



TRANSFORMANDO LIDERANÇAS ATRAVÉS DA EDUCOMUNICAÇÃO: O PODER DOS 3C'S EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

TRANSFORMING LEADERSHIP THROUGH EDUCOMMUNICATION: THE POWER OF THE 3C'S IN A COOPERATIVE FINANCIAL INSTITUTION

ARTIGO

Sâmia Cristiane Ciliato¹

Universidade Franciscana, Santa Maria - RS
E-mail: samiaciliato@hotmail.com

Taís Steffenello Ghisleni

Universidade Franciscana, Santa Maria - RS
E-mail: taisghisleni@yahoo.com.br

Editor deste número da RECS:
Dr. João Batista Lopes da Silva
Universidade do Estado de Mato Grosso
e-mail: revistaedu@unemat.br

RESUMO

A comunicação é um processo social que envolve a troca de informações, ideias e sentimentos, e sendo assim, é uma das ferramentas mais importantes para o engajamento do aprendiz em situações de aprendizagem organizacional. O estudo objetiva avaliar práticas educacionais no programa de desenvolvimento de lideranças de uma instituição financeira cooperativa, e para isso, realizou-se um estudo de caso. Por fim, conclui-se que a prática educacional gerou um envolvimento e adesão das lideranças, os principais agentes de transformação da organização. A construção colaborativa promoveu envolvimento e motivação da liderança no desenvolvimento de comportamentos e habilidades necessárias para dar conta dos desafios do negócio e da transformação que a organização está vivenciando.

Descritores: Educomunicação. Desenvolvimento de Pessoas. Liderança.

ABSTRACT

Communication is a social process that involves the exchange of information, ideas and feelings, and as such, it is one of the most important tools for learner engagement in organizational learning situations. The study aims to evaluate educative practices in the leadership development program of a cooperative financial institution, and for that, a case study was carried out. Finally, it is concluded that the educative practice generated an involvement and adhesion of the leaders, the main agents of transformation of the organization. Collaborative construction promoted leadership involvement and motivation in the development of behaviors and skills necessary to deal with the business challenges and the transformation that the organization is experiencing.

Keywords: *Educative communication. Unrolling people. Leadership.*



1 INTRODUÇÃO

Em um mundo caracterizado pela constante e rápida disponibilização de novas tecnologias, o acesso imediato a uma vasta quantidade de informações e conhecimento representa um desafio emergente para as organizações (Silva e Burger, 2018). Diante desse cenário, torna-se premente a necessidade de adotar práticas que promovam a adaptação e a aprendizagem organizacional. Nesse contexto, as organizações assumem a responsabilidade não apenas de adquirir o conhecimento necessário, mas também de desenvolver as competências essenciais para alcançar suas estratégias de negócios, por meio da comunicação, educação e formação de seus colaboradores.

As estratégias de comunicação desempenham papel crucial no funcionamento eficaz das organizações e na promoção da aprendizagem organizacional. Elas não se limitam mais à simples transmissão de informações, mas devem ser estrategicamente orientadas para revitalizar os processos e métodos de interação e comunicação com os diversos atores sociais, alinhando-se com as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos do negócio (Oliveira e Paula, 2007). A comunicação organizacional, quando adota essa abordagem estratégica, permite que as pessoas compartilhem experiências e contribuam para o crescimento conjunto.

No contexto da transformação organizacional, destaca-se a relevância da "educomunicação" como uma abordagem inovadora, a ser explorada posteriormente no desenvolvimento do texto. Esta fusão entre educação e comunicação emerge como um elemento-chave para potencializar a aprendizagem e promover uma interação mais eficaz entre os membros da organização. Superando as limitações do ensino formal, a intersecção entre educação e comunicação desempenha um papel fundamental no alcance dos resultados desejados pelas organizações em seus negócios.

Dada a importância da educomunicação, especialmente no âmbito da gestão da comunicação, surge, então, a seguinte indagação: como a educomunicação pode potencializar o desenvolvimento de lideranças em uma instituição financeira cooperativa? Este estudo tem como objetivo explorar as práticas educacionais no âmbito do programa de desenvolvimento de lideranças de uma instituição financeira cooperativa, empregando um estudo de caso. Para isso, explora-se como os conceitos de educomunicação, liderança e desenvolvimento de pessoas se entrelaçam e influenciam o sucesso de um programa de desenvolvimento de lideranças em uma instituição financeira cooperativa. A pesquisa adota uma abordagem metodológica que combina revisão bibliográfica, análise documental e um estudo de caso detalhado. A partir daí, são apresentados os principais aspectos metodológicos que nortearam esta investigação, fornecendo uma visão clara de como os dados foram coletados e analisados.

A seguir, o artigo descreve em detalhes o estudo de caso, incluindo o contexto da instituição financeira cooperativa, o programa de desenvolvimento de lideranças em questão e as práticas educacionais utilizadas. São apresentados os resultados, observações e análises que surgiram da aplicação das práticas educacionais dentro do contexto de desenvolvimento de lideranças. As considerações finais deste trabalho consolidam as descobertas da pesquisa, destacando as implicações práticas para as organizações que desejam fortalecer suas estratégias de desenvolvimento de lideranças por meio da educomunicação.

2 EDUCOMUNICAÇÃO

Educação e comunicação não são características que surgiram na contemporaneidade; pelo contrário, é importante destacar que ambas as áreas do conhecimento têm raízes em uma demanda latente pelo compartilhamento de saberes, conhecimentos, invenções e descobertas ao longo do tempo, e, à medida que o tempo avançou, essas áreas modificaram sua razão de existir (Moreira, 2020).

A Educomunicação é uma interface entre as áreas de comunicação e educação, podendo ser entendida como um campo transdisciplinar que visa promover o diálogo, buscando estimular reflexões sobre os recursos da comunicação, tecnologias e linguagens com o intuito de desenvolver sujeitos sociais críticos (Soares, 2015). O objeto de estudo da educomunicação não se limita apenas à utilização das mídias, mas abrange o processo de

comunicação, levando em consideração o conteúdo da mensagem transmitida, os recursos empregados e os efeitos esperados a partir da prática educomunicativa (Nepomuceno, 2019).

Vale destacar que as possibilidades de intervenção da educomunicação estão divididas em seis áreas, incluindo: educação para a comunicação, expressão comunicativa por meio das artes, mediação tecnológica na educação, pedagogia da comunicação, gestão da comunicação e reflexão epistemológica (Moreira, 2020). A área de educação para a comunicação diz respeito ao entendimento da comunicação e à importância da reflexão sobre seus impactos, exigindo um olhar para além do que está sendo comunicado e envolve a práxis educativa no processo comunicacional (Moreira, 2020). Por outro lado, a área de mediação tecnológica é considerada estratégica e uma aliada forte para enfrentar os desafios que a educação enfrenta, permitindo que uma tecnologia viabilize e intermedeie o campo de expressão dos principais atores envolvidos, professores e alunos (Soares, 1999).

A área de gestão da comunicação nos espaços educativos envolve o processo desde o planejamento até a execução e avaliação das práticas comunicacionais relacionadas às iniciativas educacionais (Soares, 1999). No que diz respeito à área de pedagogia da comunicação, seu objetivo é explorar a educação da comunicação no ensino formal regular. Por fim, uma área de reflexão epistemológica busca, a partir da sistematização das experiências e da relação entre os campos da educação e comunicação, viabilizar uma coerência importante e necessidade entre teoria e prática (Moreira, 2020).

Existem várias possibilidades de intervenção, e cabe ao educomunicador viabilizar a utilização de recursos, tecnologias e processos de informação, envolvendo os atores nesse contexto para uma atuação participativa, colaborativa e democrática da comunicação (Soares, 1999). Além disso, o educomunicador tem a missão de produzir e manejar o saber, envolvendo os sujeitos envolvidos para transformar os espaços educativos, superando as barreiras formais do ensino e criando ecossistemas comunicacionais.

A educomunicação representa um pilar fundamental na formação de lideranças do século XXI. Ao promover a reflexão crítica, a expressão criativa e a gestão eficiente da comunicação, a educomunicação prepara indivíduos para se tornarem líderes conscientes e capacitados.

Segundo Soares (2014) a Educomunicação surge como um campo transdisciplinar que busca a interseção entre a educação e a comunicação para promover o desenvolvimento de assuntos sociais críticos por meio do diálogo, reflexão, e o uso estratégico de recursos comunicacionais e tecnológicos. Esta abordagem não se restringe apenas à utilização das mídias, mas, fundamentalmente, engloba o processo de comunicação em sua totalidade, considerando conteúdo, recursos empregados e efeitos esperados.

No contexto da formação de lideranças do século XXI, a educomunicação assume um papel crucial ao preparar indivíduos para liderar de forma consciente e capacitada. Através da promoção da reflexão crítica e da gestão eficiente da comunicação, a educomunicação oferece ferramentas essenciais para líderes que desejam conduzir transformações positivas não apenas nas esferas educacionais, mas também na sociedade como um todo.

No próximo tópico, exploraremos como a sinergia entre a educomunicação e a liderança pode fortalecer ainda mais a capacidade de influência desses líderes e como esses elementos se entrelaçam para moldar o futuro das práticas educacionais e de comunicação.

3 LIDERANÇA

As ambições do mundo corporativo sempre exigiram as lideranças o exercício incessante de pensar grande, buscando a expansão dos negócios, o aumento de *market share* e diversas outras estratégias de crescimento (Magaldi e Salibi Neto, 2018). Nesse contexto, o sucesso organizacional muitas vezes foi adicionado ao número de lojas ou filiais de uma organização, à quantidade de pontos de vendas, à ampliação do portfólio de produtos e serviços, entre outras possibilidades destinadas a aumentar o poder de influência da organização no mercado.

No entanto, a liderança transcende esse olhar restrito ligado ao desempenho organizacional. Além de lidar com o desenvolvimento do negócio, os líderes enfrentam desafios complexos ao guiar colaboradores, projetos e objetivos organizacionais, ajustando a estratégia conforme necessário (Cortella, 2017). Lidar com esses desafios exige uma nova mentalidade de crescimento, que não ignora as oportunidades atuais, mas as ressignifica, trazendo uma

estratégia para o jogo em busca de uma base sólida para o negócio (Magaldi e Salibi Neto, 2019).

A liderança contemporânea exige a capacidade de se reinventar, construir novas possibilidades e adotar métodos diferentes para enfrentar as complexidades do mercado, sempre alinhando-se com as necessidades dos clientes (Cortella, 2017). Além disso, os líderes devem estar preparados para lidar com ambientes incertos e arriscados, tomando decisões ágeis e aprendendo com os erros (Magaldi e Salibi Neto, 2019). Ao desenvolver essas habilidades, os líderes ampliam sua visão do todo e ganham flexibilidade para enfrentar desafios com estratégia e agilidade (Morgan, 2007).

A liderança também inclui a responsabilidade de alinhar todas as equipes e talentos da organização com o propósito da empresa, trabalhando em sinergia para alcançar os resultados desejados (Magaldi e Salibi Neto, 2019). Para isso, é essencial extrair o potencial máximo de cada membro da equipe, alinhando suas habilidades com as demandas do mercado e as tendências emergentes. Reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores é fundamental, e os líderes desempenham um papel crucial nesse processo, gerenciando talentos e valorizando as contribuições individuais (Magaldi e Salibi Neto, 2019).

O acompanhamento próximo e o suporte às equipes são funções críticas da liderança, exigindo presença, escuta ativa e atenção aos detalhes (Magaldi e Salibi Neto, 2019). Além disso, os líderes devem inspirar e comprometer suas equipes com a missão da organização, incentivando a participação e o comprometimento dos colaboradores (Cortella, 2017). Os líderes organizacionais devem estar profundamente envolvidos na busca pela melhoria do desempenho da empresa, utilizando sua liderança para inspirar e engajar os colaboradores na realização dos objetivos da organização.

Nesse contexto desafiador, torna-se evidente que uma liderança eficaz não se limita apenas à gestão de negócios, mas abrange a capacidade de inspirar, desenvolver e alinhar equipes para um desempenho excepcional. À medida que exploramos a importância da liderança no contexto organizacional, é fundamental considerar que o desenvolvimento das pessoas desempenha um papel crítico na formação de líderes de sucesso. No próximo tópico, investigaremos como as estratégias de desenvolvimento de pessoas podem fortalecer ainda mais a capacidade de liderança, preparando líderes para enfrentar os desafios em constante evolução do mundo corporativo e para criar um ambiente propício ao crescimento e ao sucesso, tanto individual quanto organizacional.

4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As transformações no contexto corporativo e a acirrada competitividade são impulsionadas na busca por alternativas que permitam às organizações manterem-se relevantes para seus clientes. Para isso, as organizações têm investido em estratégias cada vez mais elaboradas, identificando recursos e atividades que proporcionem vantagens no mercado (Ribeiro et al., 2017).

Um exemplo claro dessa necessidade é a busca pela inovação em produtos e serviços, levando as organizações a investirem na educação em metodologias ágeis para capacitar seus colaboradores a identificarem oportunidades de melhoria, recriar produtos e serviços e atender às necessidades dos clientes.

Nesse cenário, o desenvolvimento de uma educação corporativa eficiente torna-se crucial. Essa abordagem visa capacitar os colaboradores em metodologias ágeis, e promover uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua. A educação corporativa bem estruturada fornece as ferramentas necessárias para a inovação e estimula a criatividade, a colaboração e a adaptabilidade, elementos fundamentais para enfrentar os desafios dinâmicos do mercado. Investir nesse tipo de educação impulsiona a capacidade da equipe de identificar oportunidades e criar soluções inovadoras, fortalecendo a posição da organização no cenário competitivo e garantindo sua relevância e sustentabilidade a longo prazo.

Contudo, à medida que as transformações globais ocorrem a uma velocidade sem precedentes na história, a relação entre capital e trabalho é impactada de maneira significativa. Diante disso, a regra que impera nos negócios é a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados para competir com excelência (Belluzzo e Reis, 2017). A transformação organizacional resultante desses desafios está intrinsecamente ligada às pessoas que compõem a organização, e é nesse contexto que a educação desempenha um papel

fundamental na garantia da longevidade e do sucesso organizacional.

Entretanto, para que a transformação se concretize na prática, é essencial que os colaboradores compreendam a dinâmica das mudanças, seus impactos e, acima de tudo, que desenvolvam competências alinhadas com essa nova realidade (Magaldi e Salibi Neto, 2019).

Estamos, indiscutivelmente, inseridos na Sociedade do Conhecimento, na qual as organizações que promovem um ambiente propício à geração e ao compartilhamento do conhecimento conseguem inovar rapidamente em seus produtos e serviços, mantendo-se competitivas no mercado (Silva e Burger, 2018). Portanto, a conexão entre trabalho, aprendizado e educação é o alicerce fundamental para que a organização alcance o sucesso com estratégia e eficácia (Silva et al., 2017). A aprendizagem acelerada e a educação de qualidade tornam-se cada vez mais cruciais para que as organizações possam manter-se competitivas e os seus colaboradores, preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

No mercado de trabalho atual, valorizam-se profissionais que tomam decisões de forma proativa, buscam o autodesenvolvimento, aplicam a criatividade na inovação de processos e rotinas de trabalho, e reconhecem a aprendizagem organizacional como fator indispensável para a gestão e a sustentabilidade das organizações (Silva e Burger, 2018). Contudo, para que a educação corporativa contribua eficazmente para a inovação e se torne uma vantagem competitiva, é imperativo que a aprendizagem organizacional esteja alinhada à estratégia da organização (Ziviani et al., 2019).

Ao contrário dos ativos materiais de uma organização, que tendem a depreciar com o tempo, o ativo do conhecimento se expande à medida que é estimulado e utilizado no dia a dia. Na contemporaneidade, os recursos materiais e estruturais não são mais suficientes para garantir o domínio de uma organização. O que realmente agrega valor, impulsiona a inovação e faz a diferença é o conhecimento que capacita a organização (Ziviani et al., 2019).

O desempenho organizacional está diretamente relacionado à capacidade de seus colaboradores em gerar, aplicar e compartilhar conhecimento. Para isso, é necessário criar um ambiente propício à criação de novas ideias, à inovação e à experimentação. Isso significa que as pessoas devem se sentir seguras para questionar o status quo, assumir riscos e aprender com os erros, permitindo que a organização crie conhecimento, inove e se destaque em seu mercado. A aprendizagem organizacional deve capacitar os colaboradores a reflexão, raciocinar, estabelecer conexões a partir do conhecimento explícito e expandir constantemente seu repertório e visão sistêmica sobre o negócio e sua atuação (Magaldi e Salibi Neto, 2019), permitindo-lhes contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Embora existam estudos que apontam para o brilho entre aprendizagem, desempenho e estratégia organizacional, é necessário transcender o campo das ideias e discursos e transformar ações em resultados práticos (Ziviani et al., 2019). E assim, o desenvolvimento das pessoas surge como um pilar fundamental para a adaptação e o sucesso organizacional diante das rápidas transformações no cenário corporativo. A seguir apresentamos os aspectos metodológicos deste estudo, delineando como a pesquisa foi conduzida para analisar as práticas e estratégias de desenvolvimento de pessoas em uma organização contemporânea.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e transversal, e seus procedimentos foram orientados por meio de um estudo de caso. É exploratória, conforme Gil (2007), pois visa ampliar a familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. Também é descritiva, tendo como objetivo a descrição de situações, eventos e características importantes de pessoas, grupos ou características passíveis de análise. Esse tipo de pesquisa busca abordar uma variedade de questões e medir cada uma delas (Sánchez Gamboa, 2007). Trata-se de um estudo de corte transversal, uma vez que realiza uma análise pontual das especificidades. De acordo com Gil (2007), em estudos transversais, o fator e o efeito são observados no mesmo momento histórico.

A pesquisa foi conduzida na Sicredi, uma Instituição Financeira Cooperativa com mais de 100 anos de atuação no mercado. Seu objetivo primordial é construir uma organização mais próspera, oferecendo uma variedade de produtos e serviços financeiros direcionados a diferentes segmentos de associados, incluindo Segmento Pessoa Física, Segmento Pessoa Jurídica e Segmento Agronegócio. A Sede Administrativa está localizada na região central do

Rio Grande do Sul, e sua área de atuação abrange a região central dos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Em relação à educação informal, é importante salientar que as cooperativas, como a Sicredi, possuem uma abordagem peculiar. Além das práticas formais, a educação informal desempenha um papel fundamental, orientada pelos princípios do cooperativismo. Esses princípios promovem uma cultura de aprendizado colaborativo e compartilhamento de conhecimento entre os membros, contribuindo para a singularidade da educação dentro desse contexto.

6 NAVEGAR JUNTOS POR CAMINHOS MAIS PRÓSPEROS

No encerramento da formação de lideranças da organização em 2022, foi proposto um *Team Building* com a atividade de velejada. O objetivo dessa ação foi estabelecer uma conexão entre o momento atual da organização, suas transformações e desafios, por meio de uma experiência vivencial que buscava gerar uma tomada de consciência.

Para iniciar a reflexão, os executivos retomaram o planejamento estratégico, os principais direcionadores e os KR's¹ (indicadores-chave de desempenho), conectando-os com o propósito organizacional. Em seguida, lançaram a seguinte pergunta aos participantes: 'O que estamos fazendo para construir uma sociedade mais próspera?' Após as contribuições das lideranças, os executivos exploraram os seis principais eixos de transformação da organização, que incluem a reestruturação e capacitação da governança, a consolidação da estratégia de pessoas, a expansão para o estado de Minas Gerais, a estruturação de agências mais relacionadas e ágeis, o foco em projetos relacionados ao planejamento estratégico e à sustentabilidade do negócio com equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e de governança. A intenção dessa exploração foi contextualizar os principais atores da organização para que conheçam suas principais referências e gerar engajamento dos times para percorrer o propósito da organização.

Foi importante resgatar os valores da organização, denominados 'Nosso Jeito', que incluem a simplicidade, a proximidade e a atitude ativa. O valor 'Próximo' se manifesta na integridade, no estabelecimento de vínculos genuínos e na oferta proativa de ajuda. 'Simples' implica agir de forma objetiva, resoluta e alinhada à estratégia, evitando a postergação ou terceirização. 'Ativo' significa ter iniciativa eficiente, cumprir promessas e colaborar de forma eficaz.

Além dos valores, foram destacadas as competências que orientam o comportamento dos colaboradores no dia a dia de trabalho e a forma como realizar suas entregas. As competências abordadas para o ciclo de gestão de desempenho incluem Diversidade e Inclusão, Desenvolvimento de Pessoas, Inteligência Emocional, Trabalho em Equipe, Essência Cooperativista, Compreensão para Atendimento, Iniciativa e Adaptabilidade.

Após estabelecer as bases estratégicas com as lideranças da organização, foi realizado um briefing para a atividade de velejada. O briefing consistiu na explicação da atividade, dos objetivos e do tempo disponível para cada equipe concluir uma tarefa, bem como na organização dos grupos. Cada equipe era composta por sete participantes, com um deles desempenhando o papel de líder.

Entre as opções de destino para a velejada, que incluíam a Usina do Gasômetro e a Ilha do Presídio, o grupo optou pela Ilha do Presídio. Cada equipe teve 90 minutos para navegar até a Ilha do Presídio e retornar aos Veleiros do Sul, localizado em Porto Alegre. Para facilitar a comunicação entre os grupos, foi fornecido a cada equipe um equipamento com um rádio de comunicação portátil. Além disso, cada equipe estava acompanhada por um capitão, um profissional capacitado para conduzir o barco e que atuaria apenas em caso de necessidade.

Ao embarcar, as equipes receberam um cartão com instruções técnicas, conforme ilustrado na Figura 1, para orientá-las na condução dos barcos.

¹ Os KR's, ou indicadores-chave de desempenho, são métricas específicas utilizadas para medir progresso em direção aos objetivos estratégicos de uma organização. Eles fornecem uma avaliação quantificável do desempenho, permitindo que os líderes acompanhem e compreendam o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

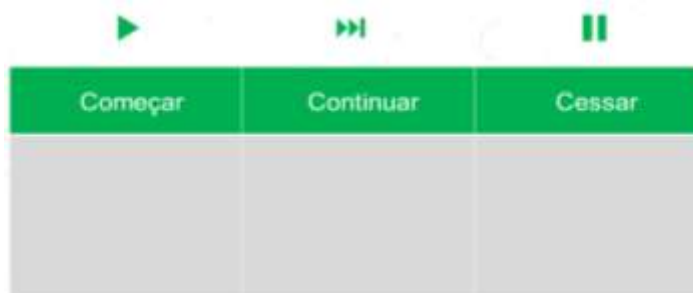
Figura 1 – Instruções Técnicas



Fonte: Organizado por PrimeSail Business Trainings (2022).

Outro aspecto a ser considerado é a comunicação entre os tempos, que não estava estruturada e carecia de objetividade, ocorrendo de forma desconexa. Esses aspectos ressaltam a importância da gestão contextual, baseada em situações e estratégias. Para tornar as mudanças comportamentais necessárias mais tangíveis, os líderes foram convidados a realizar uma prática educacional por meio da atividade dos 3C's, conforme ilustrado na Figura 2. Nessa atividade, os participantes foram solicitados a identificar tarefas e comportamentos que devem Começar, Continuar e Cessar.

Figura 2 – Atividade dos 3C's (colaboração, construção e compartilhamento)



Fonte: Organizado pela Instituição Financeira Cooperativa (2022).

Para isso, os participantes receberam as instruções da atividade, conforme ilustrado na Figura 3. O grupo foi dividido em três equipes, cada uma delas com um líder que permaneceu no mesmo grupo ao longo das três rodadas. A rotatividade dos demais membros tinha o

objetivo de explorar a inteligência coletiva, enquanto cada líder de equipe acolhia as percepções de todos os membros, tanto do seu grupo de origem quanto dos outros grupos.

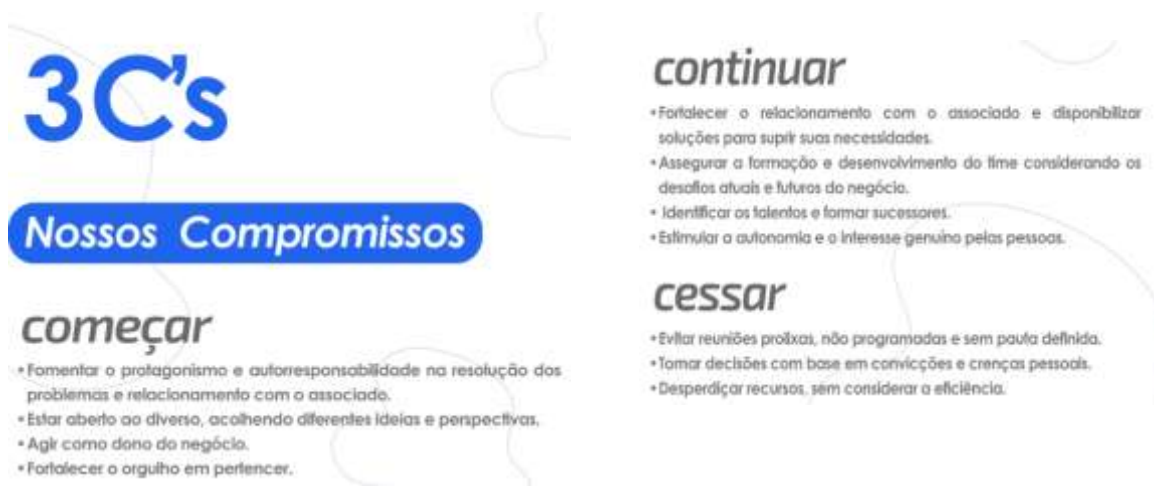
Figura 3 – Orientações da Atividade 3Cs



Fonte: Organizado pela Instituição Financeira Cooperativa (2022).

Por fim, o desafio para o grupo original foi selecionar os principais itens listados em cada uma das categorias C, resultando na definição dos compromissos acordados, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – 3C's Nossos Compromissos



Fonte: Organizado pela Instituição Financeira Cooperativa (2022).

Pode-se perceber que os compromissos acordados no grande grupo são voltados diretamente ao exercício da liderança de pessoas, permeando o desenvolvimento de pessoas por meio do fomento do protagonismo, do fortalecimento do orgulho de pertencer à organização, da identificação de talentos e da formação dos profissionais. Ao mesmo tempo, pode-se verificar o olhar estratégico de atuação do líder junto ao negócio, à medida que são estimulados a atuar como donos do negócio, fortalecer o relacionamento com os associados, tomar decisões de forma assertiva com base em dados e fatos, e atuar considerando a eficiência organizacional.

É válido ressaltar a contribuição da gestão da comunicação nos espaços educativos, uma vez que se propõe garantir o compromisso dos envolvidos, utilizando os recursos tecnológicos e metodológicos necessários para garantir a coesão da comunicação

organizacional entre as equipes (Soares, 1999). O interessante neste resultado é que se trata de uma construção colaborativa, em que os grupos discutiram e concordaram com mudanças importantes para orientar a organização rumo a caminhos mais prósperos, por meio de uma prática educacional. Essa experiência de aprendizagem foge do formato tradicional e formal de ensino-aprendizagem.

Ao cruzar os resultados deste estudo de caso com os conceitos de educação, liderança e desenvolvimento de pessoas, fica evidente como a educação e a comunicação desempenham um papel crucial na formação de líderes capacitados e na promoção de um ambiente organizacional voltado para o aprendizado e a inovação. Através da prática educacional, os líderes puderam não apenas aprimorar suas habilidades de comunicação, mas também refletir sobre seu papel estratégico na organização. O desenvolvimento de competências de liderança, como a capacidade de tomar decisões baseadas em dados, fomentar o protagonismo dos colaboradores e fortalecer o relacionamento com os associados, tornou-se uma parte integrante da jornada de aprendizagem e esta abordagem vai além do formato tradicional de ensino-aprendizagem.

Ao analisar os resultados da aplicação dos 3C's, foram observados processos dinâmicos e interativos durante as atividades educacionais. Durante as rodadas da atividade, os participantes engajaram-se ativamente na identificação de tarefas e comportamentos para começar, continuar e cessar. As discussões nos grupos proporcionaram um ambiente propício para a troca de ideias, percepções e experiências, fomentando o surgimento de compromissos significativos. A análise dos compromissos acordados no grande grupo revelou as mudanças comportamentais necessárias e evidenciou o entendimento estratégico dos líderes em relação ao negócio. Essa interpretação dos resultados foi obtida por meio de observações, análises das interações durante as atividades e feedbacks coletivos. A abordagem educacional mostrou-se eficaz na promoção de mudanças tangíveis e na geração de insights estratégicos, consolidando-se como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de líderes e aprimoramento organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática educacional, baseada na aplicação dos 3C's resultou em um meio de envolvimento profundo e participação ativa das lideranças, e se mostrou uma estratégia intrínseca para catalisar a transformação organizacional. A abordagem de construção colaborativa, inicialmente proposta, emergiu como um elemento fundamental para promover o comprometimento e a motivação das lideranças no aprimoramento de comportamentos e habilidades, visando enfrentar os desafios operacionais e a evolução contínua da organização no contexto em que atua.

É crucial observar que os efeitos da intervenção não se restringem aos limites da sala de aula, ecoando e se difundindo no cotidiano das atividades das lideranças, criando um efeito de ondulação que se reflete em mudanças substanciais entre as orientações. Essa disseminação de mudanças para além do ambiente de aprendizagem formal atesta a eficácia das práticas educacionais em permeabilizar a cultura organizacional e a dinâmica de trabalho diária.

Além disso, a gestão do desempenho da comunicação teve um papel crítico na obtenção de resultados positivos. Ao estabelecer diretrizes claras para os comportamentos a serem adotados e abandonados, a gestão da comunicação serviu como uma ponte entre a teoria absorvida durante o programa e sua aplicação no mundo real. Isso garantiu que as lideranças não apenas compreendessem os conceitos teóricos, mas também os internalizassem de maneira transferível, resultando em um aprendizado eficaz que conectou as estratégias aprendidas com as práticas inovadoras.

Este estudo revela que a prática educacional, enriquecida pela abordagem colaborativa dos 3C's, tem um impacto profundo no engajamento, capacitação e transformação de lideranças em um cenário organizacional em constante mudança. A difusão das influências para além das salas de aula e a gestão cuidadosa da comunicação aprimoraram ainda mais a aplicabilidade e a acessibilidade dessas práticas, consolidando seu papel crucial na promoção de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Com isso, a educação se destaca como uma ferramenta útil para moldar e fortalecer lideranças em busca de um futuro próspero organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B. C. Educomídia: resgare do pensamento latino-americano. In: MELO, J.M.; VENTURA, M. de S.; GOBBI, M.C. (OrgS.). **Pensamento Comunicacional Latino-Americano através da Literatura**: Jorge Fernández. São Paulo: INTERCOM/UNESCO/UMESP (PPGCOM), 2013, v.2, p. 95-118.
- BELLUZZO, R. C. B.; REIS, D. P. **Conhecimento, pessoas e aprendizagem organizacional sob a ótica da competência em informação**: uma nova lógica de gestão. Bauru: MMH Informação, 2017.
- CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?**: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAGALDI; S. SALIBI NETO, J. **Gestão do Amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MAGALDI; S. SALIBI NETO, J. **O novo código da cultura**: vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NEPOMUCENO, F. R. O Educomunicador depois de Kaplún. In: FERREIRA, Bruno de Oliveira; HASLINGER, Evelin e XAVIER, Jurema Brasil (orgs.). **Práticas Educomunicativas**. São Paulo: ABPEducom, 2019.
- RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, vol. 7, Número Especial, mar. 2017.
- SÁNCHEZ GAMBOA, S. **Pesquisa em educação**: métodos e epistemologias. Chapecó, SC: Argos, 2007.
- SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018.
- SOARES, I. O. Comunicação/Educação: A emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais. **Revista Brasileira de Comunicação, Arte e Educação**. Ano 1, n.2 (jan./mar. 1999) Brasília: Senado Federal, 1999.
- SOARES, I. O. Educomunicação e Educação Midiática: vertentes históricas de aproximação entre Comunicação e Educação. **Comunicação & educação**, v. 19, n. 2, p. 15-26, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/72037>. Acesso em: 15 set. 2023.
- ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Vol.24, n.1, jan./mar., 2019.

i Sobre as autoras:

Sâmia Cristiane Ciliato (<https://orcid.org/0000-0002-7067-5906>)

Mestranda em Ensino de Humanidades e Linguagens pela Universidade Franciscana (2022), graduada em Psicologia pela Faculdade Integrada de Santa Maria (2016); Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Franciscana (2018), , Formação em Analista Comportamental PDA pela Grou GP (2019) e Certificação Internacional em 6Ds pela Affero Lab (2020). Experiência profissional em grandes empresas, como Unimed Noroeste, Shopping Praça Nova, Grupo Dimed. Atualmente está a frente da Educação Corporativa da Sicredi Região Centro RS/MG.

Taís Steffenello Ghisleni (<https://orcid.org/0000-0002-5405-9492>)

Doutora em Comunicação Midiática Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em Engenharia de Produção (UFSM), especialista em Comunicação, Movimento e Mídia (UFSM) e bacharel em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda (UNIJUI). Pesquisadora Líder no Grupo de Pesquisa CNPq: Mídia e Processos Socioculturais. Atualmente é professora na Universidade Franciscana (Santa Maria, RS), nos cursos de Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens e Publicidade e Propaganda.

Como citar este artigo:

CILIATO, Sâmia Cristiane; GHISLENI, Taís Steffenello. Transformando lideranças através da educomunicação: o poder dos 3c's em uma instituição financeira cooperativa. **Revista Educação, Cultura e Sociedade**. vol. 13, n. 2, p. 92-102, 28ª Edição, 2023. <https://periodicos.unemat.br/index.php/recs>

A **Revista Educação, Cultura e Sociedade** é uma publicação da Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, iniciada em 2011 e avaliada pela CAPES.

Indexadores: DOAJ – REDIB – LATINDEX – LATINREV – DIADORIM – SUMARIOS.ORG – PERIÓDICOS CAPES – GOOGLE SCHOLAR