



DIRETRIZ DE ATUAÇÃO



Sumário

Introdução	7
1 Modelo de atuação finalística	8
2 Cadeia de valor da atuação finalística	12
3 Diagnóstico das cooperativas	16
4 Geração de informações e conhecimento	22
5 Oferta de soluções de desenvolvimento humano e organizacional	26
6 Avaliação de resultado da atuação finalística	36
Referenciais normativos	40
Fundamentação legal da constituição do Sescoop	42

Um novo rumo

Vamos avançar, juntos, rumo a um cooperativismo cada vez mais forte, competitivo e sustentável? Esse é um convite que faço a todos nós, que abraçamos essa causa e decidimos fazer parte desse grande movimento pautado nas pessoas. Independentemente do porte, perfil ou segmento de atuação, nosso jeito de fazer negócio é sempre voltado para as pessoas, e para elas direcionamos nossa atenção e concentramos nossos esforços.

Mais do que aplicar fórmulas ou modelos preestabelecidos, acreditamos que o caminho para o fortalecimento do cooperativismo está no respeito a sua diversidade e a suas particularidades. O segredo está justamente em conciliar esses dois pontos. Precisamos ter uma visão ampla das suas necessidades enquanto setor, claro, mas temos de considerar, ao mesmo tempo, as diferentes realidades e as muitas histórias de vida dos milhões de brasileiros que decidiram empreender coletivamente a partir da prática cooperativista.

Nosso movimento é formado por sociedades de pessoas, e por isso defendemos que a chave para o crescimento das cooperativas está no desenvolvimento humano. Afinal, são eles, os cooperados, que fazem do cooperativismo esse movimento diferenciado, que tanto nos orgulha. Um sentimento de pertencimento que se vê também naqueles que escolheram trabalhar como funcionários por esse modelo de negócio pautado na gestão democrática e no compartilhamento.

O ponto de partida, em qualquer uma das frentes, será sempre o mesmo, o desenvolvimento das pessoas. Assim, queremos atuar de maneira unificada e contínua em todo o sistema, trabalhando estrategicamente para gerar conhecimento e oferecer soluções que levem a resultados cada vez mais significativos para nossas cooperativas. Para percorrermos juntos essa jornada, compartilhamos com vocês a Diretriz de Atuação Sescoop, que vai nos auxiliar a colocar esse modelo em prática. Estamos certos de que esse é o caminho que nos levará à sustentabilidade do negócio, à felicidade dos cooperados e ao desenvolvimento das comunidades.

Boa leitura e bom trabalho!

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB





Introdução

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) é um serviço social autônomo, com personalidade jurídica de direito privado, que compõe o denominado Sistema S, instituído formalmente em 1998, nos termos da Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e respectivas reedições; e do Decreto nº 3.017, de 7 de abril de 1999, em um cenário político e econômico específico, dada a premente necessidade de profissionalização da gestão das cooperativas brasileiras.

Presente em todo o território nacional, o Sescoop atua de modo descentralizado por meio de unidades estaduais e da unidade nacional, considerando os diferentes contextos locais, visando a consolidação de todas as ações e resultados para apresentação às partes interessadas.

Para isso, é necessário construir uma linha-mestra que norteie a atuação das unidades estaduais, de forma que, respeitando as particularidades regionais, seja possível consolidar e evidenciar as ações realizadas de modo consistente e coerente com uma política nacional, de acordo com os pressupostos legais, regimentais e doutrinários.

Este é o propósito da Diretriz de Atuação Sescoop: oferecer uma linha orientadora para a atuação de todas as unidades estaduais do Sescoop, considerando o contexto atual e a visão de futuro do cooperativismo brasileiro, de modo a potencializar os resultados em benefício dos cooperados e seus familiares e empregados.

O modelo de atuação preconizado por essa diretriz considera o desenvolvimento das pessoas (desenvolvimento humano), por meio da redução das lacunas de competências necessárias ao desenvolvimento das cooperativas (desenvolvimento organizacional), conforme necessidades identificadas por meio dos diagnósticos.

Este documento apresenta o posicionamento estratégico finalístico do Sescoop, compreendendo o modelo de atuação, cadeia de valor e seus processos, os indicadores para medição dos resultados e os fundamentos legais e referenciais normativos que sustentam a diretriz.

1 Modelo de atuação finalística

Quando da formulação do Planejamento Estratégico do Sistema OCB para o período 2015-2020, foi redefinida a missão do Sescop, cuja redação atual é: “Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras”.

O Sescop busca cumprir sua missão por meio da atuação finalística regimentalmente definida, composta por:

- **Monitoramento** – conjunto de atividades integradas de diagnóstico e acompanhamento da identidade, da governança, da gestão e do desempenho para subsidiar o planejamento das ações que visem ao desenvolvimento sustentável das cooperativas.

- **Formação Profissional** – conjunto de atividades que visam a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à qualificação profissional e ao desenvolvimento humano, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das cooperativas.

- **Promoção Social** – conjunto integrado de ações com enfoque educativo para promover a cultura da cooperação, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das cooperativas e, conseqüentemente, de suas comunidades.

Em uma visão de processos, a atuação finalística é ordenada de forma que o Sescop consiga:

- Diagnosticar a situação das cooperativas em relação à cultura cooperativista e à gestão.

- Gerar informações e conhecimento sobre temas relacionados ao cooperativismo e à atuação das cooperativas, especialmente à cultura cooperativista e à gestão das cooperativas.

- Conhecer fatores do ambiente externo que podem dificultar ou impulsionar o desenvolvimento organizacional das cooperativas.

- Executar e apoiar iniciativas que, utilizando os conhecimentos gerados, visem à promoção do desenvolvimento das pessoas, fator necessário ao desenvolvimento das cooperativas.

Dessa forma, a contribuição do Sescop para o desenvolvimento organizacional das cooperativas é sustentada por meio de três entregas (diagnóstico, conhecimento, desenvolvimento humano), integradas e inter-relacionadas, conforme demonstra a Figura 1.

O diagnóstico gera informações e conhecimento sobre o ambiente interno das cooperativas. Esse conhecimento, aliado à análise de condições do ambiente externo, é fundamental para a aplicação de soluções para promover o desenvolvimento humano, levando ao posterior desenvolvimento organizacional das cooperativas.



Figura 1 – Contribuição do Sescop para o desenvolvimento das cooperativas

Essas entregas são concretizadas por meio da execução planejada e integrada dos processos da cadeia de valor da atuação finalística (diagnóstico, geração de informações e conhecimento e desenvolvimento e oferta de soluções), conforme Figura 6 – criando um círculo virtuoso e contínuo para o alcance dos resultados esperados. Essa execução consiste no modelo de atuação finalística do Sescop, representado na Figura 2.



Figura 2 – Modelo de atuação finalística do Sescop

A atuação finalística deve ser direcionada pela estratégia do Sescop, que estabelece os temas e as ações prioritárias para a promoção da cultura cooperativista e do aperfeiçoamento da gestão de cooperativas. Esses temas e ações constituem os quatro eixos de atuação do Sescop e estão apresentados na Figura 3.

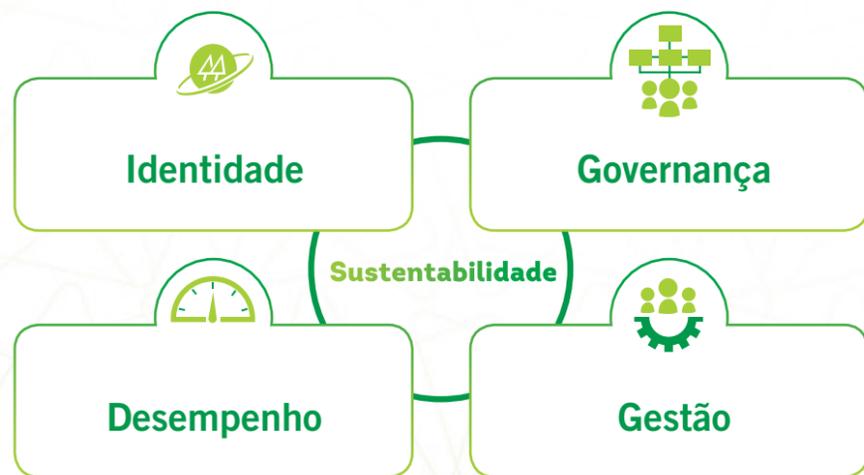


Figura 3 – Eixos de atuação do Sescop

Considerando ser essenciais às cooperativas a preservação da sua essência e a condução do seu negócio de forma alinhada aos princípios e valores do cooperativismo e à legislação cooperativa, é fundamental a atuação do Sescop com relação à preservação da identidade da cooperativa.

O mesmo vale para o acompanhamento da governança praticada pelas sociedades cooperativas. Isso considerando que as práticas de governança adotadas devem estar fundamentadas nos valores e princípios cooperativistas e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

Da mesma forma, ciente de que, para maximizar seu desempenho e tornar-se competitiva, a cooperativa precisa ter uma gestão profissional atenta aos desafios do mercado, é papel do Sescop monitorar a qualidade da gestão praticada e apoiar seu aprimoramento.

Finalmente, levando em conta que a cooperativa, para cumprir seu papel social, deve ser economicamente viável e rentável aos seus cooperados, bem como gerar valor para as demais partes interessadas, torna-se primordial a atuação do Sescop

em relação ao monitoramento do seu desempenho, bem como à promoção e ao apoio de iniciativas para sua melhoria.

Com atuação finalística integrada, o Sescop alcançará os resultados esperados, conforme demonstra a Figura 4, que representa o modelo de atuação. Cabe destacar que o Sescop não é um sistema fechado, ele faz parte de um ecossistema, com o qual interage continuamente, influenciando-o e sendo influenciado por ele. Essa interação é demonstrada por meio dos cantos abertos.

Essa constante interação com um ambiente externo volátil e dinâmico exige que as cooperativas e o Sescop estejam atentos às mudanças e em constante evolução para acompanhá-las, antecipando e aproveitando as oportunidades que essas mudanças oferecem. O Sescop utiliza projetos com a finalidade de desenvolver ou implementar soluções e inovações que contribuem para minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades surgidas na interação com o ambiente externo, bem como para minimizar fragilidades e potencializar forças existentes dentro do próprio sistema, visando a entrega de valor para seu público-alvo.



Figura 4 – Modelo de atuação do Sescop

2 Cadeia de valor da atuação finalística



As entregas do Sescoop, estabelecidas em seu modelo de atuação, são decorrentes da execução de processos, que são um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas em sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas das cooperativas, cooperados e seus empregados.

Esses processos estão organizados em uma cadeia de valor, denominada cadeia de valor da atuação finalística, que reflete a forma como o Sescoop concretiza suas entregas para gerar valor às suas partes interessadas – notadamente as cooperativas, a sociedade e os órgãos de controle – e assegurar o seu posicionamento estratégico

atual e futuro, justificando a razão de sua existência.

É importante destacar que a cadeia de atuação finalística do Sescoop está inserida em uma cadeia maior, a do Sistema OCB, que contempla também a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOB). Essas três entidades – que têm suas equivalentes no âmbito distrital e estadual – estão organizadas para fortalecer o cooperativismo e defendê-lo como movimento socioeconômico capaz de transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. A Figura 5 apresenta a cadeia de valor de atuação finalística do Sistema OCB.

Nesta cadeia de valor, conforme dito anteriormente, o papel do Sescoop, no contexto de sua atuação finalística, é contribuir para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras. Portanto, são três os macroprocessos sob sua responsabilidade, conforme apresentado na Figura 6.



Figura 6 – Cadeia de valor da atuação finalística do Sescoop

Esses macroprocessos, devidamente desdobrados em processos, subprocessos e atividades, transformam insumos em saídas, fundamentais para as entregas de valor do Sescoop. O Quadro 1 apresenta o resumo das principais entradas e saídas dos macroprocessos da cadeia de valor de atuação finalística do Sescoop.

Entrada	Macroprocesso	Saída
Dados das cooperativas	Diagnosticar cooperativas	Diagnóstico e indicadores das cooperativas
Diagnóstico e indicadores das cooperativas	Gerar informações e conhecimento	Temáticas para soluções de desenvolvimento humano e organizacional
Informações sobre o mercado de atuação das cooperativas		Estudos e pesquisas
Informações do ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal)		Difusão e direcionamento estratégico
Estudos para o desenvolvimento do cooperativismo	Desenvolver e ofertar soluções de desenvolvimento humano e organizacional	Soluções
Temáticas para soluções de desenvolvimento humano e organizacional		Relatórios
Estudos e pesquisas		
Difusão e direcionamento estratégico		

Quadro 1 – Entradas e saídas dos macroprocessos da atuação finalística do Sescoop

Nos próximos capítulos, são apresentadas orientações sobre os macroprocessos.

3 Diagnóstico das cooperativas



O diagnóstico do ambiente interno das cooperativas é uma das entregas do Sescop, resultante do macroprocesso “Diagnosticar cooperativas”, conforme a cadeia de valor da atuação finalística. Esse macroprocesso contempla os quatro eixos de atuação do Sescop (Identidade, Governança, Gestão e Desempenho) e permite a identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria das cooperativas.

A partir dessas informações, o Sescop contribui de maneira mais efetiva para o desenvolvimento das cooperativas por meio do auxílio na construção e implantação de planos de melhoria e do desenvolvimento e oferta de soluções adequadas às necessidades identificadas. E, por outro lado, a própria cooperativa, de posse do diagnóstico de seu ambiente interno e considerando a maturidade das suas equipes de colaboradores e quadro de cooperados, pode adotar medidas de melhoria dos seus processos.

Considerando que a entidade deve ser e funcionar como uma sociedade cooperativa, conforme determinam as leis e a doutrina cooperativistas, recomenda-se iniciar o processo de monitoramento pelo eixo Identidade, pois, considerando que a existência de não conformidades legais pode impactar no desempenho da cooperativa e colocar em risco sua credibilidade junto ao quadro social, ao mercado e de-

mais partes interessadas, é prudente zelar pela sua segurança jurídica.

Após a aplicação do diagnóstico do eixo Identidade, recomenda-se a aplicação dos diagnósticos dos eixos Governança, Gestão e Desempenho, respeitando a maturidade das cooperativas e a estratégia de atuação da unidade estadual.

Enquanto os eixos Governança e Gestão avaliam os processos da cooperativa a partir de modelos referenciais, o eixo Desempenho avalia os resultados alcançados em sentido amplo, apontando, por exemplo, se a cooperativa distribui renda e gera valor aos seus cooperados e demais partes interessadas, como colaboradores e sociedade.

Independentemente do eixo a ser trabalhado, as unidades estaduais devem sensibilizar as cooperativas para que elas incorporem o ciclo virtuoso de melhoria a partir da aplicação dos diagnósticos, cujos resultados, além de trazerem benefícios individuais para a cooperativa, também são fundamentais para a atuação mais efetiva do Sescop no sentido de apoiar seu desenvolvimento. É importante ressaltar a importância da unidade estadual no acompanhamento de todas as etapas dos macroprocessos junto às cooperativas.

Este é o macroprocesso “Diagnosticar cooperativas”, apresentado na Figura 8.



Figura 8 – Macroprocesso “Diagnosticar cooperativas”

Embora as etapas sejam iguais, bem como todos tenham a mesma necessidade de acompanhamento continuado, os instrumentos, sistemas utilizados e alguns dos métodos podem variar de acordo com o eixo objeto do diagnóstico. Os diagnósticos são revisados regularmente pela unidade nacional junto com as unidades estaduais, e a operacionalidade de realização das avaliações nas cooperativas ou pelas cooperativas é detalhada em manual próprio.

A seguir, são apresentadas as ferramentas colocadas à disposição das unidades estaduais visando a entrega de diagnósticos precisos e adequados para cada um dos eixos de atuação do SESCOOP.

3.1 DIAGNÓSTICO – EIXO IDENTIDADE

A Identidade Cooperativista visa a assegurar o respeito aos princípios e à legalidade cooperativistas e contribuir para a prática da autogestão.

Ressalta-se a importância do diagnóstico do eixo Identidade para identificar a conformidade cooperativista, que afeta diretamente a credibilidade e a imagem do cooperativismo. Esse diagnóstico é realizado a partir do modelo de referência do SESCOOP, que é continuamente revisado.

A base do modelo de referência são as leis cooperativistas, bem como a doutrina, os princípios e os valores do cooperativismo, que devem ser traduzidos para os processos da cooperativa. Os processos desse eixo são agrupados nos seguintes critérios de avaliação:

- Conformidade do estatuto social.
- Conformidade do registro de matrícula.
- Conformidade do livro de atas da assembleia geral.

- Conformidade do livro de atas dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal.
- Conformidade dos fundos obrigatórios e estatutários.
- Conformidade da Contabilidade, nos aspectos particulares das sociedades cooperativas.

Vale ressaltar a importância de se fazer tal verificação regularmente, visto que se trata de uma questão fundamental para a segurança jurídica da cooperativa. Sua ausência pode impactar negativamente o desempenho da sociedade cooperativa, bem como colocar em risco sua credibilidade junto ao quadro social, ao mercado e às demais partes interessadas. Neste processo de melhoria contínua, ocorre o fortalecimento da governança cooperativa, consequentemente impactando nos processos e práticas de gestão.

3.2 DIAGNÓSTICO – EIXO GOVERNANÇA

Governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas a fim de garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados.

A boa governança contribui para a aplicação da autogestão e tem por finalidade:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa.
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas.
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista.

- Praticar a autogestão como forma de aprimorar a participação do cooperado no processo decisório.
- Obter melhores resultados econômico-financeiros.
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social.
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Ressalta-se, então, a importância de um diagnóstico da situação da governança praticada nas cooperativas brasileiras para identificar necessidades de melhoria, visando ao desenvolvimento do setor cooperativo. Esse diagnóstico é realizado por meio da autoavaliação pelas cooperativas, a partir de um modelo de referência que estabelece diferentes níveis de maturidade.

O modelo de referência para diagnóstico do eixo Governança está baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa e aborda os processos e resultados da cooperativa relativos aos seguintes agentes da governança:

- Cooperados.
- Assembleia Geral.
- Conselho de Administração.
- Conselho Fiscal.
- Gestão executiva.
- Comitês e auditorias.

Visando ao estabelecimento de uma visão integrada e considerando a importância da gestão no estabelecimento de processos gerenciais, o diagnóstico do eixo Governança deve ser realizado em conjunto com o diagnóstico do eixo Gestão, a fim de minimizar os riscos e potencializar os resultados da organização.

3.3 DIAGNÓSTICO – EIXO GESTÃO

Gestão é a ação ou o resultado de gerir, ou seja, coordenar recursos e atividades de modo a atingir os objetivos aos quais se propõe. A gestão é materializada nas organizações por meio de um conjunto de processos de natureza gerencial que transformam informações em decisões, ações e resultados.

Para promover o aperfeiçoamento da gestão, é fundamental diagnosticar a situação já praticada pelas cooperativas. Esse diagnóstico é feito a partir de um modelo de referência, construído sob a coordenação da unidade nacional. Ele estabelece diferentes níveis de maturidade, incorpora as especificidades do modelo de negócio cooperativista e é revisado regularmente.

O modelo de referência utiliza como base as melhores práticas de mercado e considera que os processos devem ser planejados, executados a partir do planejamento feito, verificados quanto ao cumprimento do planejado e melhorados individualmente ou coletivamente, levando à melhoria contínua da organização. Ele aborda os processos e resultados da cooperativa relativos aos seguintes temas:

- Liderança.
- Estratégias e planos.
- Clientes.
- Sociedade.
- Informações e conhecimento.
- Pessoas.
- Processos.

Conforme já explicitado anteriormente, a unidade estadual deve orientar as cooperativas a adotar os dois diagnósticos para evitar que elas invistam em apenas um eixo, o que pode ocasionar riscos à sustentabilidade da organização.

3.4 DIAGNÓSTICO – EIXO DESEMPENHO

O monitoramento do desempenho é uma atividade fundamental da gestão, necessária para controlar a utilização dos recursos de uma organização, acompanhar o alcance de diretrizes estabelecidas, impulsionar a performance e apoiar o processo de tomada de decisão. Ele também permite que as organizações apresentem seus resultados de forma transparente e confiável para as partes interessadas.

Ao aplicar os instrumentos de diagnóstico dos eixos Identidade, Governança e Gestão, são identificados processos e práticas adotados pelas cooperativas visando a ampliar sua competitividade e sustentabilidade. Nesse contexto, o diagnóstico do eixo Desempenho se apresenta como forma de verificar se a cooperativa está alcançando bons resultados na busca de seus objetivos.

Durante muito tempo, a avaliação do desempenho de uma organização esteve atrelada unicamente à dimensão econômico-financeira, medida por meio de indicadores financeiros tradicionais. Entretanto, monitorar apenas o desempenho econômico-financeiro não permite verificar outras dimensões do desempenho de uma organização, tais como o seu relacionamento com as partes interessadas e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, por meio de uma atuação socialmente justa e ambientalmente correta. Assim, o uso de indicadores apenas financeiros pode resultar em uma avaliação limitada da competitividade de uma organização.

Em se tratando de cooperativas, não podem ser desconsiderados, no processo de avaliação de seu desempenho, o relacionamento com os cooperados e a geração de valor para a sociedade. Assim, para uma análise consistente da competitividade

de uma cooperativa, que seja capaz de demonstrar sua geração de valor para o mercado e para suas partes interessadas, é necessária a utilização também de indicadores não financeiros.

A geração e o monitoramento de diversos indicadores devem ser feitos relacionando-os entre si, para permitir a compreensão da situação vivenciada pela cooperativa de maneira global, o que evita conclusões equivocadas que poderiam ser oferecidas com a utilização de um único indicador ou de um número insuficiente de indicadores. Além da abrangência de indicadores, o eixo considera as diferentes condições setoriais e macroeconômicas a que estão sujeitas as cooperativas, de acordo com seus segmentos de atuação, por meio da definição e utilização de indicadores adequados às especificidades de cada atividade, de modo a respeitar, sempre que pertinente, a natureza do negócio.

É importante frisar que, além de medir o valor gerado e distribuído pela cooperativa, o que a auxilia em seu processo decisório, os indicadores de desempenho geram referenciais comparativos que permitem a avaliação comparada da cooperativa, tanto em termos regionais quanto em relação ao seu segmento, possibilitando a identificação do seu nível de competitividade e de oportunidades de melhoria.

3.5 UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Os sistemas de avaliação geram relatórios para as cooperativas que realizaram os diagnósticos nos respectivos eixos, evidenciando pontos fortes e oportunidades de melhoria de seu ambiente interno e de seu desempenho, que podem ser usados para direcionar seu planejamento estratégico. Por outro lado, também geram relatórios consolidados que permitem às unidades

estaduais o acompanhamento das aplicações ou ciclos avaliativos, a visualização dos resultados de todas as cooperativas do Estado, bem como a análise comparativa dos resultados de cooperativas de um mesmo segmento, região ou qualquer outra forma de agrupamento.

A partir da análise desses resultados, o Sescop verifica as soluções necessárias para auxiliar as cooperativas a melhorar seus processos e seu desempenho e planeja a sua oferta, individualmente ou coletivamente, considerando as necessidades observadas. Adicionalmente, os resultados dos indicadores nos quatro eixos de atuação são utilizados para o posicionamento das cooperativas.

Assim, os diagnósticos viabilizam atuação mais estratégica do Sescop, considerando os seguintes aspectos:

- A partir de diagnósticos abrangentes, é possível otimizar o plano de trabalho, oferecendo melhores e mais focadas soluções de desenvolvimento humano e organizacional para as cooperativas.
- Por meio do aprimoramento das análises setoriais, é possível desenvolver ações estratégicas para o fomento da intercooperação.
- Por intermédio do conhecimento sobre o valor gerado e distribuído pelas cooperativas aos seus cooperados, à sociedade e ao Estado, é possível ampliar o poder de articulação na defesa de interesses do cooperativismo.

4 Geração de informações e conhecimento



Gerar conhecimento sobre os temas relativos à cultura cooperativista e à gestão de cooperativas está entre as atividades necessárias para que o Sescop alcance sua missão de promover o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.

O processo de geração de conhecimento adotado pelo Sescop apresenta o seguinte fluxo:



Figura 9 – Processo da geração de conhecimento

A geração do conhecimento perpassa todos os macroprocessos, inclusive os que incluem a interação com outras áreas e organizações, por isso não é uma etapa tão claramente definida na cadeia de agregação de valor. E, para entender o processo de geração do conhecimento, é preciso compreender o que diferencia “dados” de “informação” e “informação” de “conhecimento”.

Dados são códigos primários ou informações desorganizadas ou descontextualizadas que, após devido tratamento, organizados e colocados dentro de um contexto, transformam-se em “informações”, ganhando significado e utilidade. Para se transformar em “conhecimento”, as informações devem ser assimiladas, analisadas e compreendidas pelas pessoas, de forma que possam tirar conclusão, expressar opinião e se posicionar acerca do tema em questão.

A geração do conhecimento ocorre quando as informações geradas por meio dos diagnósticos, dos resultados das ações de desenvolvimento humano e organizacio-

nal dos estudos e pesquisas são capazes de apresentar o cenário de desenvolvimento das cooperativas.

Esse cenário possibilita ao Sescop a definição do portfólio de soluções para o desenvolvimento das cooperativas, bem como a elaboração do plano de trabalho e o planejamento estratégico do sistema cooperativista.

4.1 DIRECIONAMENTO DA OFERTA DE SOLUÇÕES – TEMÁTICAS

O direcionamento da oferta de soluções é realizado por meio de temáticas. Essas temáticas são priorizadas em função das oportunidades de melhoria identificadas por meio dos diagnósticos da cooperativa de forma individual ou coletiva e devem ser utilizadas como direcionadores da atuação da unidade estadual em determinado ciclo de planejamento, quanto à oferta de soluções, de modo a buscar mais efetividade na atuação finalística.

A identificação dessas temáticas para as soluções de desenvolvimento é uma das entregas do macroprocesso “Gerar informações e conhecimento”, que alimenta o próximo macroprocesso da cadeia de agregação de valor da atuação finalística do Sescoop, que é “Desenvolver e ofertar as soluções de desenvolvimento humano e organizacional”.

A partir da análise dos cenários das cooperativas, o Sescoop identifica e prioriza as soluções para o desenvolvimento das competências das pessoas, visando ao desenvolvimento organizacional das cooperativas.

4.2 ESTUDOS E PESQUISAS

Os estudos e pesquisas de caráter técnico e científico são entregas do macropro-

cesso “Gerar informações e conhecimento” e fundamentais para fomentar o processo de inovação necessário à sustentabilidade e ao desenvolvimento do movimento cooperativista brasileiro. Por esse motivo, assumem papel relevante no cumprimento da missão do Sescoop, que pode realizar essas pesquisas e estudos internamente ou em parceria com as outras entidades, sejam do Sistema OCB, em órgãos de pesquisa, ciência e tecnologia, seja a própria comunidade acadêmica.

Em qualquer caso, para viabilizar a realização dos estudos e pesquisas de caráter técnico e científico, é fundamental a existência dos insumos (entradas) necessários a esse processo: dados e informações abrangentes e consistentes sobre as cooperativas, obtidos não só por meio dos diagnósticos, mas também por outras fontes internas ou externas do Sistema OCB.



5 Oferta de soluções de desenvolvimento humano e organizacional



Neste capítulo, é apresentada visão geral de como estruturar as propostas de soluções de desenvolvimento humano e organizacional, a partir do conhecimento das necessidades de desenvolvimento organizacional das cooperativas, adotando como direcionadores as temáticas definidas a partir da identificação de prioridades. O detalhamento do desenvolvimento e oferta de soluções, portanto, será tratado no “Manual de soluções de desenvolvimento humano e organizacional”.

A seguir, é apresentada visão geral sobre a base para o desenvolvimento e oferta de soluções, como desenvolver uma abordagem de desenvolvimento humano baseada em competências visando ao desenvolvimento organizacional, às modalidades de soluções, bem como às suas tipologias, às formas de avaliação das soluções e, por fim, aos aspectos relacionados à gestão da oferta de soluções.

5.1 BASE PARA O DESENVOLVIMENTO E OFERTA DE SOLUÇÕES

O processo de desenvolvimento e oferta de soluções deve ser iniciado a partir das temáticas de soluções de desenvolvimento humano e organizacional, identificadas no processo de geração de informações e conhecimento. As temáticas priorizadas em função do conhecimento das necessidades de desenvolvimento das cooperativas devem ser utilizadas para direcionar a oferta de soluções pela unidade estadual em determinado ciclo de planejamento.

A partir das temáticas priorizadas, devem ser ofertadas as soluções mais eficazes, atentando-se às concepções pedagógicas, para atender às necessidades de desenvolvimento das cooperativas, considerando

tanto o que é disponibilizado pela unidade estadual quanto pela unidade nacional.

Com relação às concepções pedagógicas, essas são a base para a compreensão do processo de intencionalidade pedagógica por trás de determinada ação realizada nas modalidades presencial e a distância. Elas estão ligadas à Psicologia do Desenvolvimento da Aprendizagem e são instrumentos valiosos para as equipes que desenvolvem as soluções, assim como para professores e instrutores. Essas concepções são Tradicionalismo, Sociointeracionismo, Cognitivismo/Construtivismo, Humanismo/Não Diretividade, Tecnicismo/Behaviorismo e Pedagogia Progressista/Libertadora, as quais serão detalhadas no “Manual de soluções de desenvolvimento humano e organizacional”.

Essas concepções não são estanques umas das outras, e o grande desafio de qualquer atividade que incida em um processo de transferência de conhecimento e de desenvolvimento é justamente a combinação entre elas, de modo a cumprir com o resultado esperado para aquela demanda. Tudo depende da necessidade levantada, em que caminhos de aprendizagem sejam definidos pelas concepções e suas estratégias tenham convergência com o esperado como resultado da solução aplicada.

Como o maior direcionador da ação de desenvolvimento humano é o desenvolvimento organizacional, as soluções devem ser pensadas a partir das competências que deverão ser desenvolvidas nas pessoas para que contribuam para minimizar as fraquezas e potencializar as forças do ambiente interno das cooperativas, visando a melhoria do seu desempenho.

5.2 BASE EM COMPETÊNCIAS

Diante das complexidades do mundo do trabalho, um modelo de desenvolvimento humano baseado em competências surge no contexto de atendimento para a construção de novos perfis de profissionais e de cidadãos, assim como a de uma realidade contextualizada com o efeito produtivo do sistema cooperativo. Entender essa realidade significa consolidar possibilidades de formação alinhadas às necessidades de desenvolvimento organizacional das cooperativas.

Esse processo, pautado no desenvolvimento da aprendizagem em sentido amplo, tem importante papel de consolidar a formação de pessoas com certo grau de independência, suficientemente capazes de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes diante dos desafios da vida pessoal e profissional, bem como das necessidades de desenvolvimento das cooperativas.

A junção destes conceitos no ideograma “CHA” é uma forma de definição do sentido de competência, trazendo um referencial de mensuração do processo de aprendizagem no ambiente corporativo e em um modelo educacional baseado em resultados. O “C” de “conhecimento” determina o nível do “saber” sobre determinado assunto, sendo a base do processo de aprendizagem. O “H” de “habilidade” situa o sujeito em como ele produz algo com base no conhecimento adquirido, muito próximo do saber fazer. O “A” de “atitude” é situado no sentido de iniciativa, ou seja, fazer o que deve ser feito a partir do seu conhecimento e de sua habilidade, o querer fazer.

Competência profissional pode ser entendida exatamente como a mobilização de conhecimentos aplicados, habilidades desenvolvidas e em desenvolvimento, valores pessoais e organizacionais e atitudes

pessoais necessárias ao desempenho de funções e atividades típicas de uma ocupação, segundo padrões de qualidade e de produtividade requeridos pela natureza do trabalho, sendo entendida como um conceito relacional, que deve:

- Fazer sentido para cooperativa, cooperados e empregados.
- Incluir, além das habilidades técnicas necessárias, comportamentos interativos, tomadas de decisão e comunicação com o ambiente.
- Organização do trabalho.
- Outros aspectos necessários ao pleno desempenho profissional.

Processos formativos ou de produção de conhecimento, sejam formais ou não, pautados no desenvolvimento de competências, procuram estimular a experiência da aprendizagem por meio de resolução de problemas, colocando os sujeitos em situações que os levem a praticar aquilo que é desenvolvido. Ocorre um deslocamento do apelo conteudista tradicional, do acúmulo do saber, para uma ação prática, de vivência daquilo que é aprendido. Esses processos percebem a realização de um itinerário formativo, constituído de uma intencionalidade pedagógica, programada com o objetivo de superar as dificuldades observadas no modelo tradicional de construção do conhecimento, em uma concentração de esforços, por uma prática orientada para resultados, direcionados ao próprio sujeito e ao seu trabalho na cooperativa, seja cooperado ou colaborador.

O conteúdo abordado ao longo de um processo de desenvolvimento humano se torna o meio de construção do conhecimento, superando a visão de fim em si mesmo, podendo desenvolver uma série de outros aspectos ligados ao exercício do trabalho. Não basta aos cooperados, aos profissionais ou à comunidade ligados àquela realidade

replicar conhecimentos acumulados em situações idealizadas. O foco passa a ser o conteúdo mediado com a sua realidade da cooperativa. As competências são desenvolvidas com base nas experiências de vida das pessoas, em consonância com as atividades realizadas em seu trabalho ou atividade, bem como com as necessidades de desenvolvimento dessa realidade.

É de fundamental importância que as soluções disponibilizadas no âmbito do Sescop sejam pensadas e desenvolvidas por meio das informações e demandas levantadas pelos diagnósticos realizados e priorizadas por meio das temáticas, com o objetivo de desenvolvimento de competências, alcance de resultados que transformem a realidade e no atendimento ao público e às necessidades das cooperativas. Cada proposta pedagógica deve procurar descrever as competências necessárias para a realização da atividade. Somente a partir dessa premissa é que as ações terão conexão com a realidade e, de fato, trarão indícios de alcance dos objetivos estratégicos das áreas finalísticas.

O desenvolvimento dessas competências está diretamente ligado ao atendimento da necessidade observada, assim como à definição dos pontos a serem superados por meio das ações realizadas pelo Sescop no atendimento ao público demandante. Cada ação deve estar conectada com o levantamento de necessidade alcançado pelo diagnóstico daquela realidade, objetivando o melhor aproveitamento de recursos e a efetividade daquela atividade quanto ao desenvolvimento da aprendizagem e da produção de conhecimento. Em suma, a definição das competências de cada solução deverá observar a sua pertinência e necessidade de desenvolvimento, como base no atendimento àquele público. Detalhes de como definir as competências serão

apresentados no “Manual de soluções de desenvolvimento humano e organizacional”.

5.3 MODALIDADES DE OFERTA DAS SOLUÇÕES

Modalidades são as formas nas quais as soluções poderão ser ofertadas. Como os processos finalísticos se desenvolvem em diversas atividades, muitas delas simultâneas, entender como estas modalidades são fundamentadas se faz necessário, em face da definição das matrizes de competências, da metodologia aplicada e pela elaboração das propostas pedagógicas.

5.3.1 Modalidade presencial

As atividades presenciais são aquelas que, para serem realizadas, dependem da participação direta de outras pessoas ao mesmo tempo. Tende a ser uma modalidade muito útil quando a atividade em questão necessita de uma prática assistida ou de um contato com o outro por meio de processos de troca de saberes. Atividades como videoconferências ou transmissão de aulas ao vivo, via web ou satélite, são consideradas como modalidade presencial mediada por tecnologia. Orienta-se analisar a sua pertinência, em termos de tempo e logística, já que diversas atividades presenciais, hoje em dia, podem ser substituídas pela modalidade a distância.

5.3.2 Modalidade a distância

É uma modalidade de ensino utilizada em iniciativas de formação profissional, de transferência de conhecimento e de troca de experiências, e pode ser aplicada em todos os tipos e níveis de aprendizagem. A possibilidade de troca de experiências em tempos e locais diversos é o que torna esta

modalidade tão atrativa à vida moderna em sociedade. Qualquer atividade formativa ou que pretenda promover a interação de pessoas em determinada situação pode ser realizada a distância, assim como as soluções de qualificação profissional que são ofertadas pela instituição.

Podem ocorrer por meio de sites específicos, plataformas de ensino e aprendizagem LMS (learning management system – sistema de gestão da aprendizagem), portais interativos, fóruns abertos na internet ou por qualquer outro meio que permita a troca de contribuições e de saberes em tempos e espaços diversos, predominantemente de modo assíncrono. O mais importante é o cumprimento de critérios a serem observados na elaboração desses processos.

A junção de processos que se desenvolvam com características das modalidades presenciais e a distância é chamada de blended learning (ou ensino semipresencial), caracterizada por ser um modelo híbrido – que prevê momentos presenciais e a distância – e pode ser utilizada como estratégia para a oferta de soluções pelo Sescoop.

5.4 TIPOS DE SOLUÇÕES

Concebendo a aprendizagem em sentido amplo, o Sescoop se propõe, além de atender à demanda tradicional por cursos, a ofertar soluções de diversos tipos para atender às necessidades de desenvolvimento das pessoas, visando ao desenvolvimento das cooperativas.

Entretanto, ao mesmo tempo em que se propõe a ampliar a visão sobre o desenvolvimento humano e organizacional por meio da aprendizagem, o Sescoop mantém a necessidade de buscar harmonização de conceitos e práticas entre as unidades

estaduais, motivo pelo qual apresenta, a seguir, a conceituação dos tipos de soluções consideradas no seu escopo de atuação.

Antes, cabe ressaltar duas observações aplicáveis a todos os tipos de soluções a serem ofertadas. Em geral, qualquer uma pode ser desenvolvida por meio de parcerias com outras instituições, especialmente com cooperativas, uma vez identificado o interesse em comum. E, quanto à adoção das tipologias, é possível que determinadas soluções estejam vinculadas como parte de outras, como o exemplo de um congresso que pode ser composto de palestras, minicursos, entre outros tipos de soluções.

5.4.1 Curso

É uma atividade educacional e, por essa característica, tende a ser organizado com base em projetos educacionais com a definição de uma intencionalidade pedagógica. Pelo fato de se tratar de desenvolvimento de competências, assim como da formação humana para o exercício da cidadania e para o exercício do trabalho, os cursos devem seguir o “Manual de soluções de desenvolvimento humano e organizacional” e os preceitos legais, quando assim o exigir.

5.4.2 Palestras

Consiste na exposição de tema relevante à realidade atendida, proferida por profissional que domine o assunto, cujo objetivo é repassar, informar, sensibilizar e promover atividades técnicas, institucionais e acadêmicas.

5.4.3 Workshop

O workshop é uma reunião de sujeitos interessados em certa área do conhecimento, em projetos ou em atividades, para

a promoção de conversas e investigação. Diferencia-se de uma palestra pelo fato de ensejar a participação de todos na construção da experiência da aprendizagem. Tem caráter mais prático, e sua realização exige do moderador ou condutor ampla abertura ao diálogo participativo e seu envolvimento.

5.4.4 Oficina

As oficinas são mais próximas da experiência de laboratório, em que participantes executam, em meio às apresentações e/ou debates, as atividades práticas do objeto de estudo. O nome nasce dos espaços de prática profissional e carregam na sua gênese a ideia de mão na massa, aprendendo com as próprias mãos.

5.4.5 Congresso

Os congressos podem ser regionais, nacionais ou internacionais, sob um tema abrangente que comporta diversos eixos temáticos complementares e transversais. Têm características mais técnicas e científicas. Podem ser divididos em diversas atividades, tais como mesas-redondas, conferências, palestras, comissões, painéis, minicursos e sessões de apresentação de trabalhos e pôsteres. Têm proximidade muito grande com a atualização de assuntos em determinadas áreas do conhecimento.

5.4.6 Fórum

São eventos com a intenção de engajar determinado público sobre alguma temática ou problema verificado sobre aquela realidade. São conduzidos por mediadores e têm a função de incitar a manifestação de opiniões diferentes acerca do assunto em debate. Os fóruns tendem a gerar novas ideias e sugestões para contornar, ame-

nizar, solucionar e dar direções de como poderão ser resolvidos os problemas discutidos. Podem ser utilizados como espaços de conscientização de um tema, não sendo exclusiva a participação de especialistas, mas também de pessoas interessadas nos resultados.

5.4.7 Seminário

São eventos com apresentações orais, seguidas por discussões acerca do que foi apresentado. Possuem temática central, geralmente dividida em subtemas, que são expostos pelos autores e debatidos pelos outros participantes. Podem ser utilizados como estratégias de apresentação de trabalho em congresso e encontros, quando nas exposições de comunicações orais na divisão de grupos menores. Têm a função de expor novas ideias, novos trabalhos e propostas inovadoras para aquele determinado assunto. Caracterizam-se pela exposição de um orador seguida de debate com a audiência.

5.4.8 Encontro

É um evento em que pessoas com características em comum ou com interesses afins debatem temas relevantes, atuais, convergentes e/ou divergentes e polêmicos em suas áreas de atuação. Tem como finalidade discutir ou produzir estudos/indicativos de vários aspectos de um ou mais assuntos e extrair considerações positivas que podem transformar a maneira de atuação daquela determinada comunidade.

5.4.9 Campanha

Ação coletiva organizada com prazo específico de realização, visando a disseminação de informações, a solução de pro-

blemas ou de amplitude de atendimento de determinado programa ou projeto, por meio da mobilização, do esclarecimento de ideias e da divulgação de temáticas relacionadas às cooperativas.

5.4.10 Exposição

Evento com a finalidade de apresentação e difusão de tecnologias, produtos, serviços e ideias. Geralmente, é organizada por meio de estandes ou espaços que permitam a circulação de pessoas e a troca de informações sobre o que está exposto. Pode ocorrer em paralelo a outros tipos de eventos ou ações, ou somente em exposição única, desde que atendida sua característica principal de apresentação, sem fins comerciais.

5.4.11 Instrução prática assistida

Solução que envolve a análise da realidade específica de uma cooperativa e a transferência de conhecimento por especialista em processos organizacionais, aos seus colaboradores e dirigentes, visando a solução de questões que comprometam a sustentabilidade da cooperativa ou impeçam o seu desenvolvimento. Demanda a análise in company das atividades desenvolvidas a fim de observar os aspectos gerenciais e/ou operacionais que deverão ser tratados, as competências das pessoas que deverão ser desenvolvidas e as pessoas que serão envolvidas no processo de aprendizagem. O tempo de duração dessa solução varia de acordo com a complexidade da realidade a ser transformada por meio da aprendizagem.

5.4.12 Orientação técnica

Atividade realizada por profissionais qualificados acerca de determinado expediente envolvendo aspectos de gestão. Tem a finalidade de propor soluções práticas para a realização de determinada atividade. Esta orientação pode ser repassada em qualquer modalidade, inclusive a distância. Tem como processo principal a transferência de conhecimento e alcance de resultados em relação a expedientes pontuais.

5.4.13 Dia de campo

Atividade prática, que geralmente acontece no contexto rural, com a finalidade de difusão de tecnologias e de promoção/divulgação de determinados temas ou projetos. Ocorre em ações pontuais com o objetivo de promover o contato com a aplicação prática.

5.4.14 Visita técnica

Tende a ser realizada por grupos reduzidos, para a observação de experiências e soluções práticas em realidades próximas à de origem, promovendo a verificação in loco daquela realidade que poderá subsidiar a aprendizagem.

5.4.15 Missão

Já envolve um grupo maior e uma investigação mais aprofundada, já que poderá ser composta por grupos multidisciplinares ou de áreas conexas, com o objetivo de investigação da experiência de modo mais abrangente.

5.4.16 Intercâmbio

Segue as mesmas características da missão e visita técnica, porém pode ser entendido quando realizado em parcerias com realidades internacionais ou de universos relativamente distintos da origem, como buscar soluções em cooperativas de ramos diversos ao da origem ou de outros países, que experimentam legislações e processos regulatórios diferentes.

5.4.17 Atividade cultural e esportiva

Tem como objetivo a promoção da cultura cooperativista, da cultura da cooperação e da qualidade de vida. São culturais quando envolvem manifestações artísticas e de promoção da cultura de modo geral. São esportivas quando envolvem atividades físicas ou de desporto, coletivas ou individuais, organizadas pelo Sescoop. São exemplos de atividades desta natureza, na matéria cultural, aquelas realizadas por meio de teatro, música, dança, exposição de obras e demais atividades com essa finalidade; assim como as de matéria esportiva, como campeonatos, maratonas e demais atividades desportivas.

5.4.18 Publicações

Materiais produzidos para proporcionar conhecimento e disseminação de informações importantes para o desenvolvimento humano e organizacional das cooperativas, conforme definido nesta diretriz.

5.5 MATRIZ DE AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES

A “Matriz de avaliação” tem como objetivo criar um ambiente de constante apren-

dizagem e reflexão, incidindo na adequação das soluções de desenvolvimento humano e organizacional ofertadas pelo Sescoop. O processo avaliativo considera o aspecto aprendizagem.

As avaliações adotadas para a realização dos processos finalísticos são as de reação e de aprendizagem, descritas a seguir em suas particularidades.

5.5.1 Avaliação de reação

A avaliação de reação tem por objetivo aferir a percepção dos participantes em relação a diversos fatores da atividade, entre outros possíveis, a saber:

- Procedimentos didático-pedagógicos.
- Conteúdo.
- Atuação dos mediadores, instrutores e demais responsáveis.
- Autoaprendizagem.
- Material e/ou recursos utilizados.
- Condições de realização.
- Resultado da atividade.

5.5.2 Avaliação de aprendizagem

Este tipo de avaliação depende muito da metodologia adotada pelo responsável pedagógico da atividade. Se possui intencionalidade de aprendizagem, poderá ser avaliado este quesito em um instrumento próprio para tal objetivo. O Sescoop permite que professores e/ou instrutores utilizem qualquer instrumento, desde que possibilitem a tabulação dos resultados e que sejam baseados em uma metodologia de ensino, de modo a permitir que a trajetória de aprendizagem seja, de fato, medida. Este processo pode ocorrer em diversos momentos da atividade e tende a produzir parâmetros de análise tanto para os condutores do processo (professores e instrutores) quanto para as equipes de gestão.

Avaliação de aprendizagem é a verificação do rendimento observado ao se aplicar o processo de ensino-aprendizagem em determinada atividade. Avaliar a aprendizagem significa observar e repensar o processo de transmissão de informações, qualificando os resultados que se pretende atingir por meio deste processo. Seguindo um modelo de verificação da aprendizagem aplicado à realidade educacional brasileira, fazemos a indicação dos momentos, dentro do processo, em que essas avaliações poderão ocorrer:

1. **Avaliação Diagnóstica** – realizada no início do processo, com o objetivo de diagnosticar o conhecimento prévio do participante.
2. **Avaliação Formativa** – ocorre ao longo do processo e permite a retomada de rotas de aprendizagem.
3. **Avaliação Somativa** – realizada ao fim do processo, com o objetivo de mensurar e consolidar a aprendizagem.

Na condição de instrumentos, fica a critério do condutor do processo a adoção de modelos que melhor se adéquem ao tipo de atividade. O importante é que haja clara conexão entre a concepção pedagógica e o modelo avaliativo adotado, de modo que seja bem definida a conduta de aferimento desta aprendizagem. Quanto mais informações o participante possuir acerca do modelo avaliativo, já no início da atividade, maior a tendência de que o avaliado consiga compreender e alinhar o que aprende com a forma de aferição, assim como o conteúdo tende a ter alinhamento com os objetivos propostos.

5.6 GESTÃO DA OFERTA DE SOLUÇÕES

Tendo em vista a quantidade acentuada de atividades realizadas pelas unidades estaduais, é primordial a gestão da oferta de soluções de desenvolvimento humano e organizacional. Sendo recomendável considerar os pontos a seguir.

5.6.1 Fatores importantes para a oferta das soluções

São importantes e devem ser considerados no processo de desenvolvimento e oferta de todas as soluções do SESCOOP, buscando maior coerência estratégica, otimização de recursos e efetividade nos resultados, os fatores seguintes:

- Discurso do cooperativismo.
- Oferta de soluções próprias ou por meio de parcerias.
- Definição clara do público-alvo.
- Planejamento prévio das atividades.
- Adequada definição de competências.
- Definição da carga horária.
- Tecnologia a ser empregada.
- Resultados para cooperados e empregados.
- Aplicação ajustada dos recursos.
- Utilização de instrutoria e/ou tutoria e seus desdobramentos legais para contratação.

5.6.2 Formas de disponibilização

As soluções podem ser disponibilizadas: (a) isoladamente; (b) conciliando mais de uma solução – por exemplo, uma palestra dentro de um dia de campo; ou (c) no formato de programa, uma iniciativa de caráter contínuo, entendida como um conjunto estruturado de atividades organizadas em

torno de uma temática central, que podem ser dispostas por etapas sequenciais ou não. Uma amostra dessa realidade são os programas de pós-graduação.

5.6.3 Gerenciamento

O gerenciamento das soluções deve ser organizado, registrado e acompanhado com base na construção de documentos oficiais que normatizem as atividades realizadas desde a concepção das propostas pedagógicas até a prestação de contas.

O fundamental neste processo é permitir que as soluções escolhidas sejam planejadas e controladas em um processo de gestão que permita a verificação de todas as fases de implementação dela. São elas:

1. **Concepção da solução** – processo de determinação da pertinência da proposta pedagógica e a forma como será organizada, suas condições iniciais de operação e abrangência.
2. **Planejamento** – esta é a fase de refinamento do escopo da proposta pedagógica, já razoavelmente descrito na etapa anterior. É importante a definição dos objetivos geral e específicos de cada solução, bem como dos resultados esperados.
3. **Execução** – com base na descrição da fase anterior, é neste momento

que as atividades são iniciadas, e a proposta pedagógica começa então a ser executada, observando todas as etapas e os sujeitos do processo.

4. **Controle e avaliação** – todas as etapas precisam ser monitoradas, e seus respectivos meios de controle precisam ser aplicados. É nesta fase que os resultados parciais são gerados, e as rotas podem ser reposicionadas. Os desvios em relação ao planejamento original devem ser identificados, e as devidas ações corretivas devem ser aplicadas.
5. **Encerramento** – esta etapa pode acontecer ao término de cada módulo ou etapa, caso a proposta pedagógica seja assim dividida. O mais importante é saber que cada etapa ou proposta pedagógica tem sua finalidade; e, em certo ponto, ela será alcançada. As avaliações somativas são realizadas, e os objetivos são comparados aos resultados obtidos. São produzidos os relatórios finais, e suas informações são utilizadas como balizadoras de novas ofertas, permitindo que a equipe tenha visão geral sobre a rota adotada na execução da proposta pedagógica. Com base nessa análise, novas propostas são formuladas, e possíveis desvios são evitados.

6 Avaliação de resultado da atuação finalística

A avaliação de resultados busca aprimorar os processos de atuação finalística por meio do aprendizado contínuo, avaliados pelos seguintes atributos:

- **Eficiência** – definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade.
- **Eficácia** – definida como o grau de alcance das metas programadas em determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.
- **Efetividade** – diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

Os resultados da atuação finalística do Sescop serão avaliados por meio de indicadores. A seguir, será apresentada a forma como os indicadores serão estabelecidos.

6.1 Indicadores de resultado da atuação finalística

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação.

É uma métrica que permite a análise quantitativa da evolução de dado elemento estratégico (plano estratégico, cenário, projeto ou processo), permitindo o estabelecimento de metas, indução do comportamento das pessoas e a medição e avaliação do desempenho desse elemento.

É responsabilidade da Unidade Nacional do Sescop estabelecer os indicadores para avaliar a atuação finalística do sistema, considerando os atributos de eficiência, eficácia e efetividade, descritos no capítulo anterior.

Os indicadores de esforço podem ser considerados indicadores de eficácia. Por exemplo, o número de cooperativas, de pessoas participantes, de participações (por empregado e cooperado) e os indicadores de cobertura (percentual de pessoas e cooperativas participantes perante o público-alvo existente). A evolução desses indicadores ao longo do tempo apresenta uma medida de quanto a organização é eficaz no cumprimento das metas relativas ao atendimento de seu público-alvo.

Os indicadores calculados pelos instrumentos de diagnósticos, como o Índice Sescop de Gestão e o Índice Sescop de Governança Cooperativa, medem a efetividade do trabalho do Sescop, ou seja, o resultado final pretendido de melhorar a gestão e a governança das cooperativas. Esses são indicadores de efetividade.

A análise dos resultados dos indicadores estabelecidos permite às unidades do Sescop o estabelecimento de ações de correção ou prevenção de eventuais situações indesejáveis, bem como subsidia a identificação de ações para melhoria das entregas feitas às suas partes interessadas.

Os indicadores da atuação finalística do Sescop serão estabelecidos com base nas seguintes características:

- Capacidade de apoiar a avaliação do Plano Estratégico do Sescop – permitir uma avaliação periódica e estratégica desses planos, ajudando a responder se a instituição está no caminho certo em relação à sua missão e à visão do cooperativismo.
- Viabilidade – permitir a coleta a partir de bases de dados já operadas pela insti-

tuição ou em bases de dados externas facilmente acessíveis.

- Seletividade – apoiar uma avaliação completa da atuação sem demandar esforço desproporcional de medição e interpretação de resultados.
- Capacidade de compartilhamento – permitir o entendimento e o acompanha-

mento por todas as áreas de modo a orientar os esforços das equipes.

Os indicadores da atuação finalística do SESCOOP serão informados em documento complementar a essa Diretriz, dentro do contexto da avaliação de toda a atuação institucional.



Referenciais normativos

Carta Constitucional Brasileira de 1988.

Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Medida Provisória nº 1.781-7, de 1999 (e suas várias reedições), autorizando a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop.

Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999, que aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescop), alterado pelo Decreto nº 5.315, de 17 de dezembro de 2004.

Regimento Interno da Unidade Nacional do Sescop.

Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, sobre a Educação Profissional, que regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e dá outras providências.

Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, que regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências.

Portaria nº 486, de 18 de novembro de 2005, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que estabelece as diretrizes, critérios e cronogramas para a implantação da Matriz de Informações sobre a Qualificação Profissional e Social, a ser implementada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescop).

Portaria nº 723, de 23 de abril de 2012, do Ministério do Trabalho (MTb), que cria o Cadastro Nacional de Aprendizagem Profissional (CNAP), destinado ao cadastramento das entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica definidas no art. 8º do Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005.

Resolução nº 30, de 14 de outubro de 2003, do Sescop, que estabelece a Diretriz Nacional de Educação Cooperativista do Sescop.

Demais portarias e resoluções do Sescop pertinentes ao assunto.

Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, que dispõe sobre a Instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica.

Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, que altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências.

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

Resolução CNE/CEB nº 4/99, que institui as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico.

Resolução CNE/CP nº 3, de 18 de dezembro de 2002, que institui as diretrizes curriculares nacionais gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia.

Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização.

Resolução nº 5, de 25 de setembro de 2008, que estabelece normas para o credenciamento especial de instituições não educacionais para oferta de cursos de especialização.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DA CONSTITUIÇÃO DO SESCOOP

O SESCOOP foi criado no contexto do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop) nos termos da Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e respectivas reedições; e do Decreto nº 3.017, de 7 de abril de 1999.

No final dos anos 1980 e durante os anos 1990 existiram diversos fatores que contribuíram para a aprovação do Recoop: políticas públicas inadequadas, taxa básica de juros elevada, abertura do mercado brasileiro, âncora verde, plano real, valorização do dólar e condições climáticas que levavam às quebras de safra. Naquele momento, houve também o entendimento de que, além dos fatores citados, a gestão não profissionalizada (não estruturada e considerada paternalista por alguns) estava entre as causas da crise financeira das cooperativas.

Assim, tendo em vista esse cenário, para aderir ao programa de revitalização das cooperativas e ter acesso aos recursos disponibilizados pelo governo federal para lhes garantir a sobrevivência, em grande parte, as sociedades cooperativas tinham de observar as condições estabelecidas pelo Recoop, relacionadas à construção do plano de desenvolvimento cooperativo, abrangendo cinco projetos: de reestruturação, de capitalização, de profissionalização da gestão, de organização e profissionalização dos cooperados e de monitoramento.

Surge, portanto, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo para auxiliar o setor cooperativista na profissionalização da gestão, sendo custeado pelas próprias cooperativas, com contribuição mensal compulsória de 2,5% sobre o montante da remuneração paga a todos os seus empregados.

Dizia o art. 8º da Medida Provisória nº 1.715, de 1998, que criou o Recoop, em sua redação revisada pelas edições posteriores:

Art. 8º – Fica autorizada a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com personalidade jurídica de direito privado, composto por entidades vinculadas ao sistema sindical, sem prejuízo da fiscalização da aplicação de seus recursos pelo Tribunal de Contas da União, com o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo tem como objetivos regimentais:

I. organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, a promoção social dos empregados de cooperativas, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares, e o monitoramento das cooperativas em todo o território nacional;

II. operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;

III. para o desenvolvimento de suas atividades, o SESCOOP poderá contar com centros próprios ou atuar sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados;

IV. assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua;

V. estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional e à promoção social do empregado de cooperativa, do dirigente de cooperativa, do cooperado e de seus familiares;

VI. exercer a coordenação, a supervisão e a realização de programas e de projetos de formação profissional e de gestão em cooperativas, para empregados, cooperados e seus familiares;

VII. colaborar com o poder público em assuntos relacionados à formação profissional e à gestão cooperativista e outras atividades correlatas;

VIII. divulgar a doutrina e a filosofia cooperativistas como forma de desenvolvimento integral das pessoas;

IX. promover e realizar estudos, pesquisas e projetos relacionados ao desenvolvimento humano, ao monitoramento e à promoção social, de acordo com os interesses das sociedades cooperativas e de seus integrantes.

Em função do postulado no Regimento Interno, o SESCOOP passa a ter três públicos-alvo para suas ações: empregados de cooperativas, cooperados e familiares dos anteriores.

Destaca-se ainda que, em razão da natureza jurídica de direito privado, o SESCOOP tem autonomia normativa, cabendo ao órgão máximo da instituição (Conselho Nacional) a edição das diretrizes e normas para regulamentar sua atuação, nos termos do artigo 3º do Regimento Interno.

