

Sistematização da Avaliação dos Programas de Educação Cooperativa do SESCOOP/SC

AUTORES

ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO

Universidade Federal de Santa Catarina

andressa.ufsc@gmail.com

MAURÍCIO RISSI

Universidade Federal de Santa Catarina

mauriciorissiadm@gmail.com

CARLA REGINA MAGAGNIN ROCZANSKI

Universidade Federal de Santa Catarina

carlare@gmail.com

LUIZ SALGADO KLAES

Universidade Federal de Santa Catarina

klaes@cse.ufsc.br

ALEXANDRE MARINO COSTA

Universidade Federal de Santa Catarina

marino@cse.ufsc.br

RESUMO

O presente artigo trata do sistema de avaliação dos programas de educação cooperativa desenvolvidos pelo SESCOOP/SC. Esse tem a missão de auxiliar na implantação da autogestão das cooperativas investindo continuamente no desenvolvimento de programas que objetivam a capacitação, promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, exploratório, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa. A coleta de dados primários deu-se em quatro organizações, uma cooperativa de eletrificação rural (CEREJ), uma federação de eletrificação rural (FECOERUSC), uma federação de cooperativas agrícolas (FECOAGRO) e o Sistema de Educação Cooperativa do Estado de Santa Catarina (SESCOOP/SC). Com esta pesquisa, conclui-se que o sistema de realização dos programas de capacitações e eventos possui falhas. Como por exemplo, a identificação das necessidades real de treinamentos, e também, que não há qualquer tipo de determinação do SESCOOP/SC no sentido de como avaliar os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas, e as avaliações que existem são capazes somente de identificar as reações dos participantes quanto ao treinamento executado.

Palavras-chave: Cooperativismo. Educação cooperativa. Avaliação de Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

A cooperação em sentido amplo surgiu, de acordo com Klaes (2005), na sua forma mais elementar no momento em que o homem, ao compreender a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si e na busca dos elementos indispensáveis à satisfação de suas

necessidades, procurou a colaboração de um semelhante, para juntos, enfrentarem as dificuldades e realizarem o benefício comum.

As cooperativas são regidas pelos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. O Movimento Cooperativo põe em prática esses valores através dos sete Princípios Cooperativos. O quinto princípio é o da Educação, Formação e Informação.

De acordo com Schneider (2003, p. 13), a “educação visa explorar as potencialidades e habilidades do indivíduo e fazer com que o ser humano pense, reflita, discuta e aja”. A educação e a capacitação que são essenciais em qualquer instituição, nas organizações cooperativas são indispensáveis, é uma questão de sobrevivência (SCHNEIDER, 2003).

Com o intuito de destacar a educação como elemento primordial nas organizações cooperativas. No Brasil, em setembro de 1998, foi editada a Medida Provisória Nº 1.715 que criou o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). Começando assim uma nova era do cooperativismo brasileiro, onde, por meio do seu próprio serviço de aprendizagem (SESCOOP) as cooperativas possam realizar o objetivo da autogestão cooperativa.

O SESCOOP tem a missão de auxiliar na implantação da autogestão das cooperativas, para isso, investe-se continuamente no desenvolvimento de programas que objetivam a capacitação, promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. Ele é um dos principais responsáveis de difundir e promover a educação cooperativa por meio de treinamento.

Quanto a esta missão, é necessário destacar o conceito de autogestão, a qual é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão, ou seja, as decisões e o controle pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente a organização (ANTEAG, 2007).

Dentro dessa visão de promoção de treinamentos para o alcance da autogestão, Robbins e Decenzo (2004) ressaltam a importância da avaliação de treinamentos, a fim de verificar sua efetividade. Esta avaliação, de acordo com Schaan (2001, p. 16) “é o processo realizado para julgar o valor e/ou mérito de todas as etapas do treinamento decorrente de um método aplicado com ética e precisão, respeitando valores e práticas socioculturais, para decisões relacionadas às pessoas, equipes e organização”.

Complementa-se ainda que, para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), um sistema de avaliação de treinamento deve ser mensurado em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. Destaca-se ainda, que a maioria das avaliações concentra-se apenas no nível de reação, e alguns poucos no nível de aprendizado. Essa realidade é percebida também na avaliação feita pelo SESCOOP/SC.

Após a explanação desses conceitos, apresenta-se Com isso, apresenta-se o objetivo desta pesquisa: Sistematizar instrumentos de avaliação dos programas de educação cooperativa do SESCOOP/SC nos níveis de reação, aprendizado, comportamento no cargo e resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo procurar-se-á abordar temas essenciais ao desenvolvimento deste trabalho, como os conceitos e princípios cooperativos com maior ênfase nos princípios “Controle Democrático dos Sócios” e “Educação, Formação e Informação”, também se resgata o tema educação com foco na capacitação e desenvolvimento dos cooperados, e o tema gestão, suas características e a importância desta para o sucesso da organização. Por fim, atente-se aos principais conceitos de treinamento e desenvolvimento, bem como avaliação de treinamentos.

2.1 COOPERAR PARA SOBREVIVER

Segundo Klaes (2005), a história do cooperativismo é a própria história da humanidade, pois, a “idéia” de cooperação precedeu o “movimento” em muitos milhares de anos. Isso pode ser observado desde o nomadismo com nuances de cooperação e ajuda mútua tanto no pastoreio como no cultivo das primeiras lavouras, onde imperava solidariedade e o princípio da ajuda mútua.

Os Princípios Cooperativos, segundo MacPherson (2003) página “são normas pelas quais as cooperativas põem seus valores em prática”. É indispensável uma definição dos princípios cooperativos, de forma que se constituam autênticas cooperativas, estas devem estar organizadas e funcionar com base nos princípios ou normas fundamentais cooperativas.

Apresenta-se a seguir todos os princípios de acordo com a Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre a Identidade Cooperativa (apud MACPHERSON, 2003, p. 14-15):

Primeiro Princípio: Adesão Livre e Voluntária - Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de filiação, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de sexo.

Segundo Princípio: Controle Democrático dos Sócios - Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres servindo como representantes eleitos são responsáveis pela filiação. Em cooperativas primárias, os membros possuem direitos de voto iguais (um membro, um voto), e cooperativas em outros níveis também são organizadas de uma maneira democrática.

Terceiro Princípio: Participação Econômica dos Sócios - Os membros contribuem igualmente na formação do capital de sua cooperativa e o controlam democraticamente. Ao menos parte deste capital é geralmente propriedade comum da cooperativa.

Quarto Princípio: Autonomia e Independência - Cooperativas são organizações autônomas, de auto-ajuda, controladas por seus membros. Se entram em acordos com outras organizações, incluindo governos, ou levantam recursos de fontes externas, elas o fazem em condições que assegurem o controle democrático de seus membros e que mantenham a sua autonomia cooperativa.

Quinto Princípio: Educação, Formação e Informação - As cooperativas proporcionam educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gerentes e empregados para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de suas cooperativas. Elas informam o público em geral – particularmente jovens e líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

Sexto Princípio: Intercooperação - As cooperativas servem seus membros mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo quando trabalham unidas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

Sétimo Princípio: Preocupação com a Comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Destaca-se a autogestão que surge como forma de gestão autônoma do conjunto social, ou seja, o controle da gestão como conquista do poder pela classe trabalhadora. Nesse sentido, o Princípio Controle Democrático dos Sócios surge para garantir ao movimento cooperativista, que este seja gerido de forma plena e democraticamente por todos os seus cooperados, garantindo a eles o controle dos meios de produção.

Apresenta-se ainda o Princípio da Educação, Formação e Informação é talvez o mais importante deles, pois, é somente com educação que os cooperados podem entender e aplicar a prática dos outros princípios. É somente com educação que se pode superar o limite de saturação cooperativa promovendo o crescimento das cooperativas e o progresso do Movimento Cooperativo (WATKINS, 1989 apud SCHNEIDER, 2003).

2.2 EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O conhecimento se torna cada vez mais importante em todos os aspectos da vida humana. A sociedade encontra-se na era do conhecimento (VIANNEY, 2003). Para Schneider (2003) a educação e a capacitação nas organizações cooperativas são indispensáveis, é uma questão de sobrevivência.

De acordo com Quartiero e Bianchetti (2005), as relações entre o mundo do trabalho e o mundo da educação estão passando por muitas mudanças e o tempo em que as escolas passavam o conhecimento e as empresas eram o lugar onde se colocava em prática esse conhecimento que faz parte do passado.

Em essência, deve-se buscar com o treinamento o conceito de “aprender a fazer” de Delors (1999), que, além da qualificação profissional, busca competências que tornem o colaborador apto a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipes.

Sempre que a empresa pensar em treinamento, deve-se fazer a seguinte pergunta: por que treinar? Qual será realmente o intuito do treinamento praticado? Deve-se elencar quais serão os objetivos que deverão ser alcançados mediante o treinamento oferecido pela empresa.

Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 174) com o treinamento as organizações objetivam:

treinar seus funcionários para modificar o próprio comportamento profissional dos mesmos. Por outro lado, procuram também trabalhar com o desenvolvimento de características consideradas essenciais no contexto atual, tais como capacidade de trabalhar em grupo, comunicação, liderança, motivação, dentre outros.

Araújo (2005) e Dalmau (2003) explicitam que, um processo ou sistema de treinamento é composto por quatro etapas: a análise das necessidades, elaboração do planejamento, execução dos programas e avaliação, além do feedback, importante em todas as etapas do processo.

Assim passa-se a destacar a avaliação dos programas de treinamento, objeto de análise deste artigo.

2.2.1 Avaliação dos programas de treinamento

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento, pois, só partir dela se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos, sendo ela a principal responsável por fornecer o feedback necessário para possível aperfeiçoamento do processo de treinamento (GIL, 1994).

Para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) um sistema de avaliação de treinamento deve ser mensurado em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. O mais comum deles e também o mais barato de ser aplicado e mantido é a reação dos alunos diante do treinamento, quais as impressões do colaborador em relação ao material didático, instrutores, recursos utilizados entre outros aspectos do treinamento. Uma impressão positiva é importante para que o aluno esteja motivado para aprender.

O segundo nível também não é muito difícil de ser encontrado sendo aplicado nas organizações, este procura mensurar o quanto cada um aprendeu efetivamente com o

treinamento, podendo ser percebido quando ocorre um aumento de conhecimentos e/ou um aumento de habilidades. O terceiro nível procura medir a mudança de comportamento, pois o objetivo principal do aprendizado é exatamente proporcionar uma mudança no comportamento do aluno. O treinamento só é bom se refletirem nas habilidades e atitudes dos colaboradores (KIRKPATRICK, 1998, apud SCHRÖEDER, 2005).

Ainda de acordo com Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), o quarto nível é o mais importante e talvez o mais difícil dos quatro níveis. O objetivo deste nível é identificar se a empresa obteve um retorno do seu investimento, e podem ser adicionados indicadores como os dados do mercado, crescimento, etc., para proporcionar uma visão mais completa do impacto do aprendizado na empresa.

Hamblin (1978) e Gil (1994) trazem a mesma abordagem dos níveis a serem avaliados do que Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), a distinção é que para Hamblin (1978) são cinco os níveis a serem avaliados, este autor divide o quarto nível em dois, sendo um em termos da “organização” e outro o que ele chama de “valor definitivo”.

Pode-se definir avaliação como “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações” (HAMBLIN, 1978, p. 21).

Em complemento, Schaan (2001) apresenta a avaliação sistemática, que consiste em um processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva sobre o objeto em estudo, promovendo sua compreensão, determinando o seu valor e mérito, em busca da tomada de decisões e solução de problemas. Ressalta-se ainda sua função sistemática, ou seja, desenvolvida em etapas destacando-se principalmente a fase de planejamento da mesma, a ser aplicado com ética e precisão.

Quanto as funções do treinamento, Schaan (2001) classifica-as em: diagnóstica, de classificação e formação. Ao se tratar de uma avaliação diagnóstica procura-se objetivar: concluir sobre a situação do treinamento atual, verificar o nível das aprendizagens realizadas e caracterizar o desempenho atual dos instrutores. Já ao se ter a função de classificação, busca-se: classificar os desempenhos de aprendizagem, selecionar as pessoas com os melhores desempenhos, selecionar os melhores instrutores e determinar os programas com os melhores resultados.

Mediante o exposto, pode-se inferir que as etapas que compõem o processo de treinamento estão interligadas e, uma influência a outra, pois, de acordo com Araújo (2005), a análise das necessidades alimenta o planejamento com informações essenciais advindas da pergunta: porque desenvolver um programa de treinamento? Já o planejamento torna-se uma realidade quando da execução, e esta por sua vez, irá proporcionar informações para a avaliação.

Em complemento a temporalidade que é feita a avaliação, tem-se: antes, durante, ao final ou após o treinamento. O que avaliar em cada um dos casos pode ser melhor visualizado no quadro a seguir.

Quando avaliar?	O que avaliar?
Antes do treinamento	Necessidade de treinamento Plano de treinamento Expectativas Custos Conhecimentos e habilidades
Durante o treinamento	Reações Execução do plano Aprendizagens dos treinandos Desempenho do instrutor Desempenho do coordenador Participação dos treinandos

	Condições do treinamento Influência de outros fatores Uso do tempo Uso dos recursos
Ao final do treinamento	Aprendizagem dos treinados Execução do plano Desempenho do instrutor Desempenho do coordenador Participação dos treinandos Condições de treinamento Uso dos recursos Expectativas de aplicação Influência de outros fatores
Após o treinamento	Mudanças de comportamento Resultados Efeitos Custos Retorno sobre investimentos Desempenho do coordenador Influência de outros fatores

Quadro 1: Objetos de avaliação X período

Fonte: Schaan (2001, p. 28)

Outro fator imprescindível no planejamento diz respeito a delimitação de quem avaliar, o que avaliar e os seus objetivos. Pode-se ter como avaliadores o instrutor, o treinando, o gestor e o coordenador do treinamento, podendo analisar os objetos de avaliação e os objetivos para a busca da melhoria dos treinamentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa.

Foram analisados conteúdos do estado da arte, buscando-se fontes atuais, bem como metodologia de avaliação, optando-se assim pela obra de Schaan (2001) como referencial base para a sistematização de instrumentos de avaliação de treinamentos.

Em relação aos dados coletados, foram tanto dados primários quanto secundários. A coleta deu-se em quatro organizações, representando assim uma cooperativa de eletrificação rural (CEREJ), uma federação de eletrificação rural (FECOERUSC), uma federação de cooperativas agrícolas (FECOAGRO) e o Sistema de Educação Cooperativa do Estado de Santa Catarina (SESCOOP/SC).

Os principais dados secundários coletados dizem respeito aos treinamentos ministrados pelo SESCOOP/SC e das organizações participantes.

Destaca-se ainda que a população alvo da pesquisa remete nas seguintes unidades de análise, de acordo com o quadro a seguir:

Unidades de análise	Nível organizacional de análise	Número de entrevistados
Gestor, funcionários participantes do curso	CEREJ	1 (Gestor) 5 (funcionários)
Gestor	FECOERUSC	1 (Gestor)
Funcionários participantes de	FECOAGRO	3 (funcionários)

cursos de capacitação		
Presidente e coordenador de eventos (capacitação, eventos e promoção social)	SESCOOP/SC	1 (presidente) 1 (coordenador de eventos)
TOTAL		12 entrevistados

Quadro 2: unidades de análise e população de pesquisa

Fonte: dados primários

Destaca-se que todos os entrevistados fizeram algum treinamento promovido pelo SESCOOP/SC. Foram feitas 12 entrevistas no total.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, optou-se pela entrevista com as unidades de análise já descritas. Para isso foi realizado pré-teste dos instrumentos de coleta de dados com especialistas da área.

Uma das estratégias de análise de dados adotada foi a descritiva. Apesar de não ser cientificamente suficiente, é uma importante estratégia de análise já que auxilia o pesquisador a entender seu objeto de pesquisa. Devido a essa deficiência, complementou-se também com a análise de conteúdo.

Após a análise dos dados, passou-se a interpretação e a sistematização dos instrumentos de avaliação a partir das deficiências encontradas, bem como do referencial de modelos do estado da arte.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O SESCOOP é a realização do sonho da autogestão cooperativa, era o instrumento que o Cooperativismo precisava para tornar verdadeiramente independente e pujante. (OCB, 2004)

Observa-se na prática que a principal preocupação do SESCOOP/SC é a oferta de treinamentos, sejam eles através de Ações Diretas ou Ações Delegadas. As Ações Diretas são as atividades desenvolvidas pelo SESCOOP/SC, no âmbito geral, como a realização de cursos, encontros e treinamentos, promoção social e monitoramento. As Ações Delegadas são as atividades desenvolvidas pelas próprias cooperativas, que apresentam projetos de capacitação e desenvolvimento, visando atender as necessidades de seus dirigentes, funcionários e cooperados (OCESC, 2003).

Os recursos para SESCOOP é constituído da contribuição mensal compulsória, a ser recolhida pela Previdência Social, de 2,5% sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas (OCESC, 2003). Esse dinheiro recolhido pela Previdência Social é repassado ao SESCOOP nacional que fica com uma parte para cobrir as despesas e manutenção do sistema nacional, este, depois redistribui aos SESCOOP's estaduais. É com esses recursos que permite ao SESCOOP/SC oferecer os mais diversos treinamentos (Ações Diretas) para as cooperativas em geral, é também com esses recursos o SESCOOP/SC ressarcir de zero a oitenta por cento os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas (Ações Delegadas). Todas essas ações, Diretas ou Delegadas, ao final do exercício fiscal são submetidas à fiscalização do Tribunal de Contas da União, o que garante ao processo muita transparência.

Além desses 2,5% sobre o salário dos empregados de cooperativas, o sistema cooperativo conta ainda com outra fonte de recursos para a educação. A Lei Nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, em seu artigo 28, determina a criação de um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que deve ser constituído de pelo menos 5% das sobras líquidas apuradas no exercício. Porém, este fundo é inteiramente gerido pela própria cooperativa, não tendo o SESCOOP qualquer participação ou controle.

Hoje o SESCOOP/SC conta com uma estrutura muito enxuta, e ainda assim é responsável por todo o controle dos recursos e a organização dos eventos, ficando os treinamentos a cargo de empresas ou pessoas contratadas. Com o objetivo de prestação de contas e melhoria contínua do processo de capacitações, ao final dos treinamentos (Ações Diretas) o SESCOOP/SC aplica um questionário de avaliação do treinamento com todos os participantes. Porém, estes questionários contemplam apenas elementos identificadores das reações dos participantes, ficando os níveis de aprendizagem, comportamento no cargo e resultados sem uma avaliação por parte do SESCOOP/SC.

Segundo entrevistado, esses cursos são dados com certa repetição sendo que a maioria deles acontecem todos os anos, e outros, várias vezes por ano. Pode-se destacar que há uma grande concentração de treinando nos ramos agropecuária e de crédito, devido a sua representatividade no sistema cooperativo.

Ressalta-se dentre os cursos, o promovido pela UNISUL, tecnólogo e graduação em Gestão de Cooperativas. Neste curso, um terço é pago pelo SESCOOP/SC, um terço pela cooperativa e um terço pelo participante do curso.

Uma preocupação do SESCOOP/SC, segundo o mesmo entrevistado, é na identificação das necessidades de treinamentos, pois isso, segundo ele, “é feito através das próprias cooperativas, mas não há um controle efetivo das reais necessidades de treinamento”. Ao encontro dessas idéias, o entrevistado, ressalta também a importância do atingimento dos resultados, ou seja, se o treinamento foi realmente eficaz. “É uma preocupação nossa saber se o desempenho do funcionário está correspondendo aos investimentos em treinamento”.

4.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Para dar maior efetividade ao SESCOOP/SC propõe-se um sistema de avaliação de treinamentos que abarque não somente a dimensão temporal que abrange o final do treinamento, mas um sistema que contemple também o “antes do treinamento” e o “após treinamento” segundo a classificação de temporalidade da Schaan (2001). Também se busca um sistema de avaliação que abranja os quatro níveis propostos por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) de forma a dar subsídios ao SESCOOP/SC para manter um sistema de treinamentos realmente efetivo, que contribua decisivamente para o “sonho da autogestão cooperativa”.

4.1.1 Antes de treinar

Essencialmente, segundo Schaan (2001), antes do treinamento, deve-se avaliar a necessidade de treinamento, o plano de treinamento, as expectativas, os custos, e conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Ao fazer um paralelo desses pontos à avaliar descritos por Schaan (2001) com os níveis de avaliação de treinamentos abordados por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005), Hamblin (1978) e Gil (1994), percebe-se que antes do treinamento pode-se avaliar tanto o nível “aprendizado”, para identificar o que os ocupantes dos cargos já conhecem em relação ao que se espera que saibam para desempenhar adequadamente sua função, quanto o nível de “comportamento no cargo”, ou seja, o que os colaboradores aplicam em seu trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ao ocupante do cargo sugere-se um instrumento de pesquisa que deve conter questões básicas de identificação do colaborador e da cooperativa e questões referentes ao assunto pretendido para o treinamento. O instrumento deve fornecer subsídios para a real necessidade de treinamento.

A pessoa mais qualificada para responder questões sobre as tarefas executadas é sem dúvidas o ocupante do cargo, talvez, essa pessoa não saiba quais capacitações precise, ou qual

a melhor qualificação para ocupar o cargo, mas certamente sabe como ninguém o como está realmente sendo executada a determinada tarefa.

No instrumento de pesquisa destinado ao ocupante do cargo deve ser inserido um conjunto de perguntas específicas de cada cargo para que se identifique o nível de aprendizado do colaborador e contrastar com o conhecimento esperado para o cargo.

SESCOOP/SC – Avaliação da Necessidade de Treinamento					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome:				Cargo: _____	
Cooperado () Funcionário ()			Depto.: _____		
Data de Nascimento: __/__/__					
Existem erros, falhas, lacunas, omissões, dificuldades, atrasos constantes na execução das mesmas tarefas ?	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raras vezes	Não se aplica
As tarefas implicadas no problema são tarefas fáceis ou complexas ?	Fáceis () Complexas ()				
O problema está relacionado ao domínio de conhecimentos, ao domínio de habilidades e/ou ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos ?	Conhecimentos () Habilidades () Atitudes ()				
Quis as repercussões que o problema de desempenho está causando ?	Causa a minha baixa estima () Causa um clima ruim entre os colegas () Outro: _____ ()				
Tratam-se de erros/dificuldades no processo de trabalho ou tratam-se metas não alcançadas ?	Erros/dificuldades () Metas não alcançadas ()				
Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você considera essenciais para a execução das tarefas que você executa ?					
O que você espera de um treinamento ?					
Quais assuntos você considera mais relevantes para serem abordados nos próximos treinamentos ?					
** Perguntas referente aos conhecimentos necessários para o cargo.					

Quadro 3: Instrumento de pesquisa para identificação da necessidade de treinamento 02

Fonte: Adaptado Schaan (2001)

Seguindo o mesmo raciocínio do instrumento aplicado aos gestores, este tem a função de diagnosticar a situação da força de trabalho cooperativa, mas agora na visão do próprio trabalhador. Incluindo-se questões de conhecimento específico para cada cargo em análise consegue-se mapear de forma precisa o nível de conhecimento dos trabalhadores do cooperativismo catarinense.

4.1.2 Durante e ao final do treinamento

Durante e ao final do treinamento pode-se avaliar uma série “objetos de avaliação”, tais como: reações, execução do plano, aprendizagens dos treinados, desempenho do instrutor, desempenho do coordenador, participação dos treinandos, condições do treinamento, influência de outros fatores, uso de recursos, uso do tempo, conforme já vistos no Quadro 2 (SCHAAN, 2001).

Ao avaliar logo após o treinamento, os objetos de avaliação tem-se a possibilidade de se alcançar dois níveis de avaliação o de “reações” e o de “aprendizado” (KIRKPATRICK, 1998, apud SCHRÖEDER, 2005; HAMBLIN, 1978). No caso da avaliação após o treinamento é possível identificar vários aspectos referentes ao programa de treinamento, e sua efetividade.

Portanto sugere-se instrumentos de pesquisa capazes de identificar a qualidade do programa de treinamento tanto em pontos como o efetivo aprendizado dos treinandos quanto da estrutura do programa de treinamento como um todo.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento					
Cooperativa:					Data: __/__/__
Nome:			Cargo: _____		
Cooperado ()	Funcionário ()	Depto.: _____			
Data de Nascimento: __/__/__					
Curso: _____					
	Excelente	Muito bom	Adequado	Pobre	Não se aplica
Consistência do conteúdo:					
Conteúdo correspondente ao programa:					
Acréscimo de novas informações:					
Conteúdo quanto as suas expectativas:					
Clareza na apresentação					
Dinâmica do treinamento					
Conhecimento do assunto (instrutor)					
Uso de recursos visuais					
Materiais instrucionais úteis					
Respostas satisfatórias quando solicitadas					
Meu comportamento nos treinamentos	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raras vezes	Não se aplica
Estive presente nas sessões					
Fui pontual					
Executei os exercícios propostos					
Troquei idéias e sugestões com colegas					
Colaborei com trabalhos em grupos					
Opinião sobre a estrutura/organização do curso	Ótimo () Bom () Regular () Fraco ()				
A duração do curso foi	Longa () Adequada () Curta ()				
O tema foi tratado com profundidade	Excessiva () Adequada () Superficial ()				

O curso possibilitou reformular conceitos e pontos de vista	Sim ()	Não ()	Em parte ()
Dê sua nota ao curso usando a escala de 0 à 10			
** Perguntas referente aos conhecimentos ministrados no curso			

Quadro 4: Instrumento de pesquisa para identificação das reações e da aprendizagem

Fonte: elaborado pelo autor

Para uma boa avaliação do treinamento, é importante que os conhecimentos retidos pelos treinandos estejam de acordo com o esperado, para isso ao final do treinamento é conveniente que se aplique um teste com questões pertinentes ao treinamento executado para medir o nível de aprendizagem do treinando. De acordo com Schaan (2001) está é a técnica mais comum para avaliar os resultados da aprendizagem. Deve se ter o cuidado de elaborar o teste em correspondência ao que efetivamente foi desenvolvido durante o treinamento, pois, caso isso não ocorra corre-se o risco dos resultados não representar as aprendizagens feitas pelos treinandos (SCHAAN, 2001).

4.1.3 Após o treinamento

Por último tem-se a avaliação após o treinamento, que pode ser assim que o colaborador volta para o exercício de suas atividades ou mesmo meses depois. Essa avaliação tem como objetivo medir “objetos de avaliação” tais como: mudanças de comportamento, resultados, efeitos, custos, retorno sobre o investimento, desempenho do coordenador e a influência de outros fatores, conforme já vistos no Quadro 2. (SCHAAN, 2001) Esses objetivos de avaliação, para Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005) e Gil (1994), estão nos níveis de “comportamento no cargo” e “resultados”, e para Hamblin (1978) estão nos níveis de “comportamento no cargo”, “organização” e “valor final”. Hamblin (1978, p. 40) afirma que medir os níveis após o “comportamento no cargo” são “medidas tão distantes do treinamento propriamente dito que é difícil generalizar”.

4.1.3.1 Mudança de comportamento no cargo

Para medir a mudança de comportamento no cargo é importante que o treinando faça uma auto-avaliação e que esta seja complementada por uma avaliação de seu chefe-imediato. Assim sugere-se que se apliquem dois instrumentos de pesquisa distintos, um para o treinando e outro para seu chefe, de forma que se reduzam as incertezas produzidas por uma única avaliação.

Com esse instrumento pretende-se, por meio da visão do gestor e/ou supervisor direto, verificar as diferenças de comportamentos observadas no exercício das funções. Para que se possa acompanhar a evolução e o desenvolvimento dos colaboradores, bem como identificar, pontos em seu comportamento que são diferentes do pretendido. Para que com base nesse diagnóstico, possa-se adequar os próximos programas de treinamento no sentido da mudança comportamental pretendida.

Para o treinando, segue-se a mesma lógica de instrumento, procurando através de uma auto-avaliação, identificar qual o comportamento desse indivíduo no cargo, e quais mudanças ocorreram de acordo com sua opinião, bem como qual o comportamento ele pensa ser adequando.

Avaliação da mudança de comportamento no cargo Aplicável ao gestor e/ou supervisor direto Obs.: Um formulário para cada colaborador						
Cooperativa:					Data: __/__/__	
Nome do Avaliado:				Cargo: _____		
Cooperado () Funcionário ()		Depto.: _____				
Avaliador: _____			Curso: _____			
Como está o comportamento do colaborador, após o treinamento?		Melhor () Igual () Pior ()				
O que você tem feito para encorajar o funcionário e apoiá-lo neste período pós-treinamento ?						
Você teve ou não condições de avaliar os novos conhecimentos adquiridos por ele?		Sim () Não ()				
O que você constatou ?		Melhor () Igual () Pior ()				
Quais as mudanças observadas em seu desempenho ?						
Ele apresentou ou não sugestões para melhorias no trabalho?		Sim () Não ()				
Como você avalia essas sugestões?		Excelente	Muito Bom	Adequada	Pobre	Não se aplica
As melhorias introduzidas tiveram efeitos sobre os resultados da equipe ?		Sim () Não ()				
Quais foram?						
Como você avalia esse treinamento ?		Atribua uma nota de zero a dez. _____				
Você indicaria esse treinamento para outro funcionário ?		Sim () Não ()				
Qual o comportamento esperado ?						

Quadro 5: Instrumento de pesquisa para identificação das mudanças de comportamento no cargo 01

Fonte: Adaptado de Schaan (2001)

4.1.3.2 Medir os resultados

Neste nível, o instrumento se torna mais complexo, e sua correlação com o treinamento propriamente dito fica mais difícil.

Como medir os efeitos do treinamento sobre o desempenho organizacional ? Medir o desempenho organizacional por si só já não é tarefa fácil, menos fácil ainda é correlacionar esse desempenho com os programas de treinamento realizados. Quando Hamblin (1978, p. 40) afirma que “é difícil generalizar”, ele está se referindo a essa correlação, como se pode afirmar que o bom ou mau desempenho da organização é um resultado direto do treinamento? Na verdade não se pode com cem por cento de certeza, pois, não há possibilidade de cercar todas as variáveis que influenciam no desempenho da organização, mas quando se mantém um registro histórico, tanto do desempenho organizacional quanto dos níveis de aprendizado e

de comportamento no cargo dos colaboradores, consegue-se diminuir as incertezas dos resultados das avaliações.

Em se tratando do sistema cooperativo, é impossível querer medir os “resultados” da organização sem equacionar o instrumento de pesquisa para que detecte variáveis que atendam aos princípios básicos do cooperativismo, pois, para uma organização cooperativa o resultado econômico nunca pode ser o único objetivo. Tal instrumento deve buscar indícios do comprometimento em sentido amplo dos Princípios Cooperativos.

O instrumento para avaliar este nível deve conter elementos que caracterizam a efetividade da organização, tais como: produtividade, crescimento, lucratividade, eficiência operacional, entre outros indicadores. Também é fundamental ao sistema cooperativo que este instrumento possa detectar a situação da organização frente aos Princípios Cooperativos, indicadores da participação dos cooperados na gestão da organização, dos investimentos em educação, do interesse pela comunidade, da intercooperação, entre outros indicadores capazes de traduzir o ideário cooperativista.

SESCOOP/SC – Avaliação do Programa de Treinamento	
Indicadores da Cooperativa	
Cooperativa: () Singular () Federação () Confederação	Data: __/__/__
Número de Cooperados: _____	Número de Funcionários: _____
Faturamento: _____	Sobras líquidas: _____
Absenteísmo: _____	Rotatividade: _____
N. treinamentos: _____	Acidentes com afastamento: _____
Nº cooperados na última Assembléia Geral _____	A Cooperativa mantém algum projeto social ? Sim () Não ()
Tem parcerias com cooperativas do mesmo Ramo ? Sim () Não ()	Tem parcerias com cooperativas de outros Ramos ? Sim () Não ()

Quadro 6: Instrumento de pesquisa para identificação os resultados dos treinamentos
Fonte: elaborado pelo autor

4.2 COLETA, ANÁLISE E COMUNICAÇÃO

Com o propósito de gerar um conjunto substancial de informações sobre a realidade do cooperativismo catarinense, em termos de capacitação de sua força de trabalho, e os resultados desta capacitação para o desempenho da organização como um todo, considerando-se também os aspectos relacionados ao comprometimento com os Princípios Cooperativos, apresenta-se a seguir a proposição quanto a coleta, análise e comunicação dos dados.

Quanto a coleta de dados sugere-se a criação de um sistema *on-line*, onde os treinandos responderiam os instrumentos de pesquisa apresentados anteriormente. No atual *site* do SESCOOP/SC, existe uma área restrita para as cooperativas, que, através do CNPJ e uma senha, cada cooperativa tem acesso ao sistema de acompanhamento e verificação da realidade da autogestão cooperativa, propõem-se que neste espaço seja acrescido os instrumentos de avaliação dos programas de treinamento, para que as cooperativas tenham a oportunidade de responder as questões solicitadas. Dessa forma, em um ambiente já familiarizado pelo sistema cooperativo estadual acrescentar-se-ia novos pontos de análise, para que além da preocupação com a autogestão, avalie-se também os programas de treinamentos, os resultados alcançados pelas cooperativas e o comprometimento destas com os Princípios Cooperativos. Esse sistema também traria vantagens como o acesso mais rápidos aos dados, bem como um banco de dados único com essas informações.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos, propõem-se que a Universidade Federal de Santa Catarina através do seu Núcleo de Estudos Cooperativos – NEC assumam esse compromisso perante a sociedade, com a proposição de um projeto de pesquisa ou extensão o qual poderá servir de base de sustentação científica e financeira. Por meio do NEC, seria formada uma equipe para a interpretação dos dados e geração de relatórios ao SESCOOP/SC. Tal projeto é viável por meio de uma parceria com o SESCOOP/SC para que se obtenham os dados coletados pelo sistema *on-line* implantado.

A comunicação dos dados pode se dar através de relatórios informativos para todo o sistema cooperativista catarinense, através do *site* do SESCOOP/SC. Além disso, ressalta-se a importância da comunicação entre os pares científicos, por meio de publicações em eventos, congressos e periódicos.

Ressalta-se ainda que esta seria uma iniciativa piloto no país, abrangendo inicialmente somente o Estado de Santa Catarina, podendo expandir-se ao SESCOOP nacional caso constatado sua efetividade.

Por fim, destaca-se que este projeto é importante para toda a sociedade, uma vez que o cooperativismo compreende uma dimensão social, com a concepção de que a razão da existência de uma cooperativa é a prestação de serviços para seus cooperados, sendo também um relevante elemento de geração e distribuição de renda. Ressalta-se ainda que o SESCOOP/SC, hoje, não dispõem de mão de obra para realização dessas atividades. É também oportuno, pois, a Universidade por meio do NEC possui qualificação técnica necessária para a realização das atividades propostas. Contribuindo assim para o alcance da missão da UFSC de "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A sistematização proposta dos instrumentos de avaliação parte de modelos desenvolvidos para identificar os efeitos dos programas de treinamento nos níveis de “reação”, “aprendizagem”, “comportamento no cargo” e “resultados” propostos por Kirkpatrick (1998, apud SCHRÖEDER, 2005). Por meio do desenvolvimento de um sistema *on-line* integrado ao atual *site* do SESCOOP/SC, de forma que o sistema cooperativo tenha condições de uma maneira simples fornecer as respostas necessárias para dar subsídios às avaliações e análises.

Ressalta-se que o SESCOOP/SC conta hoje com um sistema de avaliação de seus programas educacionais que abrange apenas a dimensão temporal “logo após o treinamento” e tem o objetivo de identificar somente o nível de “reação” dos participantes em relação a aspectos do treinamento executado.

Dessa forma, tem-se que todas as avaliações dos programas de treinamento, tanto as Ações Diretas quanto as Ações Delegadas se dão em nível de reação dos participantes. Mesmo que em alguma cooperativa do sistema tenha avaliações em outros níveis esta não é compartilhada com o SESCOOP/SC, principal realizador e responsável pelos programas educacionais no Estado de Santa Catarina para o sistema cooperativista.

Quanto ao objetivo de elaborar propostas de avaliação adaptadas aos treinamentos promovidos pelo SESCOOP/SC, destaca-se que primeiramente para desenvolver um sistema de avaliação dos programas de treinamento é necessário conhecer a estrutura do que se quer avaliar. Com isso, buscaram-se informações junto ao SESCOOP/SC e as cooperativas de como são realizados os treinamentos e de que natureza são. Depois de conhecido os principais aspectos do que se avaliar definiu-se quais informações podem ter importância e/ou utilidade nos níveis de reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, isto é o

planejamento do sistema de avaliação. Isso gerou os instrumentos de avaliação delineados nos quadros expostos no capítulo de Sistemas de Avaliação.

Para a **coleta, análise e comunicação dos dados**, último objetivo específico deste trabalho, propôs-se uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina por meio de seu Núcleo de Estudos Cooperativos (NEC) e o SESCOOP/SC. Na qual, o segundo se encarregaria da parte de coleta, com uma adaptação em seu *site* já implementado e familiarizado pelo sistema cooperativo, e o NEC ficaria responsável pela análise e comunicação dos dados com relatórios para o SESCOOP/SC e com publicações científicas em eventos, congressos e periódicos.

Com esta pesquisa conclui-se que o sistema cooperativista catarinense encabeçados pelo SESCOOP/SC realiza diversas capacitações e eventos na expectativa de promover a capacitação e a promoção social dos associados, dirigentes e funcionários. No entanto, seu sistema de realização dos programas de capacitações e eventos possui algumas falhas detectadas no decorrer desta pesquisa, como por exemplo, a identificação da necessidade real de treinamentos. Atualmente não há qualquer tipo de determinação do SESCOOP/SC no sentido de como avaliar os treinamentos realizados pelas próprias cooperativas, e as avaliações que existem são capazes somente de identificar as reações dos participantes quanto ao treinamento executado.

REFERÊNCIAS

- ANTEAG. Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão. Institucional. Disponível em <www.anteag.org.br> Acesso em. set. 2007.
- ARAÚJO, Marizia Ferreira. **Impacto de treinamento e desenvolvimento** : uma análise integrada quantitativa e qualitativa. Florianópolis, 2005. 250 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- BRASIL. Lei Nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e da outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 16 dez. 1971.
- _____. Medidas Provisórias Nº. 1.715, de 13 de setembro de 1998; No. 1.781, de 14 de dezembro de 1998; e 1.781-7, de 11 de março de 1999. Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, e da outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 06 ago. 2004.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, Volume 1, 1993.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas Educacionais Corporativos**. Florianópolis, 2003. 229 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMBLIN, Anthony Grandell. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- KLAES, Luiz Salgado. **Cooperativismo e ensino à distância**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- MACPHERSON, Ian. **Princípios cooperativos para o século XXI**. Florianópolis: OCESC, 2003.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANQUETI, Lucídio. **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SCHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento**: guia prático. São Paulo: LTr, 2001.

SCHNEIDER, José Odelso (org.). **Educação Cooperativa**: e suas práticas. Brasília: SESCOOP, 2003.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. 2005 214 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

VIANNEY, João. **A universidade virtual no Brasil**: O ensino superior a distância no país. Tubarão: UNISUL, 2003