mensuração dos resultados dos processos de treinamento e desenvolvimento: “[...] é necessário verificar se a empresa está de fato crescendo, o que conseqüentemente dá a resposta se o treinamento está sendo eficaz ou não e se a base está funcionando. Este é um dos problemas mais sérios, na minha opinião, a avaliação da eficácia de um curso.

Com base nas descobertas apresentadas e analisadas até aqui, acredita-se que seja possível tecer algumas considerações finais.

4. Considerações finais

Este estudo confirma algumas descobertas de pesquisas anteriores, realizadas em cooperativas e em outros setores da economia. O investimento em programas de treinamento é volumoso e significativo nas cooperativas estudadas, mesmo em um contexto de mercado no qual os recursos são cada vez mais escassos (SILVA, 2006). De acordo com os entrevistados, além do montante destinado à capacitação pelo Sescop/PR, existe um volume significativo de cursos realizados internamente ou contratados externamente que são financiados pelas cooperativas. Essa escolha de manter os investimentos em períodos de turbulência econômica é recomendada e reforçada por pesquisadores e consultores como Kotler e Caslione (2009).

Silva (2006) identificou três áreas privilegiadas nos programas desenvolvidos pelas cooperativas agropecuárias pesquisadas e que fazem parte da educação cooperativista: gestão empresarial, gestão social e assistência técnica aos cooperados. Neste estudo, foi visto que as cooperativas oferecem: cursos e assessoria aos associados, treinamentos específicos para funcionários e cursos ou capacitações para os gestores/líderes.

O volume crescente de investimento, somado ao contexto atual de incertezas político-econômicas, pressiona os gestores para que os objetivos dos programas de treinamento contribuam mais com as definições estratégicas da organização. A profissionalização do processo de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização melhoram a direção e a coordenação dos recursos humanos para a implementação do planejamento e controle estratégicos. Isto é, a razão para o investimento em treinamento está na necessidade de aumentar o conhecimento e as habilidades dos funcionários para a gestão estratégica da organização (SILVA, 2006). Esse raciocínio ajuda a compreender como é possível criar um processo no qual o treinamento pode tornar-se parte da gestão estratégica, a partir da VBC (CURADO; BONTIS, 2006).

O volume de investimento declarado pelos entrevistados gera uma preocupação com o impacto dos treinamentos no crescimento das cooperativas. Eles argumentam que a gestão dos treinamentos está evoluindo ao longo do tempo e que ainda há espaço para melhorar. Essa evolução ocorre a partir da assessoria que os gestores das cooperativas recebem das instituições de fomento ao movimento cooperativista, como a Ocepar e o SESCOOP/PR. Os entrevistados explicam que as cooperativas têm contado também com a assessoria de especialistas e instituições de ensino para identificar as melhores alternativas de soluções para suas demandas por novos conhecimentos, habilidades e/ou competências.

O apoio dessas instituições promoveu a definição de etapas para o processo de treinamento e desenvolvimento (ZARBINI, 2008). Permitiu também que as cooperativas criassem uma rotina de identificação e análise de necessidades de capacitação, mensuração das demandas e prioridades, assim como definição de planos de treinamento. Esse processo está vinculado ao planejamento estratégico das cooperativas e às regras de apoio das instituições de fomento.

Contudo, sob a percepção dos entrevistados, o processo de treinamentos adotado se concentra predominantemente sobre a identificação de necessidades e planejamento das ações de capacitação. Pouco foi dito sobre a organização e a execução das ações de capacitação. Percebe-se que a estrutura de capacitação oferecida aos funcionários e associados é diferente em cada cooperativa estudada e não houve muito detalhamento sobre a regularidade, frequência e envolvimento de terceiros nas ações de treinamento e desenvolvimento. Sobre a mensuração e avaliação dos resultados, os entrevistados explicaram que não existem práticas formais. Há iniciativas formais de avaliação que algumas cooperativas estão começando a estruturar com o apoio de instituições de ensino e que apresentarão seus primeiros resultados a partir de 2017.

Sobre o papel dos líderes para o processo de treinamento e desenvolvimento, este estudo encontrou resultados muito significativos. Usando-se a proposta de Eboli (2005), foi possível identificar que os líderes cumprem cinco dos sete papéis apresentados anteriormente. Os primeiros dois papéis são exercidos pelos próprios dirigentes entrevistados. Eles podem ser considerados **visionários** e **comunicadores** porque, em conjunto com os gestores de recursos humanos e as instituições de apoio, definem as prioridades, o planejamento e o investimento em treinamento e desenvolvimento. Outro é o papel de **aprendiz**, que é percebido quando os líderes e gestores participam de cursos de especialização ou programas mais intensivos, como o curso de Certificação de Conselheiros citado pelo entrevistado RC. Realizando cursos de capacitação e sentindo pessoalmente os benefícios do desenvolvimento pessoal, os líderes passam a estimular os demais funcionários a participar das opções de treinamento oferecidas pela cooperativa. Nesse momento, eles assumem também o papel de **patrocinadores**, motivando os demais gestores e funcionários a desenvolverem novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Além de estimularem os demais funcionários, os líderes também assumem o papel de **controladores**, isto é, realizam a mensuração informal dos resultados do treinamento, acompanham de perto as pessoas para verificar como elas estão se desenvolvendo em seus treinamentos, verificam quais os impactos para a cooperativa, que correções precisam ser realizadas ou as novas demandas que podem ser atendidas.

Outro importante resultado encontrado, e talvez o mais significativo deles para este estudo, está no conjunto de benefícios percebidos pelos dirigentes das cooperativas pesquisadas. O Quadro 3, apresentado anteriormente, resume a opinião unânime dos entrevistados, reconhecendo o efeito positivo dos treinamentos sobre o crescimento das cooperativas. Para aqueles que atuam nas organizações mais maduras e complexas, como são as cooperativas agrícolas, o investimento em capacitação para a profissionalização dos gestores é considerado um marco de mudanças estruturais que salvaram tais organizações de crises e mudanças nas políticas públicas ocorridas desde o início dos anos 1990. Em alguns casos, os programas de capacitação levaram conhecimento de administração para a organização e motivaram os gestores a manterem-se nas cooperativas, mesmo em momentos de turbulência.

Para as sociedades cooperativas constituídas mais recentemente, como algumas das cooperativas de crédito estudadas, os programas de treinamento proporcionam um significativo avanço nas habilidades de gestão da relação com os associados, parceiros e fornecedores. A satisfação desses *stakeholders* proporcionou o crescimento acelerado das cooperativas e a adoção de estruturas administrativas modernas, como a de redes interorganizacionais de gestão (SEHN, 2011).

Mesmo sem um sistema objetivo de mensuração dos resultados, os efeitos positivos dos treinamentos percebidos pelos dirigentes entrevistados, resumidos no Quadro 3, estendem-se, ainda na percepção dos dirigentes, por todas as áreas da cooperativa. Desde as atividades operacionais, passando pelas rotinas administrativas e chegando à assistência técnica ao cooperado. De acordo com entrevistados, o processo de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários impacta no desempenho da cooperativa, no seu ritmo de crescimento e no alcance dos objetivos estratégicos. Por isso, para contribuir com o avanço da gestão do processo de treinamento e desenvolvimento das organizações pesquisadas, é possível indicar recomendações acerca de grandes transformações futuras para os programas de treinamento e desenvolvimento, tomando emprestado o excerto de Martinez (2006, p. 4, grifos do original).

1. Do treinamento para a performance. A primeira transformação é sobre resultados. Os treinamentos devem mostrar impactos positivos nas performances e agregar valor aos negócios. Nenhuma estratégia de melhoramento de treinamento é completa sem a alavancagem de uma variedade de poderosas intervenções não específicas da aprendizagem como as ferramentas certas, um bom clima de trabalho, provimento de adequados incentivos e motivação, doação de *feedbacks* apropriados, *coaching* eficaz etc. Pode-se nomear estes aspectos como “*human performance technology*” (HPT). Recomenda-se sempre atentar ao HPT no desenvolvimento de estratégias de treinamento.

2. Da sala de treinamento para ... qualquer lugar, a qualquer hora. Tempo é um fator crítico na aprendizagem. Empregados querem e precisam aprender de acordo com seu calendário, não com o da empresa. Eles também querem aprender tão rápido quanto possível seja. Com datas fixas dos treinamentos convencionais, fica difícil conciliar períodos de cursos com a forma de aprender que cada pessoa acha mais conveniente para si.

3. Do papel para o on-line. Recursos on-line, incluindo materiais de ensino, podem ser mantidos atuais e relevantes, fazendo deles muito mais úteis ao longo do tempo, sendo sempre acessível e de forma imediata.

4. De facilidades físicas para facilidades de redes sociais. As redes de intranet são muito vantajosas para as organizações. Com os recursos tecnológicos, muitas pessoas podem se encontrar em rede da intranet, por exemplo, estando em vários pontos da cidade, do país ou de outros países, resultando em economia de tempo e custo.

5. De ciclo de tempo para tempo real. Com o conhecimento se modificando com uma velocidade cada vez maior, torna-se essencial a rapidez em ações e economia de tempo. As necessidades das pessoas, assim como as das organizações, estão constantemente mudando. Ao passo que antes um treinamento poderia ser planejado e desenvolvido em um ano, hoje, neste espaço de tempo, ele pode se tornar obsoleto.

Resumidamente, este artigo apresentou a percepção dos dirigentes de 11 cooperativas paranaenses sobre os investimentos e esforços no processo de treinamento e desenvolvimento de funcionários e cooperados. O estudo realizado por meio de entrevistas apresentou resultados significativos sobre a importância do investimento em treinamento para esses gestores e sobre os benefícios percebidos. Este trabalho também mostra que existe ainda um campo de melhoria significativo quanto à mensuração e avaliação formal dos resultados, para que os investimentos em treinamento estejam alinhados com a busca dos objetivos estratégicos da organização.

Referências

ABBAD, G. et. al. Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 129-161, 2001.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; BARBA-ARAGÓN, I.; SANZ-VALLE, R. Effects of training on business results. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 6, p. 956-980, 2003.

AZEVEDO, D. C. Possíveis contribuições das abordagens baseadas em prática para a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DAANPAD, 6., Florianópolis, 2010. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Cahrs Working Paper**, Ithaca, v. 9, p. 1-25, 1997.

BASSOTTO, R. N. **O processo de treinamento, desenvolvimento e educação**: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede em Porto Alegre. 2008. 154 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2008.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, Edição Especial, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO NETO, M. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 2, p. 1-16, jan./jul. 2012.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CRESWELL, J. W.; ROCHA, L. DE O. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, p. 337-357, dez. 2010.

CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 367-381, jan. 2006.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118-122, 2005.

ESTEBAN-LLORET, N. N.; ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 17, n. 4, p. 242-258, 2014.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; CAMPOS, S. A. P. A Aprendizagem e o processo de inovação em organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais: estabelecendo relações entre os construtos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., Brasília, 2008. **Anais...**Brasília: Anpad, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo

entre competência. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégia e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, dez. 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HANSSON, B. Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: results from an international HRM survey. **Personnel Review**, v. 36, n. 2, p. 311-331, 2007.

HANSSON, B.; JOHANSON, U.; LEITNER, K. The impact of human capital and human capital investments on company performance: evidence from literature and european survey results. **The Foundations of Evaluation and Impact Research: Third Report on Vocational Training Research in Europe**, Luxembourg, v. 3, p. 260-319, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. **Chaotics**: the business of managing and marketing in the age of turbulence. New York: Amacom, 2009.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MARTINEZ, V. P. R. Migração de treinamento para educação corporativa: estudo de caso de uma cooperativa médica brasileira. **Anais...** In: SEMEAD, 9., São Paulo, 2006. São Paulo: FEA/USP, 2006.

MENDES, M. M. **Educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados**: verdades incertas. 243 f. 2010. Dissertação (Mestrado em

Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, 2010.

MINTZBERG, H. Research on strategy-making. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 32., 1972, Minneapolis. **Proceedings...** Minneapolis: Academy of Management, 1972.

NASCIMENTO, T. C.; MENDONÇA, A. T. B. B.; CUNHA, S. K. Inovação e sustentabilidade na produção de energia: o caso do sistema setorial de energia eólica no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 630-651, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; UMEMOTO, K. A theory of organizational knowledge creation. **International Journal of Technology Management**, v. 11, n. 7/8, p. 833-846, 1996.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky**: aprendizado e desenvolvimento – um processo sócio-histórico. São Paulo: Scipione, 1993.

RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 187-212, ju./set. 2009.

SAFANELLI, A. D. S. et al. A educação cooperativa: valorização do ser humano (IGLU, Ed.) XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** Florianópolis: IGLU, 2011

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 52, p. 471-499, fev. 2001.

SCHÖN, D. A.; ARGYRIS, C. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

SEHN, A. P. **Educação continuada corporativa: um estudo no sicredi noroeste**. 23 f. 2011. Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação (DACEC). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), Ijuí, 2011.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 91-110, 2006.

TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 55-79, abr. 1998.

VIEGAS, G.; SOUZA, E. P.; DIAS, M. A. M. J. Sistemas de treinamento e abordagem clássica da administração: (re)pensando o paradigma mecanicista na gestão contemporânea. In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 10., 2013, on-line. **Anais...** São Paulo: Convibra, 2013.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paideia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008.



SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil
Fone: 55 41 3200 1100 • Fax: 55 41 3200 1199
ocepar@sistemaocepar.coop.br • www.paranacooperativo.coop.br