



Rosangela Ramos de Souza

**O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
NO SESCOOP/PR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Aneli Maria Martins da Silva
Professora Orientadora

**Curitiba – PR
2013**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

O Agente de Desenvolvimento Humano no SESCOOP/PR

Elaborado por: Rosangela Ramos de Souza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 21 de fevereiro de 2013.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Aneli Maria Martins da Silva

Professora Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna: Rosângela Ramos de Souza, abaixo assinada curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/11 do Programa FGV Management, realizado no período de 31/08/2011 a 24/05/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O Agente de Desenvolvimento Humano no SESCOOP/PR, é autêntico e original.

Curitiba, 21 de fevereiro de 2013.

Rosângela Ramos de Souza

A todos os cooperados, associados dos diversos ramos do cooperativismo,
dirigentes e funcionários das cooperativas do estado do Paraná que muito
contribuem para a construção de um mundo melhor.

SOUZA, ROSANGELA RAMOS. **O agente de desenvolvimento humano no SESCOOP/PR**. 2013. 38 f. Trabalho de conclusão de curso. FGV – Fundação Getúlio Vargas: Curitiba, 2013.

RESUMO

As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e nas tomadas de decisão. Como a cooperativa é uma entidade que agrega no mínimo 20 associados, tendo cada um o mesmo poder de voto nas decisões estratégicas, uma boa governança é fundamental para sua sustentabilidade e seu crescimento. O SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, instituição do “Sistema S”, criado em 1999, contribui para a governança e a gestão das cooperativas, por meio da disseminação de conhecimento sobre o tema, da identificação e incentivo à adoção de boas práticas, tudo atrelado à doutrina, aos princípios e aos valores do cooperativismo. A análise do cenário financeiro e econômico das cooperativas confirma que o investimento na gestão e no desenvolvimento humano é poderosa estratégia, e que não há limites para o potencial humano, desde que pautados em conceitos sólidos e definidos. Para desenvolver a qualificação e formação profissional do cooperativismo, foi estabelecido um modelo de estrutura onde cada cooperativa mantém um funcionário, especialmente indicado e treinado para ser o Agente de Desenvolvimento Humano. Este agente é responsável por identificar e priorizar as demandas por treinamentos, elaborar o plano anual e operacionalizar as ações dos eventos. Além destas atribuições, deverá ser interlocutor entre o SESCOOP/PR e a cooperativa. O SESCOOP/PR mantém um programa de qualificação do Agente de Desenvolvimento Humano, por meio de treinamentos realizados em todas as regiões do estado. Esses profissionais dão toda a sustentabilidade ao trabalho desenvolvido pelo SESCOOP/PR e, em alinhamento com o planejamento estratégico da cooperativa, direcionam as necessidades a serem trabalhadas.

Palavras Chave: Cooperativa, agente de desenvolvimento humano, treinamento e desenvolvimento, SESCOOP/PR.

SOUZA, ROSANGELA RAMOS. **O agente de desenvolvimento humano no SESCOOP/PR**. Curitiba, 2013. 38f. Trabalho de conclusão de curso FGV – Fundação Getulio Vargas.

ABSTRACT

Cooperatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in the formulation of their policies and decision making. As the cooperative is an entity that adds at least 20 members, each having the same voting power in strategic decisions, good governance is essential for its sustainability and its growth. The SESCOOP - National Cooperative Learning Service, the institution of "S system", created in 1999, contributing to the governance and management of cooperatives, through the dissemination of knowledge on the topic, identifying and encouraging the adoption of best practice, all pegged to the doctrine, the principles and the values of the cooperative movement. The analysis of the financial and economic scenario for cooperatives confirms that investment in management and in human development is powerful strategies, and that there are no limits to the human potential, since based on solid concepts and defined. To develop the qualification and professional training of cooperatives was established a model structure where each cooperative keeps an employee especially suited and trained to be the Agent of Human Development. This agent is responsible for identifying and prioritizing the demands for training, draw up an annual plan and operationalize the actions of events. In addition to these tasks, should be interlocutor between the SESCOOPPR and the cooperative. The SESCOOP/PR maintains an qualification program to the Agent of Human Development, through training conducted in all regions of the State. These professionals give all sustainability to the work done by the SESCOOP/PR and, in alignment with the strategic planning of cooperative, direct the needs to be worked.

Key Words: Cooperative, human development agent, training and development, SESCOOP/PR

LISTA DE TABELAS

Figura 1 – Distribuição das cooperativas no estado do Paraná.....	17
Gráfico 1 – Número de participantes em treinamentos promovidos pelo SESCOOP/PR em cooperativas	24
Gráfico 2 – Investimentos promovidos pelo SESCOOP/PR.....	25
Gráfico 3 – Histórico de eventos promovidos pelo SESCOOP/PR	26
Gráfico 4 – Crescimento do número de horas de treinamentos promovidos pelo SESCOOP/PR em cooperativas	27
Tabela 1 – Comparativo de indicadores	28

SUMÁRIO

1	1 INTRODUÇÃO	1
2	2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	2
2.1	COOPERATIVISMO	2
2.1.1	Cultura cooperativista	3
2.1.2	Valores e princípios do cooperativismo	4
2.2	SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMO	5
2.2.1	SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo	6
2.2.2	SESCOOP/PR	8
2.3	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	9
2.3.1	Os quatro pilares da Educação segundo a UNESCO	12
2.4	AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DO SESCOOP/PR.....	14
2.4.1	A importância do Agente de Desenvolvimento Humano.....	15
2.4.2	Perfil do Agente de Desenvolvimento Humano	17
2.4.3	Competências Necessárias ao Agente de Desenvolvimento Humano	18
2.4.4	Programa Estadual de Qualificação do Agente de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR.....	22
2.5	INDICADORES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SESCOOP/PR.....	23
2.6	O CÓDIGO DE ÉTICA DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO	28
	CONCLUSÃO	34
	PROPOSTAS DE MELHORIAS	36
	REFERÊNCIAS Bibliográficas	38
	APENDICE 1 - O PAPEL DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS COOPERATIVAS PARANAENSES.....	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO APÊNDICE I.....	46

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável do cooperativismo somente será possível se apoiado em sólidos conhecimentos a respeito da sua doutrina, seus princípios e seus valores. É preciso garantir que todos os cooperativistas os conheçam e os pratiquem, desde o momento da criação da cooperativa.

Assim como as organizações públicas e privadas, as cooperativas vêm evoluindo significativamente para se adequar as mudanças sociais. A cobrança cada vez maior por resultados concretos tem impulsionado a promoção da qualidade dos produtos e serviços, a modernização da gestão e a transparência das ações.

A resposta a essa cobrança tem exigido uma postura contemporânea na forma de gerir as organizações que devem estar mais focadas na melhoria constante de seu capital humano.

Entender as boas práticas da educação corporativa e os pilares do cooperativismo é essencial para responder a esta demanda cada vez mais necessária estabelecida pelas cooperativas.

Para facilitar a interlocução entre as cooperativas paranaenses e o SESCOOP/PR, foi idealizada a figura do “Agente de Desenvolvimento Humano”. Ele é o responsável, na cooperativa, por identificar as demandas por treinamentos e por auxiliar na operacionalização dos eventos, dando toda a sustentabilidade ao trabalho do SESCOOP/PR. Não basta treinar, é importante viabilizar o crescimento integral da cooperativa, de acordo com a sua realidade socioeconômica.

Com base em um levantamento de necessidades de treinamentos, elaborado pelos próprios agentes, iniciou-se, em 2004, o programa estadual de qualificação dos Agentes de Desenvolvimento Humano. O programa é composto por diversos treinamentos realizados em todas as regiões do estado.

Atualmente, há cerca de 100 Agentes de Desenvolvimento Humano nas cooperativas atendidas pelo SESCOOP/PR, função essa que impulsionou a trajetória profissional do colaborador e contribuiu para a profissionalização do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO

O Cooperativismo está normatizado pela Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Nesta lei encontramos que:

Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Boesche (2005, p.16) define “Cooperativa é o somatório dos interesses individuais de cada membro da sociedade”. No novo Aurélio Século XXI, 1999, encontramos a definição de “Cooperativa – Associação de pessoas que exerce quaisquer atividades econômicas ou sociais em benefício comum” e “Cooperativismo – Sistema econômico e social em que a cooperação é a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas”.

O sistema de Cooperativas apresenta como um grande diferencial o cooperado na condição de dono e usuário dos seus produtos e serviços. Dentro deste sistema supostamente há duas entidades: a associação das pessoas e a empresa em comum. No primeiro caso a cooperativa cumpre o papel de promover ações voltadas à participação do quadro social; já no segundo, a cooperativa precisa estar focada no mercado, em busca de resultados para poder prestar o melhor serviço aos seus cooperados.

O cooperativismo passou a se fortalecer com o surgimento de novos mercados, a necessidade de sobrevivência e de crescimento das organizações, o enfraquecimento do socialismo e dos frequentes questionamentos sobre o modelo capitalista, fatores que desencadearam mudanças nos cenários macroeconômicos.

2.1.1 Cultura cooperativista

Gawlak (2004, p.18) esclarece que:

O sistema cooperativista nasceu em 21 de dezembro 1844, em Manchester (Inglaterra), quando 27 tecelões fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. O resultado econômico mensal era de uma libra para cada participante, durante um ano. A principal finalidade que os tecelões buscavam no momento não era o lucro, mas sim uma alternativa econômica para atuarem no mercado, fazendo frente a um capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos, além da exploração de mulheres e crianças que tinham uma jornada diária de trabalho de 16h, e mais o desemprego crescente como resultado da revolução industrial.

No início os comerciantes da região não acreditavam no sucesso dessa organização. No entanto, através dessa iniciativa o cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, que tem como característica uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento da sociedade.

A valorização da cooperação entre as cooperativas existe desde o seu surgimento e hoje elas estão organizadas internacionalmente. A entidade que coordena esse movimento nos cinco continentes é a Aliança Cooperativa Internacional – ACI.

Criada em 1895 e atualmente sediada em Genebra, Suíça, essa associação não governamental e independente reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações; objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Em 1946 o movimento cooperativista representado pela ACI foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações Unidas - ONU.

No Brasil, a representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, constituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo.

Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional. Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi eleito o primeiro não europeu para a presidência

da ACI. Este fato contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.

2.1.2 Valores e princípios do cooperativismo

Sobre os valores e a simbologia na construção da sociedade, Ramos (1981, p.126) afirmou que [...] “o que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem social é a aceitação, pelos seus membros, dos símbolos através dos quais ela faz sua própria interpretação”.

As organizações cooperativas, ao longo da sua história, estabeleceram sua simbologia, que identifica sua trajetória, constituídas pelo símbolo do cooperativismo, a carta de valores e os princípios universais que foram recepcionados pela Recomendação nº 193 da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Para a ACI, a cooperativa é considerada uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. De acordo com o ‘Portal do cooperativismo’:

Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintos dos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Os princípios do cooperativismo, reconhecidos pela ACI, devido a sua importância, foram formalmente recepcionados pela OIT, portanto, positivados em uma fonte formal de Direito Internacional Público. Estes princípios são:

- **1º - 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 membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
- **2º - gestão democrática** - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos demais membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas

de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

- **3º - participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e o apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- **4º - autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- **5º - educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das “suas” cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- **6º - inter-cooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- **7º interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros

Os princípios do cooperativismo são linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Visualizando essas linhas orientadoras, a importância do cooperativismo no contexto nacional e as dificuldades encontradas pelas cooperativas para o seu pleno desenvolvimento, sentiu-se a necessidade da criação de um Serviço Social Autônomo voltado exclusivamente às empresas cooperativas.

2.2 SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

Os serviços sociais autônomos são instituídos por Lei na forma de fundações, sociedades civis ou associações e possuem administração e patrimônio próprios. São incumbidos de ministrar assistência ou ensino a

categorias sociais ou grupos profissionais e mantidos por dotações orçamentárias ou contribuições parafiscais dos associados.

Os serviços sociais autônomos que integram o sistema “S” são o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SESI (Serviço Social da Indústria), SESC (Serviço Social do Comércio), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), SEST (Serviço Social do Transporte), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo).

Considerando o objetivo do presente trabalho, passaremos a analisar o SESCOOP, concebido para fortalecer, desenvolver, aperfeiçoar e auxiliar na evolução do sistema cooperativista, promovendo a qualificação profissional tanto dos colaboradores das cooperativas, quanto dos cooperados, colocando as cooperativas num mesmo nível de qualidade e competitividade das empresas privadas.

2.2.1 SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) é integrante do Sistema Cooperativista Nacional. Foi criado pela Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e suas reedições, regulamentado pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999.

É uma entidade paraestatal, responsável pelo ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

Para Mello (2007, p. 155) entidade paraestatal seria:

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 de

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.

O SESCOOP é um marco para o cooperativismo brasileiro. Uma conquista histórica que transforma a realidade do setor em todo o país. Sua implantação deu-se num momento de sérias dificuldades, no qual todos – organizações e cooperativas sofriam as consequências de contínuos planos econômicos, que elevaram o endividamento e reduziram a rentabilidade, colocando em risco a viabilidade dos empreendimentos.

Mas, nas situações de crise surgem também as oportunidades. Esse fato marcou uma nova fase do cooperativismo. Com o SESCOOP passou-se a desenvolver uma proposta de gestão das cooperativas, com um controle sobre seu desempenho e sua atuação, através de um sistema chamado de autogestão. Nele, via processo de análise de dados formam-se cenários comparativos, para orientação dos rumos de condução dos negócios em cooperação, frente ao mercado e à concorrência. Outro fator importante para o crescimento das organizações cooperativas oportunizado pelo SESCOOP foi à qualificação profissional dos públicos envolvidos na cooperativa.

Acompanhando as mudanças no mundo corporativo, às cooperativas também precisavam se manter competitivas. Como parte de um ambiente de negócios e com influência significativa na economia brasileira, foi preciso encontrar formas de se adaptar a isso. A exemplo de qualquer organização, o foco se volta intensamente às pessoas, à importância e necessidade de oferecer e gerir o conhecimento como diferencial competitivo das organizações. Através do SESCOOP as organizações cooperativas tiveram maior acesso aos recursos que até então eram destinados ao SESI, SENAI e SENAC, sem a possibilidade de uma destinação focada à cooperativa.

Para acompanhar a modernização dos processos das cooperativas, passou-se a investir mais em educação de forma corporativa, não apenas no treinamento para qualificação técnica das pessoas. Este é um

novo modelo de educação, que tem por objetivo estimular os funcionários para o desenvolvimento das próprias potencialidades, de forma a mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou comportamentos, que resultem em uma melhor atuação profissional, e busca enfatizar a participação ativa do aprendiz no seu processo de aprendizagem.

As possibilidades de desenvolvimento proporcionadas pelo SESCOOP às cooperativas levaram as mesmas a um patamar de qualificação de grandes empresas privadas, com realização de inúmeros programas de educação, construindo soluções de aprendizagem focadas nos negócios em prol da geração de resultados para a cooperativa.

2.2.2 SESCOOP/PR

O SESCOOP/PR foi implantado no dia 21 de setembro de 1999 - um ano e 17 dias após o lançamento do SESCOOP Nacional. Quando foi constituído, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. ser um instrumento de modernização e de melhoria empresarial das sociedades cooperativas com vistas à agregação de valores para os cooperados;
2. assegurar a transparência da administração da cooperativa;
3. desenvolver a orientação quanto à constituição e registro de cooperativas;
4. favorecer a profissionalização da gestão por meio da execução de programas de educação, formação, capacitação e reciclagem de empregados, dirigentes de cooperativas e cooperados;
5. aumentar sua agilidade e competitividade no mercado, por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas, tornando o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral.

João Paulo Koslovski, presidente da Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR, em conversa pessoal, aponta algumas características responsáveis pela eficiência do trabalho do SESCOOP/PR:

“Planejamento adequado, sintonia com as cooperativas, controle da arrecadação, avaliação dos resultados, aperfeiçoamento constante dos Programas de Desenvolvimento Humano e Autogestão”.

A busca do cumprimento de seus objetivos dá-se através de dois setores: Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH), encarregada de todas as ações voltadas à formação profissional, desenvolvimento humano e promoção social; e Gerência de Desenvolvimento e Autogestão (GDA), que atua no monitoramento, supervisão, auditoria e acompanhamento da gestão das cooperativas.

Para que a Gerência de Desenvolvimento Humano consiga desenvolver um plano de trabalho em sintonia com as necessidades das cooperativas paranaenses, o trabalho realizado pelos Agentes de Desenvolvimento Humano é de crucial importância para a realização e assertividade dos projetos, programas e eventos oferecidos. Neste sentido merece destaque o enfoque dado pelo SESCOOP/PR em treinamento, no desenvolvimento e na educação das pessoas inseridas no seu segmento de atuação.

2. 3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

O treinamento como todas as outras formas de educação profissional, faz parte do contexto social, cultural e político da época em que está inserido. Assim colabora com as mudanças que hoje é uma constante. Traz novos paradigmas, incertezas, angustias, imprevisibilidade e complexidades, fazendo sobressair a necessidade da aquisição de conhecimentos novos, buscando evolução e acompanhando a nova trajetória do trabalho.

Antigamente, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, este conceito tem se ampliado, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas

peessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos das organizações. Assim, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294):

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento das competências, dos desempenhos e resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso no mercado. Treinamento e Desenvolvimento se caracterizam como investimento estratégico e prioritário, e confere diferencial competitivo as organizações, principalmente aquelas forçadas a se manter em contínuos processos de mudança, de forma a enfrentarem as demandas dos clientes e as pressões da concorrência.

Nas primeiras décadas do século passado, no período identificado como de predominância da administração científica, época do Fordismo, tinha como foco muito mais o "adestramento" de pessoas para a realização de tarefas, sem que houvesse qualquer preocupação com o desenvolvimento dessas pessoas, já que os empregados eram percebidos, apenas, como executores, que vendiam o seu trabalho em troca de salário, eram tão somente força física, não era necessário pensar.

O trabalho produtivo e a educação se juntaram a partir do capitalismo, no modelo de produção capitalista, a liberdade de mercado assume importância e esse modelo de produção capitalista se fundamenta em um conjunto de teorias, ideias, valores e instituições, nas quais se inclui a instituição escolar, por onde se estabelece a produção e reprodução dos conhecimentos.

A relação da educação e trabalho se colocou em favor do modelo de desenvolvimento, surgindo a necessidade de formação do trabalhador, com o perfil apropriado aquele sistema de produção.

Com a globalização, bem como de seus efeitos, e da competitividade acirrada entre concorrentes, as organizações passaram a investir em treinamento visando manter os empregados atualizados, prontos para utilizarem as mais sofisticadas tecnologias e aplicar os novos

conhecimentos gerados quase continuamente, passou-se a valorizar um novo tipo de trabalhador, forçosamente polivalente, criativo, habilidoso no trato com as pessoas e no trabalho em equipe.

Qualquer empresa terá dificuldade em obter progresso e até mesmo em sobreviver, caso não consiga ter atitudes proativas e adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente que, de uma forma geral reúne clientes, fornecedores, concorrentes e acionistas.

Para que a organização aprenda, os indivíduos precisam aprender, tendo em vista que as organizações não mudam de um patamar de conhecimento e ação para outro, sem que isso tenha origem nas pessoas.

A aprendizagem organizacional pode ser descrita como processo que permite à organização passar de um estágio de conhecimento a outro, adquirindo e desenvolvendo competências, disseminando práticas desejáveis, e com isso garantindo a sua sustentabilidade, neste contexto Senge (2011, p. 328) afirma que:

As organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e em que aprendem, continuamente, a trabalhar juntas, em equipe. A aprendizagem organizacional nunca é um produto final, mas um processo em contínuo desenvolvimento. O sucesso de uma empresa vai depender de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização. Desta forma, a solução para os problemas não é mais exclusividade da alta gerência. Parte-se do princípio de que todos somos aprendizes, pois o ato de aprender faz parte da natureza humana.

Senge (2011, p. 290) também considera “Aprendizagem em Equipe como uma disciplina iniciada pelo diálogo, abandonando as ideias fixas sobre determinados assuntos, e partindo para um verdadeiro pensamento coletivo”. Desta forma, para haver aprendizado organizacional faz-se necessário que as equipes demonstrem capacidade para aprender. Portanto, o significado básico de uma organização que aprende é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.

No treinamento a preocupação deve estar focada também com o ser que habita em cada aprendiz e não somente preparar para o trabalho e oportunizar conhecimentos e a cultura do desenvolvimento, além do saber

"fazer", é preciso também saber "ser" com tudo que disto decorre.

No mundo do trabalho, a competência de viver junto pauta-se na premissa de que o trabalho é cada vez mais cooperativo e realizado por várias mãos, sendo que, nesta medida, aprender a trabalhar em equipe se faz essencial. Significa, ainda, aceitar a diversidade como constituinte da condição humana e saber dela tirar proveito da edificação, na produtividade e nas relações pacíficas, neste contexto, de acordo com Paulo Freire (portal construirnoticias) “A educação é um ato de amor, portanto, um ato de coragem. Não pode temer o debate, a análise, não pode fugir da discussão criadora, sob pena de se tornar uma farsa”.

Com base nesta filosofia, muito tem sido investido na educação, com o apoio do SESCOOP/PR, dentro do sistema cooperativista do Estado, colhendo, em contra partida, muitos resultados que fortalecem e dão maior credibilidade ao sistema.

A fundamentação deste investimento se dá em consonância ao processo educativo, com base nos quatro pilares da educação, segundo a UNESCO: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros, aprender a ser.

2.3.1 Os quatro pilares da Educação segundo a UNESCO

Os quatro pilares da educação, baseados no relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, apresentam conceitos claros e precisos no processo de qualificação e no desenvolvimento das competências do indivíduo, que estão em harmonia com os preceitos da formação do Agente de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR.

Na proposta do relatório, editado sob a forma do livro “Educação: um Tesouro a Descobrir”, de 1999, os quatro tipos fundamentais de educação, eleitos como quatro pilares fundamentais da educação, conforme informado no portal Wikipedia, propõe a:

- **aprender a conhecer** - Debruça-se sobre o raciocínio lógico, compreensão, dedução, memória, ou seja, sobre os processos cognitivos por excelência. Contudo, deve existir a preocupação de despertar no estudante, não só estes processos em si, como o desejo de desenvolvê-los, a vontade de aprender, de querer saber mais e melhor. O ideal será sempre que a educação seja encarada, não apenas como um meio para um fim, mas também como um fim por si. Esta motivação pode apenas ser despertada por educadores competentes, sensíveis às necessidades, dificuldades e idiossincrasias dos estudantes, capazes de lhes apresentarem metodologias adequadas, ilustradoras das matérias em estudos e facilitadoras da retenção e compreensão das mesmas. vez melhor, ajudando-os a desenvolver as armas e dispositivos intelectuais e cognitivos que lhes permitam construir as suas próprias opiniões e o seu próprio pensamento crítico. Em vista a este objetivo, sugere-se o incentivo, não apenas do pensamento dedutivo, como também do intuitivo, porque, se é importante ensinar o “espírito” e método científicos ao estudante, não é menos importante ensiná-lo a lidar com a sua intuição, de modo a que possa chegar às suas próprias conclusões e aventurar-se sozinho pelos domínios do saber e do desconhecido.
- **aprender a fazer** - Indissociável do aprender a conhecer, que lhe confere as bases teóricas, o aprender a fazer refere-se essencialmente à formação técnico-profissional do educando. Consiste essencialmente em aplicar, na prática, os seus conhecimentos teóricos. Atualmente existe outro ponto essencial a focar nesta aprendizagem, referente à comunicação. É essencial que cada indivíduo saiba comunicar. Não apenas reter e transmitir informação mas também interpretar e selecionar as torrentes de informação, muitas vezes contraditórias, com que somos bombardeados diariamente, analisar diferentes perspectivas, e refazer as suas próprias opiniões mediante novos fatos e informações. Aprender a fazer envolve uma série de técnicas a serem trabalhadas. • Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.
- **aprender a viver com outros** - Este domínio da aprendizagem consiste num dos maiores desafios para os educadores, pois atua no campo das atitudes e valores. Cai neste campo o combate ao conflito, ao preconceito, às rivalidades milenares ou diárias. Se aposta na educação como veículo de paz, tolerância e compreensão; mas como fazê-lo? O relatório para UNESCO não oferece receitas, mas avança uma proposta baseada em dois princípios: primeiro a “descoberta progressiva do outro” pois, sendo o desconhecido a grande fonte de preconceitos, o conhecimento real e profundo da diversidade humana combate diretamente este “desconhecido”. Depois e sempre, a participação em projetos comuns que surge como veículo preferencial na diluição de atritos e na descoberta de pontos comuns entre povos, pois, se analisarmos a História Humana, constataremos que o Homem tende a temer o desconhecido e a aceitar o semelhante. Hoje em dia os alunos tem que respeitar os professores como eles são respeitados em casa assim deve ser a manifestação do aluno.
- **aprender a ser** - Este tipo de aprendizagem depende

diretamente dos outros três. Considera-se que a Educação deve ter como finalidade o desenvolvimento total do indivíduo “espírito e corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade”. À semelhança do aprender a viver com os outros, fala-se aqui da educação de valores e atitudes, mas já não direcionados para a vida em sociedade em particular, mas concretamente para o desenvolvimento individual. Pretende-se formar indivíduos autônomos, intelectualmente ativos e independentes, capazes de estabelecer relações interpessoais, de comunicarem e evoluírem permanentemente, de intervirem de forma consciente e proativa na sociedade.

Estes são pilares do conhecimento, que embora apresentados de forma fragmentada, constituem o instrumento de transformação do indivíduo, considerando a sua forma integral de ser. As premissas deverão transmitir os saberes: aprender a conhecer, fazer, conviver e ser, base das competências esperadas para os profissionais do futuro e Agentes do Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR.

2.4 AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E O SESCOOP/PR

Para o êxito do programa de treinamento e desenvolvimento, quando da criação do SESCOOP/PR, em 1999, no sentido de auxiliar a comunicação entre as cooperativas e a descentralização dos recursos financeiros, foi criada a função do “Agente de Desenvolvimento Humano”. Este profissional é o responsável por identificar as necessidades de treinamento da cooperativa e servir de suporte, ao SESCOOP/PR, nos eventos promovidos em todas as regiões do estado.

A situação do Agente de Desenvolvimento Humano perante o SESCOOP/PR está caracterizada como um sistema de parceria, no qual uma das partes, no intuito de auxiliar o desenvolvimento da cooperativa, compromete-se com as atribuições esperadas do outro – no caso, o SESCOOP/PR.

Para melhor entendimento, segue algumas definições de quem é este profissional e o que se espera deles:

Agente: é quem age, quem exerce alguma ação; que produz algum efeito. É a pessoa encarregada da direção duma determinada ação;

indivíduo que produz ou é capaz de produzir determinado efeito ou resultado (Dicionário Aurélio).

Desenvolvimento: é o ato ou efeito de desenvolver, passagem gradual de um estágio inferior a um estágio mais aperfeiçoado, adiantamento, progresso (Dicionário Aurélio).

Agente de Desenvolvimento Humano: pessoa que promove o crescimento.

Os Agentes de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR são responsáveis pela identificação das necessidades de treinamento de sua cooperativa. Com o levantamento das demandas, os gestores podem definir com precisão quais cursos e programas de formação são prioritários. Os agentes também atuam como intermediários entre a cooperativa e o SESCOOP/PR, uma proximidade que é considerada fundamental para o sucesso do trabalho de capacitação dentro das cooperativas do Paraná.

2.4.1 A importância do Agente de Desenvolvimento Humano

Atualmente, o SESCOOP/PR conta com, aproximadamente, 100 agentes, que são designados pelas cooperativas e auxiliam na operacionalização dos eventos de qualificação. “Os agentes têm papel imprescindível para a viabilidade dos projetos e programas do SESCOOP/PR. Estes profissionais direcionam as reais necessidades a serem trabalhadas, tanto com os cooperados quanto com os colaboradores, pois trabalham em alinhamento com o planejamento estratégico de suas cooperativas”, explica o coordenador de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR, Humberto César Bridi.

Na opinião da agente de desenvolvimento humano da Frimesa, Arlita Matté Zanini, que atua na área há 12 anos, o trabalho dos agentes é um elo fundamental entre cooperativa e SESCOOP/PR. “Através da condução das ações de capacitação e qualidade de vida, o agente contribui para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, alinhadas ao propósito e valores da cooperativa, proporcionando assim, o crescimento e maior capacidade competitiva da organização”, afirma.

O agente, ainda segundo Arlita, faz com que haja melhor direcionamento dos recursos, pois “há preocupação constante com a qualidade e o efetivo resultado das ações, pois ele (o agente) conhece a realidade de sua cooperativa e atende às demandas criticamente levantadas”, ressalta.

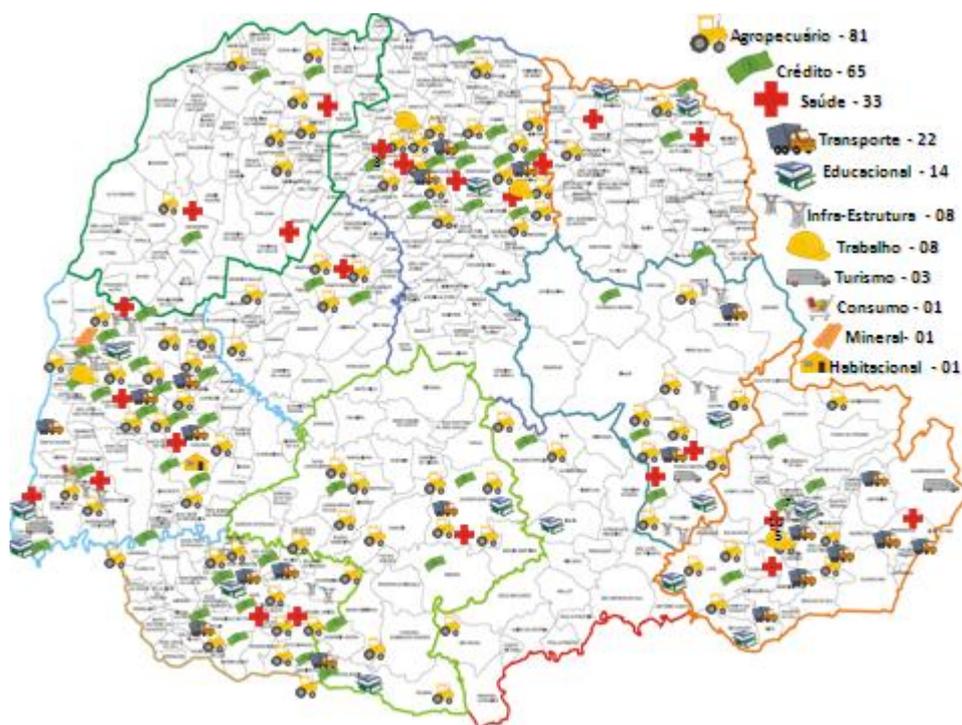
O trabalho do Agente de Desenvolvimento Humano envolve desde o levantamento de necessidades, planejamento, execução e monitoramento dos indicadores de eficácia. O agente de desenvolvimento humano da Cocamar, Marçal Siqueira, em conversa pessoal enfatiza:

Atuamos como centralizadores de demandas, que são identificadas e discutidas com as gerências. Fazemos a ponte entre as diversas áreas e definimos com precisão nossas necessidades de capacitação e qualificação, sempre em alinhamento ao planejamento estratégico da cooperativa.

Outro ponto importante é que os Agentes de Desenvolvimento Humano formam redes regionais, onde trocam experiências sobre possíveis instrutores a serem contratados, levantam necessidades regionais em conjunto e definem estratégias de melhorias das atividades.

Podemos observar, na figura 1, a distribuição das cooperativas no estado do Paraná, das quais as maiores delas possuem o Agente de Desenvolvimento Humano. Os ramos das cooperativas paranaenses são: agropecuário, crédito, saúde, transporte, educacional, infra-estrutura, trabalho, turismo, consumo, mineral e habitacional.

Figura 1 – Distribuição das cooperativas no estado do Paraná



Fonte: Gerência de Desenvolvimento e Autogestão do SESCOOP/PR.

Ter um perfil traçado para a função de Agente de Desenvolvimento Humano e o levantamento das competências que o mesmo deve possuir, é questão altamente relevante para o êxito do programa de treinamento e desenvolvimento instituído pelo SESCOOP/PR.

2.4.2 Perfil do Agente de Desenvolvimento Humano

O SESCOOP/PR promove treinamentos de qualificação para que o Agente de Desenvolvimento Humano consiga desenvolver suas funções da melhor forma possível. Em um desses treinamentos, com enfoque em ética organizacional, juntamente com a equipe, foi feito um trabalho para descrição de qual seria o perfil desejado para que o profissional assumisse a função de Agente de Desenvolvimento Humano. Segue os principais itens relacionados por eles:

- empregado da cooperativa;

- vinculado ao RH, ou área social;
- responsável pelo LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) planejamento, execução e prestação de contas dos eventos oferecidos pelo SESCOOP/PR;
- preferencialmente, com formação superior nas áreas afins, ou com especialização em áreas afins;
- ter acesso facilitado a todas as áreas da cooperativa;
- boa comunicação e relacionamento interpessoal;
- senso crítico;
- comprometimento;
- humildade;
- flexibilidade;
- entusiasmo;
- visão do todo.

As características acima relacionadas, não constituem necessariamente o perfil deste profissional, porém vão sendo desenvolvidas com o exercício da profissão e com os treinamentos que são ofertados. Além destas características, também se faz necessário que este agente tenha as competências para o exercício das atividades, que serão abordadas no tópico que segue.

2.4.3 Competências Necessárias ao Agente de Desenvolvimento Humano

Visando cumprir com o quarto objetivo do SESCOOP/PR, que é “Favorecer a profissionalização da gestão por meio da execução de programas de educação, formação, capacitação e reciclagem de empregados, dirigentes de cooperativas e cooperados”, a instituição SESCOOP/PR tem levado a prática este objetivo e vem se destacando, na sua atuação junto as Cooperativas do Estado do Paraná, com a parceria formada com os Agentes de Desenvolvimento Humano.

Para o êxito destes agentes, faz-se necessário que estes tenham, ou desenvolvam as competências que esta função requer.

Temos que competências representam a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.), sendo que, os conhecimentos estão relacionados com a formação acadêmica e o referencial teórico adquirido para formação profissional; a habilidade está ligada a vivência e ao conhecimento adquirido com a prática da profissão; atitude representa as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas, ou seja, representa o comportamento humano.

A competência é um dos requisitos necessários para o êxito e o bom desempenho do Agente de Desenvolvimento Humano, pois ele necessita ter o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Dentre as competências identificadas como necessárias a este Agente, estão o conhecimento do sistema cooperativista, a liderança, o trabalho em equipe, a capacidade de desenvolver pessoas, ser um formador de opinião, ter livre acesso a todos os níveis da sua cooperativa, bem como a articulação com as demais cooperativas. Como parte integrante às competências necessárias ao Agente de Desenvolvimento Humano de Gestores, agrega-se as competências comportamentais. Souza entende por competências comportamentais como sendo:

A capacidade de contatar, integrar e identificar as próprias emoções, motivações e pensamentos, vivenciando e gerenciando-os conscientemente, para expressá-los eficazmente na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal... Competências comportamentais são, basicamente, atitudes e comportamentos compatíveis, necessários e exigidos para o alcance de um objetivo e que só se transformam em competências se conscientemente construídos, incorporados e reproduzidos quando necessários.

Nesse sentido, é de extrema importância a necessidade de o Agente de Desenvolvimento Humano utilizar-se das ferramentas pessoais internas acima descritas, aplicando-as aos processos decisórios cotidianos. A visão **sistêmica** e o planejamento estratégico será um norteador para o desenvolvimento com sucesso de seu trabalho.

A atividade do Agente de Desenvolvimento Humano carece de literatura no sentido de ser apresentado um conceito específico a respeito de sua atuação, no entanto em consulta à Classificação Brasileira de Ocupações –

CBO, encontra-se uma descrição aproximada das atividades exercidas pelo Agente de Desenvolvimento Humano na profissão de Analista de Recursos Humanos, qual seja:

Administram pessoal e plano de cargos e salários; promovem ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e de seleção, geram plano de benefícios e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas.

Portanto, de acordo com a descrição supramencionada, percebe-se que para a formação de um Agente de Desenvolvimento Humano exigem-se características específicas do indivíduo aspira exercer esta função.

Neste sentido, destaca-se que as principais características que servem como pilar para o perfil do Agente de Desenvolvimento Humano tem correlação direta com as cinco disciplinas propostas por Peter Senge, as quais são:

- a) facilidade em lidar com pessoas sendo que a comunicação eficiente, eficaz e transparente deve ser um de seus pontos fortes. Fala-se aqui em assertividade;
- b) anseio pelo aprendizado contínuo;
- c) necessidade em saber quais os objetivos da empresa, bem como conhecer o negócio por ela desenvolvido, no sentido de melhor gerenciar os processos de mudanças;
- d) estar sempre atento às necessidades dos componentes da corporação, e, assim, decidir sobre a implantação de treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- e) equilíbrio emocional, em virtude do surgimento de conflitos no cotidiano da organização.

A facilidade em lidar com pessoas e o anseio pelo aprendizado contínuo incluem-se na disciplina de “Aprendizagem em Equipe”. Para Senge (2011, p. 290) “A aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma

criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho”

A necessidade de conhecimento dos objetivos da empresa, segundo Raza, relaciona-se com a disciplina de Visão Compartilhada proposta por Senge:

A terceira disciplina, visão compartilhada, é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado. As pessoas precisam ter um “espaço” para falar e serem ouvidas, para construir uma visão que vá ao encontro de suas aspirações e do futuro que desejam para a empresa. Ao permitir várias visões pessoais, terão uma maior possibilidade de explorar as diferentes perspectivas da realidade e do futuro.

Já a atenção às necessidades dos componentes da corporação correlaciona-se com a disciplina de “Modelos Mentais” e “Pensamento Sistêmico”. Para Senge (2009, p. 220) tratam-se de generalizações como “não se pode confiar nas pessoas”, ou podem ser “teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da minha família interagem de uma determinada forma. Porém, o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos – moldam nossa forma de agir”.

É importante que o Agente de Desenvolvimento Humano não se prenda tão fortemente aos seus modelos mentais, para que possa proceder com uma gestão aberta a outras ideias, e, assim, incentivar seus colaboradores ao crescimento mútuo e contínuo.

A última característica, Equilíbrio Emocional, encontra teto na disciplina de “Domínio Pessoal”. Para que haja o desenvolvimento do equilíbrio emocional dos componentes da organização, Senge (2011, p. 217) explica que:

Eles podem trabalhar incansavelmente para desenvolver um clima no qual exista a prática cotidiana dos princípios do domínio pessoal. Isso significa criar uma organização na qual seja seguro para as pessoas criarem visões, onde indagação e comprometimento com a verdade sejam a norma, e onde se espere o questionamento do status quo – especialmente quando o status quo incluir aspectos obscuros da realidade atual que as pessoas procuram evitar...Esse clima organizacional fortalecerá o domínio pessoal de duas formas.

Primeiro, reforçará continuamente a ideia de que o crescimento pessoal é realmente valorizado na organização. Segundo, se os indivíduos responderem ao que se oferece, isto proporcionará um treinamento no trabalho que é vital para o desenvolvimento do domínio pessoal.

Para formação deste agente, com todas as características e habilidades acima descritas, o SESCOOP/PR disponibiliza o Programa Estadual de Qualificação do Agente de Desenvolvimento Humano.

2.4.4 Programa Estadual de Qualificação do Agente de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR

Como o Agente de Desenvolvimento Humano é um profissional contratado pela cooperativa e normalmente executa outras atividades, o SESCOOP/PR precisa qualificá-lo para que adquira as competências necessárias à função. Assim que ele é indicado, por um ofício assinado pelo presidente da cooperativa, ele passa um dia de treinamento na sede do SESCOOP/PR. Neste dia ele recebe informações sobre o cooperativismo paranaense e todas as informações técnicas e operacionais do que se espera da nova função.

Através de um levantamento de necessidades de treinamento realizado com os próprios agentes em exercício, quando da realização do Programa Estadual de Qualificação realizado em Maringá (PR) em julho de 2004, foram definidos os módulos que fizeram parte de um piloto de programa estadual de qualificação:

- módulo 1: Programação Neurolinguística;
- módulo 2: Postura Ética e Empresarial;
- módulo 3: Técnicas de Negociação;
- módulo 4: Ética e Processos de Educação Andragógica;
- módulo 5: Gestão Estratégica de T&D;
- módulo 6: Avaliação da Eficácia dos Treinamentos;
- módulo 7: Comunicação Verbal e Oratória.

Esses módulos foram identificados como básicos e necessários para que o agente tivesse um conhecimento razoável no exercício da função. Além da programação acima, são realizados encontros regionais para repasse de metodologia e ajustes operacionais. O SESCOOP/PR proporciona a participação dos Agentes de Desenvolvimento Humano em congressos nacionais de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, como por exemplo, Congresso Nacional de Recursos Humanos - CONARH e Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento - CBTD. Entretanto muitos dos agentes integrantes desta turma piloto foram sistemática e periodicamente absorvidos por demais funções dentro do sistema cooperativo.

A criação da função do Agente de Desenvolvimento Humano e a parceria formada entre o SESCOOP/PR e as cooperativas têm refletido em melhorias e na expansão do sistema cooperativista do Estado do Paraná.

2. 5 INDICADORES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO SESCOOP/PR

Os números do SESCOOP/PR demonstram que uma transformação está em andamento nas cooperativas do Estado. Em 13 anos, as atividades e cursos promovidos pelo SESCOOP/PR tiveram mais de 1 milhão de participantes, que assistiram a mais de 300 mil horas de aula em 26 mil eventos e treinamentos (gráfico 1).

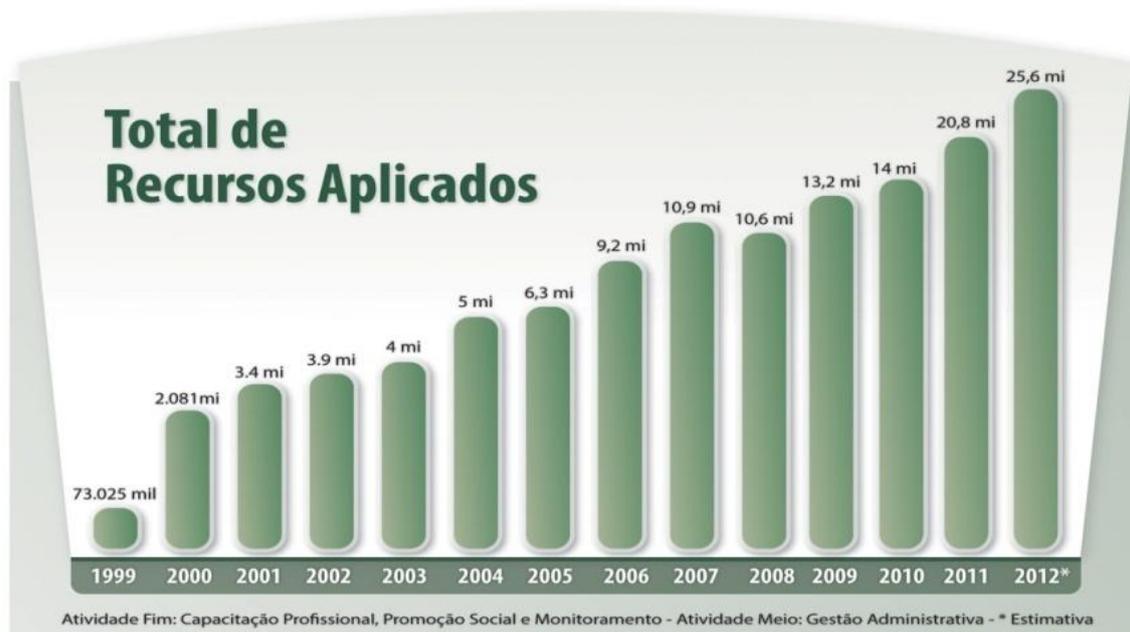
Gráfico 1 – Número de participantes em treinamentos promovidos pelo SESCOOP/PR em cooperativas.



Fonte: Gerência do Desenvolvimento Humano – SESCOOP/PR

No Gráfico 2 podemos observar que os investimentos realizados foram superiores a R\$ 129 milhões. São cooperados, colaboradores e familiares que tiveram acesso à qualificação profissional e promoção social, sejam em cursos específicos para a necessidade operacional da cooperativa ou em cursos de Pós-Graduação, MBAs e Mestrados.

Gráfico 2 – Investimentos promovidos pelo SESCOOP/PR



Fonte: Gerencia do Desenvolvimento Humano – SESCOOP/PR

A expansão do setor cooperativista do Paraná está associada diretamente aos investimentos em treinamento promovidos pelo SESCOOP/PR. Ao treinar e capacitar a mão de obra das cooperativas, nos mais diversos níveis e áreas de atuação, desde operacional até gestão e liderança, o SESCOOP/PR propiciou condições para que o setor respondesse com competência às demandas de uma economia global e competitiva. Quando o SESCOOP/PR nasceu, em 1999, as cooperativas do estado fecharam o ano com um faturamento de R\$ 6,1 bilhões. Doze anos depois, em 2011, o setor faturou R\$ 32,1 bilhões, um crescimento de 426%, podendo ser atribuído esse crescimento aos investimentos aplicados na capacitação e treinamento dos cooperados. Após 13 anos de atividades, os treinamentos promovidos pelo SESCOOP/PR, se consolidaram como ferramentas de gestão e de apoio à administração das cooperativas.

O Gráfico 3 apresenta um histórico dos eventos promovidos pelo SESCOOP/PR entre os anos de 1999 e 2011, evidenciando a grande evolução ocorrida no período.

Gráfico 3 – Histórico de eventos promovidos pelo SESCOOP/PR



Fonte: Gerencia do Desenvolvimento Humano – SESCOOP/PR

Caracteriza-se por evento um conjunto de atividades desenvolvidas pelo SESCOOP/PR, voltadas para apoiar a evolução do cooperativismo rumo ao futuro, envolvendo além da disseminação da cultura do cooperativismo e da cooperação, ações de monitoramento, de capacitação e formação profissional e do desenvolvimento de ações específicas para o desenvolvimento e sustentabilidade do cooperativismo.

A tipologia dos eventos está dividida em: curso, palestra, dia de campo, workshop, oficina, desfile, exposição, feira, campanha de promoção social, rodada de negócios, viagem, visita técnica, missão, intercâmbio, encontro, congresso, jornada, fórum, convenção, seminário e simpósio.

No Gráfico 4 apresentamos a evolução do número de horas por treinamento promovidos pelo SESCOOP/PR durante o período de 1999 a 2012.

Gráfico 4 – Crescimento do número de horas de treinamentos promovidos pelo SESCOOP/PR



Fonte: Gerencia do Desenvolvimento Humano – SESCOOP/PR

Na Tabela 1 estão demonstrados, por meio de um quadro comparativo, os indicadores do cooperativismo paranaense demonstrando a evolução no período de 2000 a 2011.

Tabela 1 – Comparativo de indicadores

COOPERATIVISMO PARANAENSE												
INDICADORES DO COOPERATIVISMO DE 2000 A 2011												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (bilhões R\$)	6,5	8,0	10,7	15,5	18,0	16,5	16,5	19,5	25,8	24,9	26,4	32,1
Cooperativas (unidades)	194	193	202	204	210	228	228	234	238	238	236	240
Cooperados (pessoas)	243.224	245.884	266.523	319.627	368.175	407.312	451.642	496.251	513.389	548.812	642.000	735.000
Colaboradores (pessoas)	28.460	35.693	39.282	43.673	47.489	48.061	50.190	51.621	55.319	59.000	59.400	62.300
Exportações (US\$ milhões)	355,4	633,8	643,9	800,0	992,0	680,0	852,9	1.100,00	1442,5	1470,0	1.640,00	2.200,0
Impostos recolhidos (R\$ milhões)		412,80	558,30	710,70	718,80	744,90	781,90	898,00	1060,80	1.000,70	1.170,75	1.250,00
Investimentos (R\$ milhões)		300,00	350,00	450,00	780,00	680,00	794,00	1.028,00	1275,10	1.000,00	1.011,00	1.100,00
Postos de trabalhos gerados		544.706	545.966	639.548	700.568	781.600	773.309	926.608	1.250.00	1.300.00	1.400.00	1.500.000
Part. PIB Agropecuário/ PR (%)	55	52	53	55	55	53	51	52	54	53	54	55

Fonte: Revista Paraná Cooperativo Ano 7 Número 83

Depreende-se que muito dessa evolução está diretamente ligada ao trabalho de treinamento e desenvolvimento que é realizado em parceria entre o SESCOOP/PR e todos os agentes de desenvolvimento humano das cooperativas do estado.

Primando pelo bom conceito conquistado pelo sistema cooperativista e por manter os bons resultados obtidos nestes últimos anos, dentre os módulos do programa estadual de qualificação, relatado no item 2.4.4, destaca-se o de postura ética e empresarial, cujo desenvolvimento se dá, principalmente, por intermédio do Código de Ética do Agente de Desenvolvimento.

2.6 O CÓDIGO DE ÉTICA DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Para discorrer sobre o Código de Ética do Agente de Desenvolvimento Humano faz-se necessário antes uma contextualização do pensamento filosófico que deu origem a ética, o seu surgimento no meio empresarial e a sua importância neste meio.

Na análise filosófica de ética, esta é apresentada como sendo uma conduta moral virtuosa que norteia o indivíduo, está balizada pela preocupação de distinguir o certo do errado, trata de estabelecer os fundamentos e a validade das normas morais e de juízos de valor que direcionam as ações humanas.

Num olhar mais aprofundado sobre a Grécia Clássica, Alencastro (2010, p.27) traz que:

Sócrates (470 -399 a.C) – o grande filósofo – afirmava que a pergunta “como devemos viver nossas vidas? era a principal questão a ser respondida pela filosofia. É um problema que a ética procura resolver, o que faz dela um assunto importantíssimo.

O ensinamento de Platão apresenta a ideia do bem e da verdade, descreve que “no limite do cognoscível é que se avista, a custo, a ideia do bem”. Já Souza *apud* Kant, (1995, p.184): “a virtude consiste na força moral da vontade de um homem cumprir o seu dever”. A mesma autora ainda afirma que:

Para Hegel (1770 – 1831), a vida ética ou moral dos indivíduos, enquanto seres históricos e culturais, é determinada pelas relações sociais que mediatizam as relações pessoais, intersubjetivas.[...] Dessa maneira, a vida ética consiste na interiorização de valores, normas e leis de uma sociedade, condensados na vontade objetiva cultural, por um sujeito moral que os aceita livre e espontaneamente através de sua vontade subjetiva individual. A vontade pessoal resulta da aceitação harmoniosa da vontade coletiva de uma cultura. (1995, p. 185)

Os pensamentos filosóficos e a análise dos estudiosos mostram que a ética ilumina a consciência humana, é universal, por estabelecer um código de conduta moral válido para toda uma sociedade.

A ética, no meio corporativo, começou a ser debatida no final dos anos 1960, por consequência de uma série de escândalos no meio empresarial norte-americano.

Os fatos mostram que o indivíduo passa grande parte do seu tempo envolvido nas suas atividades profissionais, necessitando manter o equilíbrio e o cultivo das relações humanas saudáveis, melhorando sua qualidade de vida e o ambiente no qual atua e mantém suas relações profissionais.

Ferrel, Fraedrich e Ferrel, descrevem que:

O sucesso de um sistema econômico depende tanto de sua estrutura filosófica quanto da presença de indivíduos que acreditam em filosofias morais que aproximam pessoas em um mercado cooperativo, eficiente e produtivo. Há uma longa tradição no Ocidente, retroagindo a Aristóteles, de questionar se a economia de mercado e a conduta moral do indivíduo são compatíveis. (2001, p.50)

A implantação do código de ética nas organizações não vem para ser mais um modismo, vem para agregar valor às organizações, refletem os preceitos morais praticados no seu meio. As normas inseridas neste código são orientativas e trazem consignadas as boas práticas desta organização, bem como a sua preocupação na formação de agentes sociais e na responsabilidade social da organização. A implantação do código de ética deve refletir um alto grau de comprometimento da organização para com os seus stakeholders. Empresas que possuem um código de ética e tem a missão e visão em conformidade, são empresas detentoras da confiança dos seus parceiros.

Não basta uma empresa ter um código de ética redigido, é necessário manter as práticas coerentes com o estabelecido neste código de ética, manter as pessoas comprometidas e motivadas com o que ficou estabelecido. Arruda (2002, p. 15) descreve que “O clima ético de uma empresa depende muito de como são percebidos as atitudes da alta

administração”, quando esta promove ações que não são coerentes com a ética apregoada o clima ético fica seriamente comprometido. Quanto mais éticas forem as ações promovidas pela alta administração, mais força e valor adquire o código de ética implantado, quando o contrário acontece, este código torna-se ineficaz.

O líder assume um importante papel como agente na manutenção dos valores da organização e torna-se um grande colaborador para assimilação do Código de Ética por parte dos seus colaboradores. Segundo Alencastro, (2010, p.108) “Liderança e ética são temas estreitamente conectados. O líder “determina o tom moral da organização, representando e reformulando seus valores”. Blanchard e O’Connor, (1999, p.55) também afirmam que “uma empresa que se guia por seus valores só há um chefe, os valores da empresa”. Refletindo assim, a importância que a liderança tem numa organização, particularmente no que diz respeito a manutenção de seus valores.

Na contextualização do Agente Humano do SESCOOP/PR, um cuidado é de que este agente mantenha uma conduta ética compatível com os valores e filosofia do sistema cooperativista.

O Código de Ética do Agente de Desenvolvimento Humano é um documento elaborado, em conjunto, por duas turmas de Agentes de Desenvolvimento Humano quando da realização do 4º módulo do Programa Estadual de Qualificação realizado em Maringá (PR) em julho de 2004 e tem como principais premissas:

- união, comprometimento, participação;
- cumprir horários, passar informação, ir aos treinamentos;
- disseminar e praticar os conhecimentos adquiridos;
- vivenciar e disseminar os princípios e filosofia do cooperativismo;
- contribuir com a integração do grupo, durante os eventos e posteriormente;
- promover troca de experiências;
- incentivar e colaborar com a participação do outro;
- procurar ser fiel na avaliação do instrutor;
- incentivar as sugestões nas avaliações;
- instrutor fazer a avaliação da turma;

- divulgar o papel do agente dentro da cooperativa;
- passar para o gerente, dentro do prazo de uma semana, sobre cursos, reuniões, procedimentos relativos ao papel do Agente de Desenvolvimento Humano;
- o agente necessita de auxiliar, para desenvolver melhor suas atividades;
- manter sigilo absoluto dos comentários e discussões feitas no grupo. O que se fala aqui, fica aqui;
- o agente deverá controlar quem irá aos cursos do SESCOOP/PR, pois vem e-mail para todas as áreas, e as vezes as pessoas já foram sem o agente saber. Fazer a inscrição com o agente da cooperativa;
- responsabilidade quanto à participação nos encontros, não apenas assistir, mas questionar sempre;
- respeito à pluralidade de opiniões, saber ouvir e o momento de falar;
- efetivar contratos com os participantes no início dos eventos;
- fazer o diagnóstico organizacional da sua cooperativa com responsabilidade;
- elaborar o LNT baseado na visão/ foco da cooperativa;
- cumprir os prazos pré-estabelecidos de planejamento, replanejamento, envio de documentos e relatórios dos eventos, confirmação de inscrições ao SESCOOP/PR;
- manter sigilo de todas as informações expostas ao grupo;
- promover o intercâmbio de informações sobre cursos, instrutores, número de participantes, entre os membros do SESCOOP/PR;
- opção (criar um grupo de e-mail's para troca de experiência, informações, etc.);
- planejar com responsabilidades a aplicação dos recursos oriundos do SESCOOP/PR a partir da real necessidade da cooperativa;
- alertar o SESCOOP/PR e demais cooperativas sobre acontecimentos não compatíveis aos ideais do sistema;
- divulgar junto à cooperativa às ações e planos a serem desenvolvidos pelo SESCOOP/PR;
- aplicar integralmente as normas estabelecidas pelo SESCOOP/PR;

- estimular a participação dos colaboradores das cooperativas nos eventos promovidos pelo SESCOOP/PR;
- participar ativamente dos eventos promovidos pelo SESCOOP/PR;
- participar nas discussões sobre atualização e ou implantação de sistemas a serem utilizados pelos agentes para o SESCOOP/PR;
- contribuir com sugestões e ou projetos com intuito de promover o melhor desempenho dos agentes e ou eventos;
- ter e manter uma postura aberta a todas as experiências pessoais e profissionais dos colegas de grupo;
- humildade para reconhecer as limitações pessoais.

O Programa de qualificação de desenvolvimento de agentes, cenário para o desenvolvimento do código de ética apresentado, desenvolve-se buscando integralidade do agente, sintonizadas com premissas contemporâneas de treinamento, desenvolvimento e educação, conforme já discorrido anteriormente.

CONCLUSÃO

A identificação do cooperativismo, desde o seu surgimento até o contexto atual, permitiu-nos mostrar uma breve evolução que este sistema vem tendo e, por consequência, conquistou o respeito e o reconhecimento da sociedade, bem como, o reconhecimento de órgãos e instituições nacionais e internacionais.

Com foco no objetivo proposto, entendemos a alta relevância do SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, que foi instituído a pouco mais de uma década, para o fortalecimento do sistema cooperativista, em particular no estado do Paraná. Os dados apurados mostram o quanto o SESCOOP vem contribuindo para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e na evolução do sistema cooperativista, promovendo a qualificação profissional tanto dos colaboradores das cooperativas, quanto dos cooperados, colocando as cooperativas num mesmo nível de qualidade e competitividade das empresas privadas.

Defendemos o compromisso e a responsabilidade que cabe ao SESCOOP em levar o ensino, a formação profissional, treinamentos, a promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas visando uma continuidade no fortalecimento e crescimento deste sistema, desempenhando um importante papel social e no desenvolvimento da economia do estado, bem como do País.

O planejamento e a operacionalização dos eventos promovidos pelo SESCOOP/PR para as cooperativas paranaenses tem maior assertividade quando analisados de forma criteriosa por profissionais preparados e motivados dentro da realidade de sua cooperativa.

O agente de desenvolvimento humano é qualificado e preparado para repassar ao SESCOOP/PR as demandas adequadas às necessidades da cooperativa. Como o SESCOOP/PR não possui estruturas físicas e humanas nos locais onde os eventos ocorrem (nas cooperativas), esse profissional fica incumbido desta responsabilidade.

É importante, igualmente, avaliar o desempenho e os resultados desses treinamentos. Para isso, se utiliza de indicadores que avaliam o

desempenho, eficiência e eficácia dos eventos realizados e a partir disso, é possível mensurar a evolução do conhecimento dos participantes dos treinamentos proporcionados pelo SESCOOP/PR.

Hoje vemos que este programa implantado pelo SESCOOP/PR vem ao encontro dos anseios do meio corporativo na formação de líderes e equipes de alta performance, qualificados por meio da educação e treinamento.

Neste sentido, o SESCOOP/PR vem cumprindo com um importante papel, não só dentro do sistema Cooperativista, mas também na sociedade, ao formar os Agentes de Desenvolvimento Humano com as competências profissionais necessárias, adquiridas por meio da educação e formação profissional de qualidade.

Para lembrar: O benefício que a estrutura enxuta do SESCOOP vai reverter em investimento na atividade fim para a cooperativa.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

As atividades do SESCOOP/PR, tanto na área de capacitação profissional e promoção social, são planejadas em conjunto com as cooperativas. O ponto de partida é a atuação do Agente de Desenvolvimento Humano, utilizando o plano estratégico de desenvolvimento da cooperativa.

Buscando disseminar o fortalecimento do SESCOOP, da doutrina cooperativista, o envolvimento dos Agentes de Desenvolvimento Humano e o reconhecimento dessa atividade e considerando os aspectos levantados em nosso trabalho, as melhorias propostas são:

- viabilização, por meio do SESCOOP, de uma Universidade Cooperativa com estrutura física própria e pesquisadores no tema "cooperativismo";
- formação da governança cooperativa - conselheiros fiscais e administrativos – inserindo o trabalho do agente de desenvolvimento humano no planejamento estratégico do negócio;
- firmar parcerias com instituições de ensino (universidades, faculdades) possibilitando descontos e facilidades de acesso ao público alvo do SESCOOP, melhorando seu preparo e conseqüentemente melhorar a qualidade do trabalho do agente de desenvolvimento humano;
- descentralizar estrutura administrativa e educacional do SESCOOP/PR à cidades polos regionais onde existam expressividade em números e diversidade de cooperativas (Maringá e Cascavel), otimizando os esforços e aproximando o trabalho de seu público;
- firmar convênio com a Secretaria Estadual de Educação para inserção do tema "cooperativismo" na grade de ensino das escolas estaduais e universidades, difundindo o cooperativismo em outros âmbitos;
- estimular o reconhecimento da importância do Agente de Desenvolvimento Humano como instrumento de ligação entre o SESCOOP/PR e as Cooperativas do estado;

- apresentar e sugerir a metodologia do Agente de Desenvolvimento Humano estabelecida no SESCOOP/PR para o SESCOOP Nacional com intuito de implementação nas demais unidades estaduais;
- divulgar a metodologia do Agente de Desenvolvimento Humano para as demais instituições do Sistema “S” mostrando uma diferente estratégia de gestão;
- estabelecer com critérios e procedimentos definidos a atuação do SESCOOP/PR na formação dos Agentes de Desenvolvimento Humano dentro do sistema Cooperativista;
- propor uma metodologia de Agentes de Desenvolvimento Humano em todas as cooperativas do estado, independente do seu tamanho, considerando que atualmente somente cooperativas de médio e grande portes possuem esta estratégia;
- classificar a atuação do Agente de Desenvolvimento Humano, considerando a função estratégica e operacional;
- fortalecer a integração entre o SESCOOP/PR e as cooperativas, propiciando reconhecimento do papel, tanto do Agente de Desenvolvimento Humano, quanto do SESCOOP/PR, para a sustentabilidade das cooperativas;
- desenvolver e aperfeiçoar um sistema informatizado para padronizar e facilitar as ações do trabalho do Agente de Desenvolvimento Humano;
- construir uma ferramenta para quantificar e qualificar o trabalho desenvolvido pelos Agentes de Desenvolvimento Humano, propiciando maior assertividade nas ações.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética empresarial na prática**: liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: IbpeX, 2010.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. **Código de ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio, 2002.

BLANCHARD, Ken; O'Connor, Michael. **O administrador ético**. São Paulo: Record, 1999.

BOSCHE, Leonardo. **Fidelidade cooperativa**: uma abordagem prática. Curitiba: OCEPAR/SESCOOP-Pr, 2005.

BRASIL. **Lei 5.764 de 16 de Dezembro de 1971**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 08 Janeiro 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e emprego. **Código 2524-05 - analista de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite>>. Acesso em: 03/07/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, John e FARREL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4. ed. Tradução Cecilia Arruda: Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo primeiras lições**. Brasília, DF: SESCOOP, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

OCESP. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br>>. Acesso em 03/07/2012.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

ROSA COSTA, Felipe A. Z., Construir notícias. Disponível em:
<<http://www.construirnoticias.com.br/asp/materia/pedagogia/afaladomestre/>>.
Acesso em: 31.Janeiro, 2013.

RAZA, Cláudio. **Como aplicar as cinco disciplinas de Peter Senge nas empresas.** [s.l.]: [s.n.], 2007. Disponível em:
<<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/gestao-do-conhecimento/como-aplicar-as-cinco-disciplinas-de-peter-senge-nas-empresas.html>>. Acesso: em:
08 Janeiro 2013.

SOUZA, Sonia Maria Ribeiro de. **Um outro olhar**: filosofia. São Paulo: FTD, 1995.

SENGE, Peter M.A. **Quinta disciplina.** 27. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SOUZA, Luís Cláudio Paiva de. Disponível em:
<<http://www.indepe.com.br/competenciascomportamentais.php>>. Acesso em
03/07/2012.

Wikipedia. **Quatro pilares da educação.** Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Quatro_Pilares_da_Educacao>, Acesso em 30
Janeiro, 2013.

O PAPEL DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS COOPERATIVAS PARANAENSES.

RESUMO

A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho e uma das primeiras etapas para a realização do levantamento das necessidades de treinamento em uma organização, seja ela de qualquer natureza, pública ou privada, é o diagnóstico situacional, a decisão quanto à estratégia da organização para a solução e a implementação da ação, da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento.

Nas cooperativas paranaenses existe um profissional denominado Agente de Desenvolvimento Humano, este desempenha um importante papel no que tange ao levantamento das necessidades de treinamento das cooperativas do estado do Paraná.

Para desenvolver a qualificação e formação profissional do cooperativismo, foi estabelecido um modelo de estrutura onde cada cooperativa mantém um funcionário, especialmente indicado e treinado para ser o Agente de Desenvolvimento Humano. Este agente é responsável por identificar e priorizar as demandas por treinamentos, elaborar o plano anual e operacionalizar as ações dos eventos. Além destas atribuições, deverá ser interlocutor entre o SESCOOP/PR e a cooperativa.

O SESCOOP/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná é responsável pelo ensino, formação profissional, monitoramento, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas paranaenses.

Esses profissionais dão toda a sustentabilidade ao trabalho desenvolvido pelo SESCOOP/PR e, em alinhamento com o planejamento estratégico da cooperativa, direcionam as necessidades a serem trabalhadas.

PALAVRAS CHAVE

Implementação, treinamento, capacitação, desempenho.

INTRODUÇÃO

Para facilitar a interlocução entre as cooperativas paranaenses e o SESCOOP/PR, foi idealizada a figura do “Agente de Desenvolvimento Humano”. Ele é o responsável, na cooperativa, por identificar as demandas por treinamentos e por auxiliar na operacionalização dos eventos, dando toda a sustentabilidade ao trabalho do SESCOOP/PR. Não basta treinar, é importante viabilizar o crescimento integral da cooperativa, de acordo com a sua realidade socioeconômica.

Existem vários métodos de levantamento de necessidades de treinamento, seja avaliar o processo de produção, produtos refugados, reclamações de clientes, altos índices de manutenção, outro método consiste em Plano de Desenvolvimento Individual, onde as pessoas verbalizam clara e objetivamente quais as informações, habilidades ou atitudes são indispensáveis para exercerem suas atividades, ou ainda quando à introdução de novas tecnologias.

O diagnóstico situacional irá determinar qual a direção a ser seguida ao treinamento, todos os fatores deverão ser considerados, como força de trabalho, eficiência e clima organizacional, o papel do Agente de Desenvolvimento humano será também de avaliar todos os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento.

Partindo-se da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou competências, o sucesso dependerá sempre de como a necessidade a ser satisfeita foi identificada e mapeada.

1. A importância do Agente de Desenvolvimento Humano

Agente: é quem age, quem exerce alguma ação; que produz algum efeito. É a pessoa encarregada da direção de uma determinada ação; indivíduo que produz ou é capaz de produzir determinado efeito ou resultado (Dicionário Aurélio).

Desenvolvimento: é o ato ou efeito de desenvolver, passagem gradual de um estágio inferior a um estágio mais aperfeiçoado, adiantamento, progresso (Dicionário Aurélio).

Agente de desenvolvimento humano: pessoa que promove o crescimento.

Os Agentes de Desenvolvimento Humano são responsáveis pela identificação das necessidades de treinamento de sua cooperativa. Com o levantamento das demandas, os gestores podem definir com precisão quais cursos e programas de formação são prioritários. Os agentes também atuam como intermediários entre a cooperativa e o SESCOOP/PR, uma proximidade que é considerada fundamental para o sucesso do trabalho de capacitação viabilizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

O trabalho do agente de desenvolvimento humano envolve desde o levantamento de necessidades, planejamento, execução e monitoramento dos indicadores de eficácia. Atuam como centralizadores de demandas, que são identificadas e discutidas com as gerências. Fazem a ponte entre as diversas áreas e definimos com precisão nossas necessidades de capacitação e qualificação, sempre em alinhamento ao planejamento estratégico da cooperativa.

2. Principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o Agente de Desenvolvimento, a identificar se os empregados executam suas atividades abaixo do nível satisfatório determinado pela Cooperativa.

O Agente, bem como os Gerentes de linha deve observar evidências de trabalho ineficiente, como quebra de equipamento, atraso em relação a

cronograma, numero elevado de problemas disciplinares, alto índice de rotatividade e absenteísmo.

Realização de pesquisas, check list que coloquem em evidências as necessidades de treinamento.

Quando há modificação total ou parcial nas rotinas e processos de trabalho, por solicitação de Gerencias e Supervisões.

Nas entrevistas de desligamento é possível obter dados sobre as razões que motivaram a saída, é possível neste momento identificar várias deficiências da organização. Análise dos cargos, proporciona um quadro das tarefas e habilidades que o ocupante deve possuir, é a pessoa certa na atividade certa.

3. Programação de treinamento

Após o levantamento e identificação das necessidades de treinamento, passa-se então para o desenho do programa de treinamento, neste sentido Chiavenato (1999, p.302) esclarece que:

Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já pronto e já vendido como produtos enlatados e fechados nem sempre soluciona as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento.

Desta forma conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados. Estabelecer resultados para o treinamento e compará-los, medi-los posteriormente torna-se indispensável.

4. Avaliação do programa de treinamento

A etapa final do Programa de Treinamento consiste na avaliação da eficácia do treinamento aplicado, bem como se o mesmo atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Segundo Chiavenato (1999, p.306):

Como os programas de treinamento representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo de instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar-se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas as questões podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.

Os resultados do treinamento, em sua maioria só aparecem em longo prazo, com a oportunidade de aplicá-lo, com a preparação dos treinados para as mudanças de atitudes necessárias, com a persistência e as possibilidades de aceitar as mudanças.

CONCLUSÃO

O capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido, e o treinamento é uma fonte de lucratividade porque tende a aumentar este capital. Ele valoriza o patrimônio humano da organização.

Neste sentido o planejamento e a operacionalização dos eventos promovidos pelo SESCOOP/PR para as cooperativas paranaenses têm maior assertividade quando analisados de forma criteriosa por profissionais preparados e motivados dentro da realidade de sua cooperativa.

O agente de desenvolvimento humano é qualificado e preparado para repassar ao SESCOOP/PR as demandas adequadas às necessidades da cooperativa. Como o SESCOOP/PR não possui estruturas físicas e humanas nos locais onde os eventos ocorrem (nas cooperativas), esse profissional fica

incumbido desta responsabilidade.

É importante, igualmente, avaliar o desempenho e os resultados desses treinamentos. Para isso, se utiliza de indicadores que avaliam o desempenho, eficiência e eficácia dos eventos realizados e a partir disso, é possível mensurar a evolução do conhecimento dos participantes dos treinamentos proporcionados pelo SESCOOP/PR.

Hoje vemos que este programa implantado pelo SESCOOP/PR vem ao encontro dos anseios do meio corporativo na formação de líderes e equipes de alta performance, qualificados por meio da educação e treinamento.

Neste sentido, o SESCOOP/PR vem cumprindo com um importante papel, não só dentro do sistema Cooperativista, mas também na sociedade, ao formar os Agentes de Desenvolvimento Humano com as competências profissionais necessárias, adquiridas por meio da educação e formação profissional de qualidade.

REFERÊNCIAS

REVISTA PARANÁ COOPERATIVO. Ano 7, número 83, junho 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1999.

[HTTP://www.ebah.com.br/content/ABAAAA/desenvolvimento_organizacional](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA/desenvolvimento_organizacional)
