

## ANÁLISE DO PROCESSO METODOLÓGICO DAS CAPACITAÇÕES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DA SERRA GAÚCHA

*Gabriel München<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Este artigo aborda a análise do processo metodológico das capacitações de uma Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento da cidade de Carlos Barbosa/RS, desenvolvido como trabalho de conclusão do Curso Educação nas Organizações da Ulbra/Canoas/RS. O trabalho foi realizado por meio de capacitações dirigidas aos colaboradores responsáveis pela criação de capacitações da Cooperativa. Buscou-se fortalecer o processo metodológico das capacitações, visando a excelência na educação da empresa. Como resultado, contribuiu-se significativamente neste processo, propiciando a construção de uma metodologia que irá embasar as capacitações realizadas pela Cooperativa, bem como o desenvolvimento da equipe de conteudistas, por meio de intervenções educativas que aprimoraram suas competências para resultarem, também, na melhoria das competências organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo metodológico. Capacitações. Aprendizagem. Educação. CHA+VE.

**ABSTRACT:** This article approaches the analysis of the methodological process of the on-the-job training raining of a Credit, Savings and Investment Cooperative in the city of Carlos Barbosa / RS, developed as the final paper for the undergraduate course of Education in Organizations of ULBRA/Canoas/RS. The work was carried out through training of workers responsible for the creation of training programs of the company. The objective was to strengthen the methodological process of this training, aiming at the excellence of education of the company. As a result, it contributed significantly in this process, providing the construction of a methodology that will lay the foundation of all future trainings carried out by the company, the elaboration of a methodology to follow the learning built from the training and the development of a team of content makers, through educational interventions that improve their competences to result in the improvement of organizational competencies as well.

**KEYWORDS:** Methodological process, training, learning, education, CHA+VE.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente artigo é o resultado do Estágio Curricular Supervisionado/TCC II, do Curso de Educação nas Organizações da Ulbra/Canoas, que se desenvolveu no período de fevereiro a julho de 2018. O estágio foi realizado na Cooperativa de Crédito, em Carlos Barbosa/RS e, por meio dos resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado no Trabalho de Conclusão de Curso – TCC I, teve-se como finalidade, para o TCC II, fortalecer o processo metodológico das capacitações, visando a excelência na educação da mesma.

Desta forma, objetivou-se contribuir significativamente neste processo, propiciando o desenvolvimento da equipe de conteudistas (colaboradores responsáveis pela elaboração das capacitações), por meio de intervenções educativas que aprimorassem suas competências para resultarem, também, na melhoria das competências organizacionais.

Com base no propósito da Cooperativa e em toda a valorização e investimentos que tem gerado às pessoas, tanto a colaboradores quanto a associados e comunidade, no que se refere à educação, é imprescindível que se qualifique e aprimore as ações de educação que se instauram junto à Cooperativa, para o fortalecimento e crescimento da mesma, objetivando resultados primorosos.

Torna-se desafiador para uma organização, que não conta com profissionais da área da educação, desenvolver com excelência um projeto nesta área. Mais importante que isto, é uma organização aberta para o novo, para novos olhares e possibilidades, aliados à pesquisa científica, objetivando possíveis melhorias em seus processos, o que inclui um olhar e ações atentas para a metodologia do processo das capacitações.

Uma organização que se faz de pessoas para pessoas, certamente tem um propósito voltado para o desenvolvimento de pessoas. Assim, a Cooperativa de Crédito, objeto de estudos, para que possa viver num constante e crescente desenvolvimento e crescimento, deve estar atenta à educação que se instaura na empresa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Moran (2000, p.11), defende que “[...] a educação é o caminho fundamental para transformar a sociedade”. O referido autor complementa essa afirmação, dizendo que:

Educar é colaborar para que professores e alunos – nas escolas e organizações – transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É ajudar os alunos na construção da sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional – do seu projeto de vida, no desenvolvimento das habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e tornar-se cidadãos realizados e produtivos (2000, p.13).

De acordo com a contribuição de Streck (2008, p.150), referindo-se a Paulo Freire, “Não existe a educação, mas educações, ou seja, formas diferentes de os seres humanos partirem do que são para o que querem ser”, ou seja, há manifesto que são diversos os conteúdos aprendidos, não se limitando a uma única educação, mas a várias formas de aprendizagem.

Educação é um processo constante, de aprendizagem significativa, que ocorre em diversos espaços, não somente o escolar e que deve ser de excelência, para que ocorram grandes transformações pessoais e sociais.

Diante disso, a qualidade do processo de educação envolve muitas variáveis, conforme Moran (2000, p.14):

- Uma organização inovadora, aberta, dinâmica, com um projeto pedagógico coerente, aberto, participativo; com infraestrutura adequada, atualizada, confortável; tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas.
- Uma organização que congregue docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente; bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais, e onde haja circunstâncias favoráveis a uma relação efetiva com os alunos que facilite conhece-los, acompanha-los e orientá-los.
- Uma organização que tenha alunos motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gerenciamento pessoal e grupal.

Estas variáveis podem ser transferíveis no que tange à educação organizacional, visto que a organização deverá também ser inovadora, com um projeto pedagógico coerente e condizente com seu propósito, além de contar com profissionais

preparados, capacitados e motivados para a prática docente, bem como, que tenham seus colaboradores como potenciais aprendizes constantemente motivados, para desempenharem cada vez mais e melhor, suas funções.

A educação como processo de excelência, precisa levar o colaborador a perceber-se como sujeito, com crenças, objetivos e compreensão diferenciados dos demais, mas, simultaneamente, perceber que o conjunto de resultados individuais se agrega aos coletivos, tornando-se base para a construção de uma realidade organizacional mais ampla.

Segundo Pink (2010, p.119):

As primeiras duas pernas[...], autonomia e excelência, são essenciais. Para o equilíbrio adequado, porém, precisamos da terceira perna – propósito, que provê o contexto para as duas companheiras. Gente autônoma trabalhando pela excelência, apresenta um desempenho de alto nível. Aqueles, no entanto, que o fazem em nome de um objetivo maior podem alcançar ainda mais. As pessoas mais motivadas – para não falar das mais produtivas e satisfeitas – atrelam seus desejos a uma causa maior que a si mesmas.

Assim, motivação do sujeito está diretamente relacionada à aplicabilidade de seu conhecimento aquilo que a organização dele espera e a possibilidade de agregação deste conhecimento ao coletivo.

Tendo em vista a importância do conhecimento, é imperativo capacitar as pessoas, pois capacitar alguém é proporcionar que o sujeito se prepare para desenvolver uma atividade com autonomia. A capacitação cria uma competência, ensina habilidades e desenvolve o sujeito para desempenhar uma função nova para ele. É importante frisar que o processo de capacitação deve ser contínuo e constante.

Na Cooperativa de Crédito, as capacitações estão ancoradas na metodologia da Roda do Aprendizado. Esta é um processo de educação empresarial andragógico que foi desenvolvida por Roberto Adami Tranjan, economista, pós-graduado em administração de empresas e apresentada em seu livro: “Não durma no ponto: o que você precisa saber para chegar lá”, editado em 1999.

Para que haja aprendizdo, segundo Tranjan, é necessário que seja ativado um sistema de motivação no sujeito:

O 'sistema de motivação' é acionado a partir da expectativa de satisfação pessoal: **sentimento de competência e de capacidade de fazer algo que anteriormente não se conseguia**; de realização em **ver que os resultados após o aprendizado são superiores** aos anteriores; de identificação com alguém valorizado pelo aprendiz como o gerente, o professor, o consultor (TRANJAN, 1999, p.138) (grifos do autor).

Conforme orienta o autor, o processo de aprendizagem precisa ser estimulante. Após acionado o sistema de motivação no sujeito, Tranjan defende que outros dois sistemas devam entrar em cena: o sistema de avaliação e o sistema de interpretação. Para o autor: “[...] tudo começa por uma situação-problema – um alvo a ser atingido ou um problema a ser resolvido” (p. 140). Este ainda reforça que:

[...] é preciso que o colaborador perceba o problema e o aceite como desafio pessoal. Para isso, o colaborador-aprendiz deverá ter clareza dos benefícios e das vantagens em fazer a caminhada do aprendizado. Tudo começa, portanto, pelo “sistema de motivação” do indivíduo. Em seguida é necessário criar um panorama geral em que os colaboradores-aprendizes possam exercitar e ampliar o pensamento sistêmico (p.140).

A seguir, apresentar-se-á as etapas da roda do aprendizado, defendidas pelo autor, que a divide em duas partes:

A primeira metade da roda trata do desenvolvimento da consciência e a outra metade, do desenvolvimento da competência. A crença que fundamenta tal ordem é que a “consciência precede a mudança” e de que “as pessoas não resistem às mudanças, mas a serem mudadas”. [...] Invertendo a ordem cairemos no tradicional erro do adestramento, no qual o indivíduo é coisificado. Alienado, o indivíduo está submisso, dependente e não criativo. O aprendizado do ser se antecipa ao aprendizado do fazer. [...] Quando adquire compreensão, o indivíduo está propenso à mudança (1999, p.141).

Diante disso, estas duas etapas são repartidas em quatro partes: observação, significação, experimentação e incorporação, definidas pelo autor como ciclo básico de aprendizagem.

Para completar a roda, a mesma é dividida em mais quatro partes, pois, segundo Tranjan:

A proposta alternativa é a que denominaremos “ciclo crítico de aprendizado”. Nessa alternativa, o ciclo básico de aprendizagem não é descartado, mas agregam-se a ele etapas vitais para que o aprendizado se dê de forma consistente. [...] Tais etapas são justamente aquelas que corrigem e

aprimoram o ciclo básico de aprendizado. [...] Antes da etapa da observação, há a etapa da percepção. [...] os conceitos devem ser confrontados com outros dados: é a importante etapa da informação. [...] surge o conhecimento. [...] A etapa da habilitação indica aptidão e capacidade (1999, p. 144).

Assim, tem-se a roda do aprendizado completa, composta por oito etapas: percepção, observação, informação, significação, conhecimento, experimentação, habilitação e incorporação, sendo que as quatro primeiras se localizam a metade da roda referente ao desenvolvimento da consciência e, as demais etapas localizam-se na outra metade da roda, responsável pelo desenvolvimento da competência, quando há o ciclo completo de aprendizagem.

Para melhor compreender cada etapa da Roda da Aprendizagem, faz-se uma descrição das mesmas. A partir do pensamento de Tranjan, a etapa da percepção:

[...] faz com que lidemos melhor com alguns dilemas comuns. O primeiro é que muitas vezes enxergamos a realidade somente quando uma crise abre nossos olhos. Diante uma ameaça somos capazes de ficar espertos. Caso contrário, tendemos à acomodação. O segundo dilema é que costumamos enxergar somente aquilo que já experimentamos. [...] o terceiro dilema é que não conseguimos enxergar aquilo que é emocionalmente difícil de ver. [...] O último dilema é que conseguimos enxergar somente aquilo que nos interessa e com isso deixamos de fora coisas importantes (1999, p.145).

Dessa forma, o sujeito é convidado a manifestar seu conhecimento prévio sobre determinado assunto, de modo que possa compartilhar com os demais.

Conforme Tranjan: “Se não compartilharmos nossos mapas, cairemos na armadilha de imprimi-lo em todas as decisões da empresa. “[...] É preciso criar um mapa multifacetado da situação, aumentando assim o número de alternativas para propor soluções, ideias e mudanças”, complementando que:

O aprendizado começa quando cada participante consegue sair de uma discussão sobre determinado assunto com um mapa mais amplo e verdadeiro que aquele com o qual começou a discussão. Quando isso acontece, significa que está havendo desenvolvimento e uso do pensamento sistêmico (1999, p.146).

E ainda: “O pensamento sistêmico é próprio do ciclo crítico de aprendizado e começa a ser utilizado e ampliado a partir do ajuste da percepção” (p.146).

A observação, subsequente à percepção, é o ajuste das percepções dos sujeitos frente ao tema inicial. Para Tranjan (1999, p.146): “A observação é feita com muito

mais critério. Os limites são expandidos. A partir daí os conceitos podem ser formulados. É possível um sentimento de insuficiência e indecisão”.

A partir da observação, com inúmeros conceitos sobre determinados temas (assuntos), surge a necessidade de aprofundar os estudos. Assim, “Os conceitos devem ser confrontados com outros dados: é a importante etapa da informação” (TRANJAN, 1999, p.146).

Nesta etapa, faz-se necessária a utilização de diversas estratégias e metodologias, pois “[...] exercitar o pensamento sistêmico para uma melhor compreensão de causas e efeitos contribui para elevar o nível de consciência e o grau de aprendizagem” (TRANJAN, 1999, p.146). E prossegue dizendo que:

Os conceitos são transformados em definições fundamentadas. Existe significado no conhecimento. [...] É quando surge o conhecimento! O conhecimento é a etapa que sinaliza o desenvolvimento das competências. Podemos dizer que o capital intelectual da empresa já está maior, mas está apenas na cabeça das pessoas que estão vivenciando o processo do aprendizado. Não está ainda disseminado e incorporado às práticas das pessoas na empresa. É conhecimento residual instalado, mas não é conhecimento difundido. É ativo ainda sem condições de gerar resultado (1999, p.147).

Depois da etapa do conhecimento, é preciso colocar em prática as hipóteses. Assim, “A experimentação é a etapa fundamental de todo o processo. É quando o aprendiz compara o desafio da tarefa com seus conhecimentos e faz uma autoverificação da aprendizagem. [...] Feitas as adaptações necessárias, os resultados devem ser avaliados. Novas adaptações devem ser feitas, se preciso” (TRANJAN, 1999, p.147).

Após a etapa da experimentação, o autor traz a da habilitação:

[...] habilitação indica aptidão e capacidade. [...] É quando o conhecimento adquirido consegue gerar resultados. [...] Pode ser partilhado, não se deteriora. Quem aprendeu, agora transfere, lembrando sempre do percurso completo da roda do aprendizado. Depois que as pessoas acumulam experiência, sentem prazer em orientar os demais (p.147).

Concluída a etapa da habilitação, o conhecimento é incorporado. Assim, a próxima e última etapa da roda do aprendizado é a da incorporação. Portanto, “[...] quem transfere, reforça seu próprio aprendizado. Uma vez incorporado, o conhecimento

consegue proporcionar retornos às empresas inalcançáveis por outros tipos de ativo” (p.147).

A seguir, visualização da roda do aprendizado, elaborada por Tranjan.

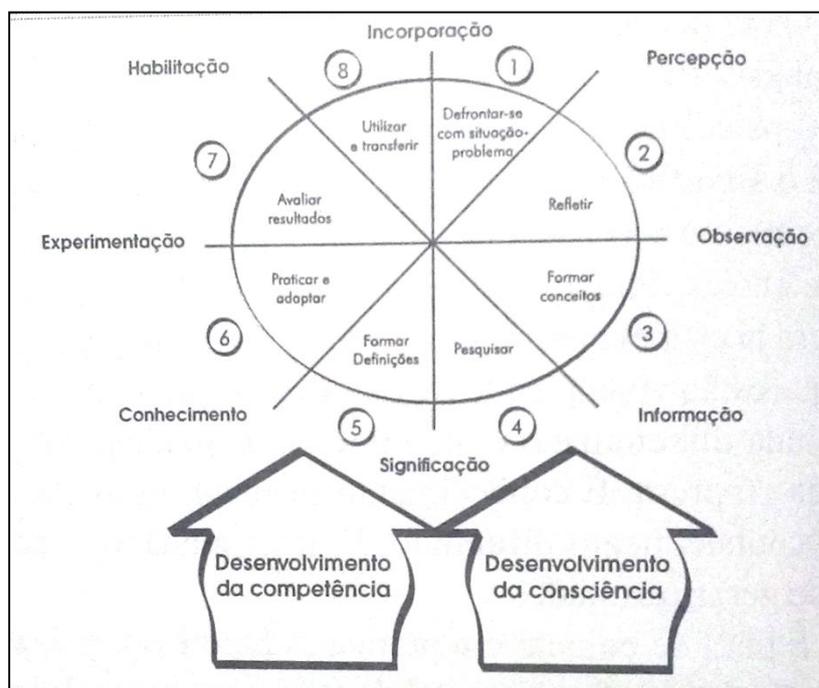


Figura 1: Roda do Aprendizado por Tranjan

Fonte: Tranjan (1999, p.148).

O autor chama à atenção quanto a alguns riscos que devem ser evitados no processo de aprendizagem. São eles: “[...] querer cumprir várias etapas da roda em um único encontro; atalhar a roda na tentativa de acelerar o processo de aprendizado; cansar-se antes do tempo, deixando o processo inacabado” (p.149).

Para garantir um processo de aprendizado eficiente e eficaz, é imprescindível que se observe o desafio proposto e a aptidão dos alunos. Quando ajustados aptidão e desafio, num processo de aprendizagem, a motivação será maior, o que certamente beneficiará o colaborador por estar sentindo-se realizado e com autoestima elevada, o que refletirá diretamente no clima e desenvolvimento organizacional, ampliando e desenvolvendo competências.

Competências são, segundo Levy-Leboyer, in Gramigna (2002, p.15): “[...] repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações denominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Para Eboli (2004, p.52):

[...] a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos: **Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o **saber fazer**. **Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o **poder fazer**. **Atitudes:** refere-se à postura e ao modo como as pessoas agem e produzem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o **querer fazer**. (grifos do autor).

Assim, frequentemente encontra-se na bibliografia a sigla CHA, que diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultam em competências, estando diretamente associados ao SER humano, da vontade intrínseca de realizar algo.

Devido a esta motivação interna, Macareno (2006, p.120), defende que:

É preciso apresentar o conceito de “CHAVE” [...] que se refere aos fatores Vontade e Expressão, agregados aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Vontade e Expressão, referem-se aos processos interiores ao indivíduo [...] com os quais o indivíduo contribui nos processos de trabalho e que geram valor agregado.

Dessa forma, os termos “vontade” e “expressão” acrescidos por Macareno à sigla CHA, são significativos. Entretanto, focando na empresa onde o trabalho foi desenvolvido, sugere-se agregar os termos “valores” e “entusiasmo”, resultando na sigla CHA+VE.

Assim, os valores referem-se aos princípios do sujeito que deverão estar conectados com os valores organizacionais e o entusiasmo, sendo a expressão da vontade interna, da motivação intrínseca indo ao encontro do propósito do indivíduo e por consequência, da organização.

Desse modo, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entusiasmo da pessoa, para o desenvolvimento de uma atividade com eficiência e eficácia.

Este trabalho foi desenvolvido em três etapas:

a) *Apresentação de resultados:*

Realizou-se um encontro com conteudistas e responsáveis da área de Gestão de Pessoas para apresentar resultados e contribuir com sugestões de melhoria, com base em todo o estudo realizado quanto aos conceitos apresentados no referencial teórico e dados obtidos através das análises dos instrumentos de pesquisa que compõem o TCCI e TCCII.

b) *Capacitar colaboradores:*

Criou-se e realizou-se capacitação aos conteudistas no que se refere à fundamentação teórica em que as capacitações devam estar embasadas, à elaboração de competências relativas a cada temática em estudo e a ações metodológicas para as atividades, mediando este processo junto aos conteudistas, no sentido de tornarem-se co-autores e protagonistas do processo de planejamento e execução da metodologia.

c) *Criar metodologia de avaliação:*

Com base no que apresenta a metodologia da Roda do Aprendizado e no que foi evidenciado no diagnóstico (TCC I), foi preciso desenvolver uma metodologia de avaliação, para que se pudesse aprimorar os processos e detectar possíveis falhas, bem como para que o aprendiz fosse acompanhado e para que a aprendizagem e construção do conhecimento sejam eficientes e eficazes, resultando na melhoria da prática dos colaboradores.

Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas reuniões com os gestores, pois foi preciso alinhar a proposta do trabalho de conclusão com a estratégia e objetivos da empresa. Foi elaborada e realizada capacitação dirigida aos conteudistas, abrangendo fundamentação teórica, na qual as capacitações da empresa devem estar fundamentadas.

Segundo Chiavenato (2009, p.3): “De um modo geral, a competitividade e sustentabilidade das organizações agora dependem do conhecimento. E nada mais criativo, inovador e mutável do que o conhecimento”. Dessa forma, “Se a educação é um processo contínuo, de busca de um saber ampliado e aprofundado, de um viver inteiro, é preciso que os indivíduos estejam inteiros nesta busca” (RIOS, 2003, p.61).

Como resultado, foram construídos, coletivamente, cinco tópicos para embasar todas as capacitações da empresa: proposta de valor, estratégia, processo, ferramenta e acompanhamento, associados ao conceito de CHA+VE, o qual foi proposto pelo acadêmico. Esta construção possibilitou que a Cooperativa alinhasse seu processo de capacitação, aliada à Roda do Aprendizado.

Além destes foi desenvolvida uma metodologia para acompanhamento das aprendizagens construídas nas capacitações. Esta constituir-se-á em acompanhar, na prática, o desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes, dos valores e do entusiasmo (CHA+VE).

A referida metodologia conterá indicadores para avaliar a performance do colaborador, após ter participado da capacitação, disponibilizando ao gestor a CHA+VE da capacitação e um minirroteiro de bate-papo sobre os indicadores, para embasá-lo na construção do *feedback* a ser realizado junto ao colaborador. Isto, com o intuito de estabelecer relações entre os conteúdos abordados na capacitação e a relação destes com o trabalho.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido junto aos conteudistas possibilitou que os mesmos criassem os tópicos norteadores das capacitações. Pôde-se verificar que os participantes ampliaram a sua consciência sobre os conceitos de educação, bem como compreenderam a importância do planejamento e organização para a execução das capacitações.

Eles perceberam a necessidade de identificar se, na prática, os colaboradores capacitados aplicavam os conhecimentos construídos, pois assim, teriam como acompanhar a eficácia do processo.

Fazer escolhas, tomadas de decisão, e responsabilizar-se pelas mesmas, é uma forma de comprometer-se e dar prosseguimento ao desenvolvimento de processos e esse foi um compromisso que assumi, indo ao encontro do meu propósito, de acreditar na educação como meio para o desenvolvimento das competências humanas e empresariais das pessoas, e, conseqüentemente, para alcançar resultados admiráveis, com excelência e ética.

É imprescindível que este trabalho tenha continuidade, para que todas as capacitações estejam alinhadas e possibilitem à empresa ter um processo direcionador para as capacitações.

O trabalho realizado foi extremamente significativo, tanto ao acadêmico quanto para a empresa. Ao acadêmico, pois consolidou toda a aprendizagem da jornada acadêmica, e à empresa porque pôde refletir e repensar sobre a sua experiência de capacitação, estabelecendo relações entre teoria e prática.

O trabalho gerou conhecimento aos participantes, à organização e ao próprio acadêmico, fortalecendo o processo metodológico das capacitações, visando a excelência na educação da Cooperativa de Crédito.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Aprender e ensinar com foco na educação híbrida**. In: Revista Pátio, nº 25, junho, 2015, p. 45-47. Disponível em: <<http://www.grupoa.com.br/revistapatio/artigo/11551/aprender-e-ensinar-com-foco-na-educacao-hibrida.aspx>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 50ª ed. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Rio de Janeiro Ed: Elsevier, 2010.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com Pessoas – Gestão Comunicação e Pessoas:** comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/pt-br.php>> Acesso em: 10 maio 2018.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** Campinas, SP: Papirus, 2000.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade.** 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

STRECK, Danilo R., REDIN, Euclides, ZITKOSKI, Jaime José. **Dicionário Paulo Freire.** Belo Horizonte: Autêntica editora, 2008.

TRANJAN, Roberto Adami. **Não durma no ponto:** o que você precisa saber para chegar lá. São Paulo: Gente, 1999.