Estratégia&Negócios

ISSN 1984-3372
http//portaldeperiodicos.unisul.br

ARTIGOS

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UM BANCO PÚBLICO DO BRASIL

ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESSES IN A STATE BANK FROM BRAZIL

Romero Bastos Lustosa
Graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Interesse em Pesquisa nas áreas de Aprendizagem Organizacional e Gestão por Competências.
E-mail: romerolustosa@yahoo.com.br

Anielson Barbosa Da Silva
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC.
E-mail: anielson@uol.com.br

Célia Cristina Zago
Pós-Doutora em Administração pela Universidade Pierre Mendes – França. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.
E-mail: celiazago@gmail.com

Recebido em 10/06/2009. Aprovado em 16/12/2009. Disponibilizado em 03/02/2010.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Diante de um cenário instável e competitivo, as organizações precisam desenvolver um sistema que aprendizagem capaz de promover a gestão do conhecimento, o que pode contribuir para a sua sustentabilidade e sobrevivência. Este estudo tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional praticado em um Banco Público do Brasil. A pesquisa é um estudo de caso descritivo, balizado por uma abordagem quantitativa. Diante das peculiaridades e necessidades para o estudo, optou-se por escolher como universo de investigação os funcionários que possuem mais de um ano de permanência na instituição, vinculados à unidade de Representação de Retaguardas localizada na cidade de João Pessoa/PB. A coleta de dados envolveu uma pesquisa documental e a aplicação de um questionário. A análise dos processos de aprendizagem foi categorizada a partir de quatro dimensões: geração, interpretação, disseminação e institucionalização. A utilização dessa abordagem proposta por Silva (2009) apresentou aderência ao contexto da organização e ajudou a identificar os elementos de aprendizagem vinculados a cada dimensão estudada. Os resultados da pesquisa indicam que o percurso de aprendizagem na unidade do banco público analisado ocorre principalmente da organização para o indivíduo (*feedback*), e é pequena a percepção de que a trajetória da geração, difusão e institucionalização do conhecimento, por meio dos processos de aprendizagem, seguir o percurso do indivíduo para a organização (*feedforward*).

Palavras-chave: Processos de aprendizagem. Gestão do conhecimento. Organização. Banco Público.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um cenário em que a valorização do saber, impulsionadas pela dinâmica da integração em nível mundial e mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação, demanda a necessidade de desenvolver um sistema de gestão que seja capaz de captar e gerenciar o conhecimento, visando promover o desenvolvimento e acumulação de competências organizacionais. É um contexto de incertezas e de enorme competitividade. Fleury e Oliveira Jr. (2001) afirmam que as organizações estão tomando consciência de que a extensão, profundidade e escopo do conhecimento e das habilidades organizacionais impulsionam de forma crescente suas chances de

competitividade no mercado. Por este motivo a geração do conhecimento se torna crucial para a organização.

Para Senge (1990), os negócios se tornaram mais complexos em decorrência do aumento da integração em nível mundial e da capacidade das organizações lidarem com a perspectiva dinâmica da mudança. Nesse contexto, o trabalho demanda o desenvolvimento da capacidade dep promover o aprendizado em todos os níveis organizacionais. Antonacopolou; Gabriel (2001) ressaltam que a aprendizagem tem atraído a atenção de muitos pesquisadores nos últimos anos, em decorrência do aumento da consciência do papel da aprendizagem como facilitadora dos processos de mudança, visando ampliar a capacidade competitiva e o sucesso das organizações.

Na Era do conhecimento, o importante é saber criar e gerir o conhecimento a seu favor. Mas, de acordo com Nonaka; Takeuchi (1997, p. 14), "a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo". Os processos de aprendizagem organizacional surgem, neste contexto, como elementos determinantes para a gestão do conhecimento. Fernandes (2008) ressalta as organizações que delimitam um sistema para o gerenciamento da aprendizagem conseguem a alavancagem do conhecimento.

As organizações devem desenvolver um sistema de aprendizagem que permita a transferência de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas, de forma permanente, como ação intencional e institucionalizada, tornando o processo de aprendizagem cada vez mais significativo para as pessoas que dele participam.

Foi a partir da década de 90 que a gestão do conhecimento surgiu no contexto organizacional brasileiro de forma mais visível, passando a receber um tratamento estratégico na busca por processos inteligentes que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido de forma sistemática, explícita, confiável e acessível à organização.

Este aspecto despertou o interesse pela realização desta pesquisa. De fato, as organizações já utilizam alguns processos para a geração do conhecimento. Mas será que estes processos estão realmente alcançando os resultados esperados? A pesquisa torna-se relevante para o mundo

acadêmico, uma vez que avalia, de forma empírica, os processos de aprendizagem de uma organização.

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional praticado em um Banco Público do Brasil, buscando conhecer, caracterizar e analisar tais processos com o propósito de enriquecer a literatura desenvolvida até o momento, e descobrir quais os elementos envolvidos nos processos que mais trazem aprendizado para a organização pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A era atual, em conseqüência das evoluções tecnológicas, pode ser definida como sendo a era do novo e do dinâmico. Como forma de manter sintonia com as demandas ambientais para sustentar sua sobrevivência e competitividade, as organizações procuram, em maior ou menor grau, redefinir suas estruturas e processos, promover a inovação tecnológica e institucionalizar um sistema de aprendizagem que promova a geração de valor e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Para Fernandes (2008, p. 140), "a aprendizagem organizacional torna-se uma vantagem competitiva por proporcionar as organizações formas de alavancar o conhecimento dentro do sistema que elas habitam: um sistema regido pelo caos, mas que apresenta uma ordem definida".

Esse contexto delineia novas configurações organizacionais na busca do desenvolvimento de uma capacidade dinâmica para renovarem-se por meio da gestão do conhecimento, que por sua vez, depende de um processo de aprendizagem contínua. Silva; Godói (2003) destacam a relação entre o conhecimento, aprendizagem e competências. Neste artigo, o foco é no papel dos processos de aprendizagem na geração do conhecimento organizacional.

2.1 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

A estreita relação e interdependência entre estas duas categorias teóricas as torna indissociáveis uma vez que, entende-se, de forma sintética, que o conhecimento refere-se ao conteúdo estruturado do saber, e a aprendizagem, ao processo de captação e retenção do conhecimento.

Entretanto, é importante observar que não só a aprendizagem é o suporte para a aquisição dos conhecimentos, mas também, a base de conhecimentos é fator determinante para a

aprendizagem, pois as percepções e a compreensão de novos conteúdos são sustentadas pelos conhecimentos existentes. (ZAGO, 2000; BURNHAM et al, 2005).

A importância do conhecimento para a *performance* das organizações foi abordada por Penrose em 1959, que consideram as organizações como repertórios de conhecimento. Entretanto, o modelo de gestão do conhecimento nas organizações apresentado por Nonaka; Takeuchi em 1997, tornou-se fundamento para várias contribuições acadêmicas e ações organizacionais.

Esse modelo destaca que cada organização funciona com base na sua própria estrutura de conhecimentos arquivados, organizados objetivamente e controlados, e enfatiza a relevância de gerenciar o conhecimento nas organizações, tanto para a sua geração, como para o seu compartilhamento, retenção e utilização. Sua base consiste na distinção e articulação entre dois tipos de conhecimentos, definidos por Polanyi (1983) como tácito e explícito.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado em linguagem formal e pessoal, vem da experiência individual e envolve fatores intangíveis. Já o conhecimento explícito, é formal e sistemático, normalmente vinculado a linguagem formal como manuais e outras formas de explicitação.

Nesse modelo, Nonaka; Takeuchi (1997) explicam os processos de quatro modos de conversão entre essas duas formas de conhecimento dentro do grupo social, denominados como: socialização, externalização, combinação e internalização.

a) A socialização do conhecimento: é a conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa que se dá através da experiência compartilhada. De acordo com Silva (2004 apud BURNHAM et al. (2005) é no diálogo, na comunicação direta (face a face), na observação, imitação e prática acompanhada por um tutor, nos trabalhos em equipes compartilhando experiências e modelos mentais, que acontece a construção do chamado conhecimento compartilhado.

b) A externalização do conhecimento: é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, seja por meio da linguagem falada ou escrita. O conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito a partir de metáforas, analogias, conceitos,

hipóteses ou modelos. O processo de externalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento conceitual, que é representado por símbolos através de modelos, conceitos, hipóteses. Parte do conhecimento tácito pode ser transparecido em planilhas, textos, imagens, figuras, regras, e em relatos orais e imagens de ocorrências/ações.

c) A internalização do conhecimento: trata-se do processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, estando intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito é necessário que aconteça a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, práticas ou histórias reais. Esta documentação ajuda as pessoas a internalizarem as experiências dos outros, aumentando assim seu conhecimento tácito. O processo de internalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento operacional. Este conhecimento ocorre por meio de leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos e tipos, reinterpretar e re-experimentar, individualmente, vivências e práticas.

d) A combinação do conhecimento: este é o modo em que se dá a conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. O processo de combinação gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento sistêmico e acontece por meio de agrupamento do conhecimento (classificação e sumarização), e por meio do processamento de diferentes conhecimentos explícitos. Esses modos de conversão do conhecimento perpassam pelo processo de aprendizagem na organização[1], que para Silva, Godói; Rambo (2003), requer um conjunto de habilidades e competências pessoais, que aliado a uma gerência, amplifica as capacidades humanas por meio da integração do saber e do fazer.

2.2 A APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

A aprendizagem organizacional, conforme Martins (2005) é um estudo que apresenta diversas vertentes e abordagens. A discussão do foco no estudo da aprendizagem organizacional é uma das questões centrais na literatura. Nesse sentido, Steil (2002) constata a formação de duas visões

[1] As organizações que investem no aprendizado são definidas por Senge (1990) como "organizações que aprendem", nas quais as pessoas continuamente expandem as suas capacidades no sentido de criar resultados desejados, novos sistemas são gerados, liberta-se a aspiração coletiva, e as pessoas continuamente aprendem como aprender em conjunto.

distintas: o foco na aprendizagem organizacional como um resultado; e o foco na aprendizagem organizacional como um processo.

Para suporte a esta pesquisa, o entendimento que se faz necessário é predominantemente sobre os processos, buscando compreender como as organizações criam, incrementam e controlam conhecimento e rotinas, em torno de suas atividades e dentro de suas culturas.

Silva (2009) destaca que os conceitos de aprendizagem organizacional apresentam uma amplitude de diferenciação entre autores e abordagens. O percurso e os níveis de análise de análise da aprendizagem – individual, grupo, organização, interorganizacional, as orientações para a aprendizagem – cognitiva, comportamental, social, entre outras, delimitam vários percursos para compreender os processos de aprendizagem. Para Prange (2001, p. 42), "a multiplicidade de maneiras pelas quais a aprendizagem organizacional tem sido classificada, e usada, tem o sentido de uma 'selva de aprendizagem organizacional', que está tornando-se progressivamente densa e impenetrável".

A relação das dimensões indivíduo/organização, por exemplo, é tratada por Kim (1996) ao abordar os ciclos de aprendizagem individual, pois há muito mais sobre a organização que não está escrito nem falado do que os procedimentos padronizados e protocolados (KIM, 1996). De acordo com o autor os bens intangíveis de uma empresa estão nos modelos mentais[2] de cada individuo.

Um grande desafio para qualquer organização de aprendizagem é conhecer e entender o processo no qual o conhecimento e o aprendizado individual são incorporados na memória e na estrutura organização. Para isso, Kim (1996) apresenta em seus estudos dois tipos de modelo que visualizam o processo de transferência entre o nível individual e organizacional: modelo simples de aprendizado organizacional e o modelo integrado.

O modelo simples de aprendizado organizacional - como pode ser observado na figura 1, se resume em transferir o aprendizado individual para a memória da organização por meio das alterações nos modelos mentais individuais. O autor reforça que as ações individuais se transformam em ações da organização, produzindo reações no ambiente. Assim, a reação do ambiente realimenta

[2] Para Senge (1990) os modelos mentais são as imagens que influenciam o modo como cada individuo se percebe e age no mundo.

o aprendizado individual que influencia os modelos metais individuais e a memória da organização. Nesse sentido, o desenvolvimento individual passa a ser a chave para o desenvolvimento organizacional.

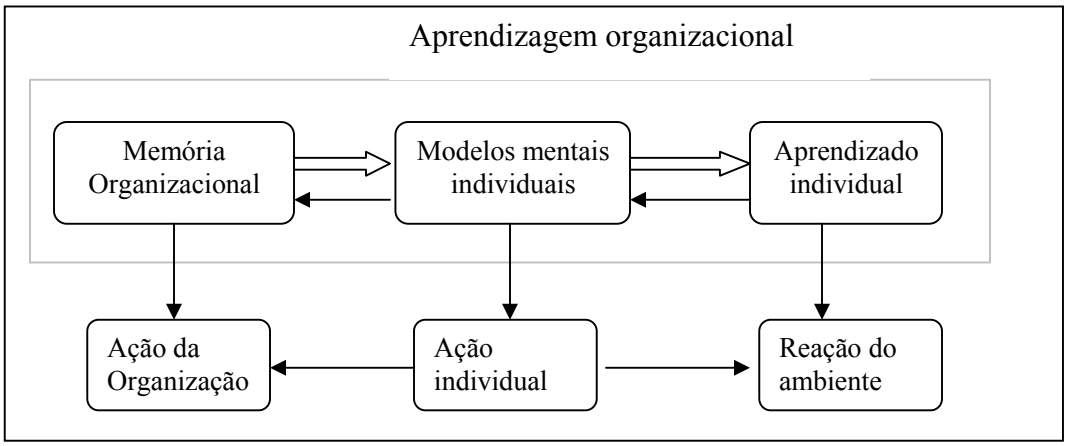

Figura 2: Modelo Simples de Aprendizado Organizacional
Fonte: Adaptação de Kim (1996, p. 69)

O aspecto referente à ação individual também é reforçado por Fleury; Fleury (1997) que reforçam a possibilidade de aprender ao operar. Assim, destacam que a aprendizagem aconteceria no momento em que ocorressem processos de *feedback* sobre as próprias atividades executadas. Para tanto, essa abordagem ocasionaria um maior fluxo de informações estimulando a busca por aperfeiçoamento, possibilitando encontrar mais facilmente problemas e identificando as oportunidades, e ainda aumentar o fluxo de conhecimento sobre a melhor forma de conduzir as mudanças em busca de melhores métodos.

Já o modelo integrado de aprendizado organizacional de Kim (1996), aborda a necessidade da organização entender dois tipos fundamentalmente diferentes de conhecimento: conceitual e operacional. O autor explica que o aprendizado operacional enfatiza como efetuar um trabalho, se referindo as mudanças na maneira como se trabalha. Enquanto o aprendizado conceitual destaca o porquê de efetuar o trabalho. Enfatiza as questões do fazer e desafiam a própria natureza ou existência de condições ou procedimentos predominantes.

Neste contexto, para o aprendizado operacional ser efetivo, o aprendizado conceitual tem que ser operacionalizado de uma forma que as habilidades específicas possam ser aprendidas e executadas efetivamente.

Para melhor entendimento do modelo, Kim (1996) subdividiu o estudo em dois blocos:

a) Modelos mentais individuais: referindo-se às estruturas e rotinas, o autor destaca que o aprendizado operacional acaba por produzir as novas rotinas ou procedimentos substituindo as antigas já desgastadas. Já a abordagem do aprendizado conceitual, foca novas maneiras de ver o mundo dentro da organização e encaminha as mudanças nas estruturas.
b) Memória organizacional: a memória organizacional refere-se ao Procedimento Operacional Padrão (POP). Para Kim (1996), com o passar do tempo, as estruturas mentais individuais são incorporadas para a concepção de mundo da própria organização. E a concepção que uma organização tem do mundo afeta diretamente a maneira das pessoas interpretarem as mudanças no ambiente e traduzirem seus modelos mentais em ações, assim como também afeta a maneira a conversão da sua memória organizacional em ação.

Para Kim (1996), melhorar o aprendizado organizacional significa administrar o ciclo completo: aprendizado individual, aprendizado organizacional e os vínculos entre os dois. A capacidade de uma pessoa ou um grupo influenciar a organização determinará a intensidade dos vínculos entre os modelos mentais individuais e a memória organizacional. Desta forma, as rotinas individuais que se comprovarem bem consistentes, com o tempo poderá se transformar em POPs da organização.

2.3 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como já dito, é reconhecido que o processo de aprendizagem envolve várias dimensões e fatores. Assim, para uma maior abrangência conceitual da pesquisa, além da perspectiva individual da aprendizagem organizacional abordada por Kim (1996) e Fleury; Fleury (1997), seguindo Silva (2009) em seus estudos, destacamos a seguir as abordagens de Crossan et al., (1998); Starkey (1998) e Huber (1991) que consideram relevantes fatores para a aprendizagem organizacional.

As organizações possuem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades. Huber (1991) descreve os seguintes processos que contribuem para a aprendizagem organizacional:

Aquisição de conhecimento: esse processo refere-se ao momento que a organização adquire conhecimento, por meio de sistemas de informação para armazenar e recuperar informações, da

investigação e desenvolvimento, a educação e treinamento, e pelo monitoramento do ambiente. A aprendizagem ocorre também pela reorganização do conhecimento existente, pela revisão das estruturas de conhecimento e pela construção e revisão de teorias.

A distribuição de informação: pode ser entendida como o processo pelo qual uma organização compartilha informação com suas unidades e seus membros, promovendo produção ou compreensão de novo conhecimento por meio do desenvolvimento da aprendizagem. Os conhecimentos na forma de saber tácito, cartas, memorandos, conversações informais, são capturados e distribuídos promovendo a aprendizagem. De acordo com Silva (2009), a maior divisão ou distribuição de informação leva a uma maior aprendizagem organizacional.

A interpretação da informação: é o processo pelo qual a informação é distribuída e compreendida. Para o autor indivíduos e grupos possuem os próprios sistemas de crenças, que são armazenados como uma regra base ou um perfil que é automaticamente aplicado a alguma informação que entra, para formar um conhecimento significativo que pode ser armazenado

A memória organizacional: é definida como todo o conhecimento incorporado da organização. É o conhecimento que é armazenado para ser usado futuramente. Um dos maiores desafios das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja de fácil acesso.

Já para Starkey (1998) o ciclo da aprendizagem organizacional é composto de estágios bem semelhantes aos descritos por Huber (1991). Ambas as proposições têm início na aquisição do conhecimento, passa pelo compartilhamento e termina na exploração da memória organizacional. Em ambos os sistemas, a aprendizagem parte do indivíduo rumo à organização, de forma cíclica.

a) *geração e difusão da aprendizagem*: refere-se a coleta de dados externos e ao desenvolvimento interno de novas idéias, incluindo idéias relativas aos processos e produtos da organização;

b) *integração de novas informações*: envolve a integração de todos os envolvidos na organização para que o conhecimento seja disseminado para toda organização.

c) *interpretação coletiva compartilhada das informações*: refere-se a metodologia de aprendizagem estar compartilhada por todos**;**

d) *introdução de novas perspectivas*: ocorre por meio das tendências correntes, para a aprendizagem organizacional.

De acordo com Silva (2009), um dos aspectos mais importantes nas considerações de Crossan et al. (1998) sobre a aprendizagem organizacional é que ela pode ser considerada um instrumento de renovação estratégica para a organização. Segundo Crossan et al. (1998) esse processo ocorre em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. O *feedforward* trata da transferência da aprendizagem de indivíduos para grupos ou equipes de na organização, para depois, essa aprendizagem ser incorporada e institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. Já o *feedback*, refere-se a utilização do conhecimento que foi aprendido e os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos. Os níveis pelos quais a aprendizagem se processa estão ligados por processos sociais e psicológicos:

a) *Intuição*: é um tipo de reconhecimento pré-consciente de um padrão inerente a um fluxo pessoal de experiência. Crossan et al. (1998) afirmam que esse processo pode afetar as ações intuitivas das pessoas, mas é só afetado por outros quando eles tentam interagir com indivíduo.

b) *Interpretação*: é um processo que vai do pré-verbal para o verbal e requer o desenvolvimento de uma linguagem de explanação, que pode acontecer por meio de palavras ou ações de uma idéia para a própria pessoa ou para os outros.

c) *Integração*: é o processo que desenvolve as visões compartilhadas entre os indivíduos, como por exemplo, o diálogo e as ações que em conjunto tornam-se cruciais para o desenvolvimento das visões compartilhadas.

d) *Institucionalização*: é o processo que assegura que as ações de rotina aconteçam. Desta forma, são definidas ações especificadas e mecanismos organizacionais que são colocados em prática para a institucionalização ser fixada dentro dos departamentos de uma organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

O quadro 1 apresenta um comparativo entre as dimensões dos autores em questão e apresenta as dimensões que servirão como alicerce para esta pesquisa.

PROCESSOS	Nível de Análise	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAN et al (1998)
GERAÇÃO	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
COMPREENSÃO	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
DISSEMINAÇÃO	Grupo	Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
INSTITUCIONALIZAÇÃO	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

Quadro 1: Processo de Aprendizagem Organizacional
Fonte: Silva (2009, p. 126).

A partir da delimitação dos processos de aprendizagem pelos três autores indicados no quadro, Silva (2009, p. 126) propõe uma estrutura de referência com o objetivo de "integrar níveis e processos para compreender como ocorre a aprendizagem. O autor sugere a realização de estudos empíricos com o objetivo de avaliar o nível de aderência da estrutura proposta no contexto da organização, lócus onde ocorre a aprendizagem. Vale ressaltar que neste estudo, o processo de compreensão será denominado de interpretação, uma vez que essa terminologia se adéqua melhor ao contexto da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade desta etapa do trabalho é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, cujo objetivo de investigação é analisar os processos de aprendizagem organizacional praticados em um Banco Público brasileiro. Segundo Lakatos; Marconi (1991), pode-se entender por método o conjunto de atividades sistêmicas e racionais que conduzem um caminho para alcançar determinado resultado. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa abrangem os seguintes itens: o tipo de pesquisa, quanto a abordagem do problema, seus objetivos e

procedimentos técnicos; o universo e a amostra; os instrumentos de pesquisa e coleta de dados; e o método de análise dos dados.

Roesch (2006, p. 125) afirma que "qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa". Deste modo, embora Roesch (2006) trate os delineamentos qualitativos e quantitativos como formas complementares e não antagônicas, a abordagem privilegiada para esta pesquisa foi a quantitativa.

De acordo com Gil (1991), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos com base em seus objetivos: exploratórias, descritivas e explicativas. Dentre esses, o método descritivo foi escolhido por ser o que melhor correspondia às necessidades da pesquisa, devido ao fato de proporcionar a descrição das características dos processos de aprendizagem estudados.

Na busca por um modelo para estudar os processos de aprendizagem organizacional do banco analisado, verifica-se que o estudo de caso se mostra como o método mais adequado para se alcançar os objetivos da pesquisa. Gil (1991) afirma que a prática do estudo de caso é interessante, pois possibilita novas descobertas permitindo o pesquisador despertar para novos aspectos mais relevantes antes não visualizados. Sendo assim, optou-se por realizar um estudo quantitativo descritivo, na forma de um estudo de caso. Para Cervo; Bervian (1983, p. 61), "a pesquisa procura estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos".

O contexto da pesquisa envolve uma instituição financeira – banco público, especificamente a unidade de Representação de Retaguardas na cidade de João Pessoa/PB como o universo da pesquisa. A representação de retaguardas é uma unidade do banco estudado que faz parte da chamada área meio, que não atende ao público. A unidade é responsável por apoiar a agência garantindo a conformidade do negócio e eliminando o risco operacional e contábil dos serviços bancários. É uma unidade independente da agência, com poderes de exigir que as atividades da agência estejam todas dentro dos manuais normativos do Banco.

Para tanto, a unidade possui uma sede que monitora as atividades nas retaguardas a partir de sistemas contábeis e operacionais, e trabalha juntamente com as unidades de retaguarda para a regularização efetiva de acertos das atividades no cotidiano do banco. A unidade em análise é

constituída por trinta e três retaguardas de agência, distribuídas por toda Paraíba, e uma sede na capital (João Pessoa). Cada retaguarda é instalada fisicamente no prédio da agência na qual desempenha suas atividades.

A unidade estudada possui 157 funcionários no seu quadro de recursos humanos (dados de janeiro de 2009). Desse número, optou-se por realizar a pesquisa com os funcionários que possuem mais de um ano de permanência no Banco, totalizando o universo de investigação de 135 funcionários. Essa amostra se torna mais significativa para a pesquisa, pelo fato do funcionário já ter vivenciado processos de aprendizagem que dêem sustentabilidade aos dados da pesquisa.

A amostra foi definida por critérios de tipicidade e acessibilidade, uma vez que um dos pesquisadores conhece bem o ambiente em estudo e considera que essa amostra é bastante representativa dentro do universo da pesquisa e de fácil acesso, pois reuniu representantes de quase todos os cargos/função do quadro da unidade pesquisada, exceto o de gerente de serviço efetivados há mais de um ano na organização. Esta unidade do banco foi criada com o propósito de apoiar a agência, para efetuar operações que promovam e garantam a conformidade do negócio, e eliminando o risco operacional e contábil dos serviços bancários.

A amostra alcançada foi composta por 41 funcionários que retornaram os questionários respondidos perfazendo um total de 30,4% da população, cujo perfil dos respondentes foi formado por 32,0% de Técnico Bancário, 24,0% de Técnico Operações de Retaguarda, 29,0% de Gerente de Retaguarda, e 15,0% de Analistas.

Dos 41 funcionários, 59,0% trabalham no banco há mais de 10 anos de Banco, o que permite ressaltar que estes funcionários acumularam muito conhecimento e vivenciaram diversos processos de aprendizagem ao longo de tantas mudanças que a organização sofreu nos últimos anos, revelando dados com uma visão mais ampla sobre os processos vigentes. O segundo maior número de respondentes, 24,0%, é representado pelos funcionários que possuem entre 1 e 3 anos, que vivenciam apenas os processos praticados atualmente, o que se configura como um aspecto interessante para pesquisa, pois revelará como os novos funcionários reconhecem esses processos. 76,0% dos respondentes são homens e 24,0% mulheres. Esse resultado é bem visível na unidade.

Gil (1991) afirma que a coleta de dados para o estudo de caso pode ser realizada utilizando-se de diversos procedimentos. Para esta pesquisa, a análise de documentos foi fundamental para seu desenvolvimento, A pesquisa documental foi realizada diretamente na *intranet* da empresa por meio da leitura de normativos, informativos e acesso direto a *links* relacionados ao tema, inclusive acesso ao *site* da Universidade Corporativa. O acesso as informações foi possível, pois um dos autores deste estudo atua na organização. A elaboração do questionário ocorreu após a pesquisa documental, pois serviu como base para a delimitação das questões que caracterizariam cada processo de aprendizagem.

A entrega dos questionários aos respondentes aconteceu de uma forma não esperada. O período de entrega dos questionários coincidiu com o período de férias de um dos pesquisadores que trabalha na organização, impossibilitando que a pesquisa acontecesse através do sistema de transporte de malotes (questionário físico). Assim, a solução encontrada para a aplicação do questionário foi enviá-lo por *e-mail*. O período de aplicação do questionário foi de duas semanas, sendo necessário reiterações e solicitações para incentivar a participação dos respondentes.

O processo de análise e interpretação de dados na pesquisa correu em dois momentos. Inicialmente, as informações identificadas a partir da análise documental foram analisadas, procurando estruturá-las de modo que auxiliasse na estruturação e análise dos resultados. O segundo momento ocorreu com a análise dos dados dos questionários, por meio da análise estatística descritiva.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos processos de aprendizagem na unidade da organização estudada, denominados de geração, interpretação, disseminação e institucionalização do conhecimento por meio da aprendizagem.

4.1 PROCESSO DE GERAÇÃO

O Banco Público em estudo, na tentativa de fugir de ambientes estagnados de aprendizagem, buscando empreender uma dinâmica do conhecimento percebeu que teria que criar novos modelos

de aprendizagem que permitiriam desenvolver uma estrutura capaz de aprender e gerir todo seu conhecimento de forma otimizada como uma estratégia de sobrevivência.

Para se entender o motivo pelo qual as empresas passam a buscar novos modelos de aprendizagem, Almeida (2008) afirma que a demanda por educação cresceu estabelecendo mudanças qualitativas, diversificando e personalizando os programas de formação para a organização. Nesse contexto, pode-se perceber assim que são visualizadas duas perspectivas para o desenvolvimento da aprendizagem: formativo e normativo. De acordo com Dibella; Nevis (1999), a perspectiva normativa, pode ser entendida como um conjunto de condições prescritivas, com regras que funcionam como um padrão para a avaliação organizacional. Já a perspectiva formativa esta interligada diretamente com a capacidade que a empresa possui de promover a aprendizagem nos múltiplos níveis de análise.

Para Martins (2005), "não há uma forma ideal de aprender, mas em identificar mecanismos existentes pelo qual a aprendizagem acontece". Nesse sentido, no aspecto formativo o banco tem destinado esforços para aproximar a formação do funcionário com suas necessidades de qualificação. Já na questão do aprendizado por meio normativo é visível que a empresa exerce de forma institucionalizada e obrigatória a prática do aprender inserido nas atividades do cotidiano.

Na aprendizagem formativa a empresa desenvolveu nos últimos anos, programas que possibilitam bons resultados de aprendizagem para o funcionário, capacitando-os para melhor exercerem suas atividades. Atualmente, esses programas são reunidos no segmento chamado Educação Corporativa do banco. Existe uma Gerência Nacional de Educação Corporativa e Capacitação responsável por todo esse processo de educação corporativa.

A Educação Corporativa no Banco já é um termo bastante comum para os funcionários. Os resultados da pesquisa revelaram que 50% dos pesquisados consideram que a Educação Corporativa é essencial para o desenvolvimento da organização e 45% acreditam que a mesma já está inserida na cultura organizacional.

A educação corporativa deste banco público é alinhada às características e necessidades dos negócios e à missão da organização. Os objetivos da empresa, ao adotar a educação corporativa são promover a geração, a assimilação, a difusão e a aplicação de conhecimentos no âmbito corporativo;

proporcionar aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias ao desempenho dos cargos e ao alcance dos resultados da Empresa com foco nos objetivos estratégicos. A pesquisa de campo indica que 50% dos funcionários consideram que estes objetivos são alcançados pelo banco, e 47,5% afirmam que a educação corporativa proporciona aprendizagem e desenvolvimento contínuo das competências necessárias ao seu desempenho.

Percebe-se, então, que a Educação Corporativa, dentro do banco é bem aceita pelos funcionários que participaram do estudo. Esse tipo de educação se solidificou no banco com a criação da Universidade Corporativa (UC) que funciona como unidade executante desses objetivos.

É por meio da UC que a educação corporativa é estruturada e implementada na empresa, se concretizando em ações educacionais organizadas. A UC possui um campus virtual que abriga recursos e funcionalidades para a educação corporativa por meio da educação a distância e semipresencial. É materializado por um portal *web*, que pode ser acessado tanto na *Intranet* quanto na *Internet* a qualquer momento, disponível para todos os empregados, estagiários e adolescentes aprendizes do banco.

A pesquisa realizada procurou verificar como os funcionários avaliam a Universidade Corporativa. Os resultados indicaram foi que 75,0% dos respondentes afirmam conhecer bem os recursos e funcionalidades da UC, mas somente 32,5% se consideram freqüentadores assíduos; 36,6% utilizavam algum recurso da universidade no momento da pesquisa e apenas 25,0% costuma visitar o campus virtual da UC fora do ambiente de trabalho.

Ainda em relação à formação, o banco possui um núcleo na UC que tem como objetivo diversificar e aumentar os horizontes de aprendizagem dos funcionários desenvolvendo ações de incentivo a formação acadêmica de graduação, cursos seqüenciais equivalentes em nível superior, extensões universitárias, pós-graduações e cursos de linguas estrangeiras. O programa de Formação Ampliada busca expandir o desenvolvimento de competências profissionais por meio de oportunidades disponíveis no mercado. Kim (1996) ressalta que o desenvolvimento organizacional é sustentado pelo desenvolvimento individual.

O estudo revelou que apenas 17,1% dos respondentes já utilizaram ou utilizam o programa de formação ampliada. No entanto, 70,7% dos funcionários pesquisados informaram ter muito interesse de participar de algum programa disponível na UC.

Apesar da pequena parcela de participação dos respondentes, o programa de formação ampliada é muito bem aceito por seus funcionários. Cerca de 80,0% dos respondentes acreditam que o banco incentiva sua participação no programa e que esse programa gera resultados efetivos. Outros 82,9% acreditam que o programa contribui para o seu aprendizado e desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Em relação ao aprendizado normativo, a pesquisa revelou que ocorre um processo vivenciado no cotidiano de cada funcionário ao exercer as atividades. Existe um portal na *intranet* do banco que permite o funcionário consultar a qualquer momento o manual normativo da empresa. O funcionário é incentivado e até obrigado a manter-se atualizado sobre suas atividades por meio dos normativos. Qualquer procedimento que o funcionário decida realizar deve estar contido no manual. Esse processo pode ser caracterizado como um meio de institucionalizar processos do banco, que será abordado em seguida por se caracterizar como um processo de aprendizagem.

4.2 PROCESSO DE INTERPRETAÇÃO

Ao analisar como ocorre o processo de interpretação no banco analisado, é válido inicialmente rever o conceito desse processo. Para Crossan et al. (1998), a interpretação da informação é um processo que vai do pré-verbal para o verbal e requer o desenvolvimento de uma linguagem de explanação, que pode acontecer por meio de palavras ou ações de uma idéia para a própria pessoa ou para os outros. Já para Huber (1991), a interpretação da informação é o processo no qual a informação é distribuída e compreendida, os indivíduos e grupos possuem um tipo de regra básica ou perfil que é diretamente aplicado a alguma informação formando um novo conhecimento a ser armazenado.

Na pesquisa, verificou-se que o processo de interpretação no banco estudado acontece de forma diversificada para cada funcionário e é influenciada por diversos fatores que provocam uma peculiaridade na compreensão dos indivíduos, das equipes de trabalho e nas unidades da empresa.

Esses fatores são: nível de formação acadêmica; tempo de serviço na empresa; experiência nas atividades desenvolvidas; cargo / função exercida; personalidade do funcionário.

Contudo, percebe-se uma cultura amplamente difundida no banco em relação à "padronização" da compreensão dos significados das informações. O funcionário, ao interagir com o novo conhecimento, tende a interpretar e fazer anotações que formam um misto de conhecimento tácito com explícito. Esse processo é reconhecido por Nonaka ; Takeuchi (1997) como internalização do conhecimento, no qual o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, está intimamente relacionado ao aprendizado em ação (McGILL; BROCKBANK, 2004). Silva (2009) destaca o papel da prática nos processos de aprendizagem, que envolve a descoberta sobre os procedimentos para a realização de uma tarefa, utilizando rotinas e artefatos, um processo que ocorre em grupo.

As anotações dos funcionários servem como ferramenta para melhor apreender e compartilhar todo novo conhecimento. Embora utilizem este método para transferir conhecimento, é notória a preocupação em informar a necessidade de consultar os meios oficiais de distribuição de conhecimento da empresa. Esse hábito é visível independente de cargo ou função exercida.

Os resultados da pesquisa indicam que 48,8% dos respondentes consideram que o conhecimento institucionalizado é bem organizado e estruturado. Esse resultado se confirma quando 53,7% dos respondentes acreditam que a disseminação da informação acontece prioritariamente por meios formais desenvolvidos pelo banco com esta finalidade.

No banco em estudo, os funcionários vivenciam também outra forma de interpretação das informações, que é a interação direta do indivíduo/grupo com os sistemas. É um conhecimento gerado diariamente no decorrer do desenvolvimento das atividades. A partir da interpretação dos dados gerados é que compartilham informações no grupo ou para toda empresa, utilizando meios de difusão da informação mais adequados. De acordo com Nonaka; Takeushi (1997), esse processo de internalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento operacional.

O ponto de partida desta prática é a noção de que é possível aprender ao operar. Assim, Fleury; Fleury (1997) enfatizam que a aprendizagem aconteceria no momento em que ocorressem processos de *feedback* sobre as próprias atividades executadas. Para tanto, essa abordagem

ocasionaria um maior fluxo de informações, estimulando a busca por aperfeiçoamento e, possibilitando encontrar melhores formas de conduzir as mudanças.

Neste contexto, pode-se afirmar que o banco possui um elevado grau de aprendizado operacional, já que se verificou que 43,9% dos funcionários pesquisados consideram que os sistemas operacionais são fontes de aprendizagem organizacional e 46,3% que a rotina de trabalho diário no banco promove a geração de diversas informações, desenvolvendo um aprendizado contínuo e efetivo para a organização.

4.3 PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO

A disseminação de informação no banco ocorre por meio de diversos formatos dinâmicos de comunicação. A empresa possui ferramentas que proporcionam aos funcionários ter acesso e gerar múltiplas informações no seu dia-a-dia. Verifica-se que esta disseminação pode acontecer por processos formais e informais que se entrelaçam em função de um único objetivo, transmitir informação gerando conhecimento e aprendizado para a organização.

De acordo com Huber (1991), a disseminação da informação pode ser entendida como o processo pelo qual uma organização compartilha informação com suas unidades e seus membros, promovendo produção ou compreensão de novo conhecimento por meio do desenvolvimento da aprendizagem.

O principal e mais difundido canal de disseminação observado é o serviço de correio eletrônico, que está disponível a todos os funcionários e é materializado no aplicativo Banc-M@il, instalado em cada máquina ou através do *Banc-M@il web* no portal da *intranet*. Nele, a comunicação pode ser formal quando se trata de informações tratadas na caixa postal eletrônica entre a equipe e demais unidades do banco, respeitando hierarquias de funcionalidade (exemplo: comunicação interna (CI), memorandos, solicitações formais), como também informal quando os funcionários utilizam para tratarem de assuntos diversos na sua caixa postal pessoal, como conversações informais e anedotas que são capturadas e distribuídas.

Foi verificado que 43,9% dos funcionários pesquisados consideram que o *Banc-M@il* é a ferramenta mais importante do banco para promover a disseminação de informação. O contato entre

os funcionários e o *e-mail* ocorre de forma *on-line*, permitindo maior agilidade e confiabilidade no tratamento das informações. Pereira e Bellini (2008) destacam que os meios de comunicação on-line favorece a interação entre as pessoas, contribuindo para a criação do conhecimento.

Muitos funcionários se comunicam através do *Banc-M@il* como forma de segurança para registrar informações importantes. Mais de 51,0% dos respondentes afirmam utilizar o *Banc-M@il* como meio para garantir a segurança da informação; 95,2% o utilizam como ferramenta para registrar e armazenar informações que poderão ser necessárias para atividades futuras, e 41,5% afirmam que além de tratar de assuntos bancários, o *e-mail* corporativo serve para interagir com os colegas de trabalho no seu cotidiano.

Desta forma, pode-se afirmar que os funcionários reconhecem o *Banc-M@il* como uma ferramenta indispensável para compartilhar informação na organização e também como uma ferramenta para armazenar informações relevantes para as atividades no seu dia-a-dia.

Outro meio de disseminação da informação utilizado no banco é a CEATI (Central de Atendimento Integrado). Essa central foi criada para auxiliar os funcionários de uma forma mais efetiva na resolução de um problema relacionado às atividades da empresa. A CEATI abrange todo conhecimento institucionalizado da empresa e atende aos funcionários por três canais: portal na *intranet*, *chat* e por telefone.

Para 36,6% dos respondentes, a CEATI é um canal eficaz para distribuir conhecimento a toda organização. Por outro lado, 58,5% dos funcionários pesquisados destacam que a central de atendimento não traz respostas imediatas e eficaz para suprir a necessidade na resolução de um problema ao desenvolver suas atividades.

Dessa forma, a CEATI se apresenta para o funcionário como uma ferramenta que não consegue desempenhar seu objetivo de disseminar informação de forma rápida e confiável. Esse resultado sugere a existência da insatisfação dos funcionários e a necessidade da criação de um canal mais eficaz de atendimento.

Outro elemento encontrado nesse processo é o telefone. A pesquisa revelou que 41,5% dos respondentes concordam que o telefone é um meio bastante utilizado no banco em seu processo de difusão de informação.

Embora 46,3% dos respondentes concordem pouco que o telefone é um canal eficaz para distribuir conhecimento a toda organização, verifica-se que 41,5% dos pesquisados concordam muito que o telefone é um meio de compartilhamento de procedimentos e soluções formais e informais do dia-a-dia, agilizando o contato entre partes interessadas por determinado assunto e permitindo uma interação maior e pessoal entre os funcionários, o que possibilita a socialização do conhecimento na organização.

A socialização do conhecimento, definido por Nonaka; Takeuchi (1997), é a conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa para o conhecimento tácito de outra pessoa. Isso ocorre através do compartilhamento de experiência entre as pessoas, e possibilita a geração de conhecimento tácito a partir do tácito. Nesse processo de socialização acontece a construção do chamado conhecimento compartilhado, e o telefone demonstra ser bastante relevante neste processo de compartilhamento no banco.

A educação corporativa também contribui para a distribuição de conhecimento. Na implementação do processo de educação corporativa, o Banco possui agentes de aprendizagem, que atuam na disseminação do aprendizado de acordo com o Modelo Pedagógico em suas respectivas áreas e âmbitos de atuação.

Em relação aos agentes de aprendizagem, verificou-se que 43,9% dos pesquisados acreditam que os agentes de aprendizagem facilitam a disseminação do conhecimento. Isso pode ocorrer em função das habilidades individuais que promovem a difusão da aprendizagem na realização de alguma ação da Educação Corporativa do banco.

4.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM – O CONHECIMENTO INCORPORADO

O banco reconhece o grande desafio de agilizar e facilitar o acesso à informação como fator crucial para a gestão. Desse modo, é preciso coletar, processar e distribuir a todos informações que gerem resultados sustentáveis para a organização. Para tanto, o processo de aprendizagem em que o

conhecimento é gerado diariamente no banco deve ser organizado, estruturado e disponibilizado, transformando-se em conhecimento imprescindível nos processos de trabalho. No banco, existe a preocupação de reter o conhecimento como patrimônio intransferível da empresa.

Segundo Fleury; Oliveira Jr. (2001), o conhecimento das organizações pode ser considerado como o fruto das interações que acontecem no ambiente de negócios desenvolvido a partir dos processos de aprendizagem. A memória organizacional, para Kim (1996), refere-se aos procedimentos operacionais padrão (POP's) da empresa. Para o autor, com o passar do tempo, as estruturas mentais individuais são incorporadas na própria organização, e afeta diretamente a maneira das pessoas interpretarem as mudanças no ambiente e a maneira de conversão da sua memória organizacional em ação.

A grande solução para o banco conseguir reter todo esse conhecimento está ligada a utilização de manuais normativos. A elaboração destes manuais envolve gestores e funcionários incumbidos desta tarefa. Foi a partir de 1999 que o banco iniciou a publicação de seus normativos no modelo utilizado atualmente. O padrão foi implantado com estrutura baseada em TOMOS. O conjunto de documentos normativos agrupados por tomos se chama Manual Normativo (MN). E cada documento contendo normas e procedimentos é chamado de Normativo.

Esse novo modelo passou a ser distribuído a todos os funcionários da empresa de forma eletrônica por meio do portal SISMN (Sistema de Manual Normativo) na *Intranet* do banco. Assim, o banco elimina a necessidade de impressão dos normativos para sua distribuição, tornando o processo mais barato e ágil para a empresa. O SISMN permite aos funcionários pesquisar por assunto, texto, tomo, unidade gestora e normativos revogados.uma leitura interativa por meio de *links*.

A pesquisa revelou que 100% do pesquisados concordam que o SISMN é uma ferramenta importante para o aprendizado organizacional. No entanto, 43,9% pouco concordam que os normativos possuam clareza, concisão e objetividade no seu conteúdo.

Outro resultado relevante é que 51,2% dos respondentes consideram que o SISMN é de fácil acesso e para 43,9% os manuais normativos são uma fonte mais segura de conhecimento. Embora 39% dos respondentes afirmarem que consultam outros meios em busca de conhecimento sobre

determinado sistema ou procedimento, 51,2% acreditam que os manuais normativos satisfazem a informação sobre os sistemas, procedimentos e processos a serem executados pelos funcionários.

Sendo assim, pode-se concluir que o Sistema de Manual Normativo parece estar bem enraizado na cultura organizacional do banco, mas ainda precisa desenvolver uma linguagem mais estruturada para facilitar o aprendizado. Outra forma de memorização do conhecimento verificado é o registro de mensagem do *Banc-M@il*, que acontece informalmente, mas é reconhecida como uma fonte riquíssima de informação.

Existe o hábito de se criar cartilhas sobre determinado sistema ou produto. Essas cartilhas podem ser produzidas individualmente ou em equipe e consistem em um misto entre conhecimento tácito registrado e explícito/formal. O objetivo destas cartilhas é externalizar o conhecimento. De acordo com Nonaka; Takeuchi (1997), a externalização do conhecimento é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, seja por meio da linguagem falada ou escrita.

As cartilhas e o registro das mensagens se tornam instrumentos determinantes para a memória da organização, pois como afirma Kim (1996) as rotinas individuais que se comprovarem bem consistentes com o tempo poderá se transformar em POPs da organização

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Era do conhecimento, as organizações estão inseridas em um cenário em que a valorização do saber vem obrigando a desenvolverem técnicas que conduzam ao desenvolvimento de novas competências. Dessa forma, a capacidade de gerir o conhecimento passou a ser observado como condição para sua sobrevivência. É neste aspecto que os processos de aprendizagem organizacional fomentam a gestão do conhecimento, pois o conhecimento é institucionalizado, difundido e compartilhado a partir dos processos de aprendizagem.

A pesquisa teve como objetivo estudar os processos de aprendizagem organizacional praticados por uma organização. Em virtude do banco apresentar uma longa história de crescimento e desenvolvimento, possuir uma política organizacional voltada para mudanças, sempre diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação, visualizou-se que seria um ambiente propício para se verificar na prática os processos de aprendizagem organizacional.

Inicialmente, a pesquisa, na fase documental, identificou aspectos relevantes para o estudo. Estes aspectos demonstram que a aprendizagem no contexto estudado ocorre por meios de processos institucionalizados e normatizados na organização. A partir da pesquisa documental, os dados colhidos foram reorganizados de acordo com as dimensões da abordagem estudada, envolvendo os processos de geração, interpretação, disseminação e institucionalização da aprendizagem que possibilita a gestão do conhecimento organizacional.

Os processos de geração de conhecimento do banco são visualizados em duas perspectivas: formativa e normativa. A perspectiva formativa esta interligada com a capacidade que organização tem de promover a aprendizagem na organização. Na aprendizagem formativa a empresa desenvolveu nos últimos anos, programas que possibilitam bons resultados de aprendizagem para o funcionário, capacitando-os para melhor exercerem suas atividades. Assim, foram encontrados três elementos de geração de conhecimento com aspecto formativo: Educação Corporativa, Universidade Corporativa e a Formação Ampliada. Todos são interligados, mas para obter uma melhor compreensão foram analisados separadamente.

No aspecto normativo, a pesquisa revelou que ocorre um processo vivenciado no cotidiano de cada funcionário ao exercer as atividades, que são os manuais normativos. Embora ter sido abordado como elemento do processo de institucionalização, é válido o seu reconhecimento como processo de geração de conhecimento.

A dimensão de interpretação da informação no banco foi difícil de ser analisada, o que pode ter ocorrido em função da utilização de ferramentas inadequadas para a coleta dos dados para esta dimensão. A pesquisa documental, apesar de envolver a análise de documentos, manuais e *intranet*, não resgatou informações muito relevantes, pois os processos de aprendizagem institucionalizados pelo banco não possibilitaram avaliar, de forma clara, como ocorre a compreensão ou interpretação da informação, sobretudo no nível de interpretação em grupo.

Dessa forma, verificou-se que o processo de interpretação da informação acontece de forma diversificada para cada funcionário e é influenciada por fatores como nível de formação acadêmica e tempo de serviço na empresa. Contudo, existe uma cultura de “padronização” da compreensão dos significados das informações. O funcionário, ao interagir com o novo conhecimento, faz anotações

criando uma espécie de conhecimento tácito/explícito, que serve como ferramenta para melhor apreender e compartilhar o novo conhecimento.

Observou-se que o conhecimento institucionalizado no banco é bem organizado e estruturado, o que facilita a compreensão e possibilita maior segurança da informação no processo de coleta, processamento e distribuição de informação. A compreensão das informações também acontece diariamente pela interação direta do indivíduo/grupo com os sistemas. Assim, chegou-se a conclusão que o banco possui um elevado nível de aprendizado operacional.

A disseminação de informação ocorre através de diversos mecanismos desenvolvidos pelo banco. O principal e mais difundido canal de disseminação observado é o serviço de correio eletrônico, o *Banc-M@il*. Já a CEATI (Central de Atendimento Integrado) se mostrou um mecanismo que não consegue desempenhar seu objetivo de disseminar informação de forma rápida e confiável.

Ainda em relação a disseminação das informações, os funcionários consideram o telefone uma ferramenta bastante utilizada para compartilhar procedimentos e soluções formais e informais e que permite uma interação mais pessoal com os outros funcionários.

A dimensão de institucionalização do conhecimento está bem enraizada na cultura organizacional. O conhecimento institucionalizado no banco está relacionado com o Sistema de Manual Normativo (SISMN). O SISMN é um sistema que permite que os normativos sejam distribuídos na própria rede *intranet* do banco, permitindo uma leitura *on-line* e interativa que facilita a geração de conhecimento. Toda e qualquer informação pode ser encontrada no SISMN. Para o banco estudado, a informação de procedimentos só é válida se estiver em conformidade com os manuais normativos.

Desta forma, no intuito de facilitar a visualização dos resultados e complementar a análise, o quadro 3 apresenta resumidamente os resultados que melhor caracterizam os processos de aprendizagem organizacional na unidade onde o estudo foi realizado.

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM		
PROCESSOS	**ELEMENTOS**	**CARACTERIZAÇÃO**
GERAÇÃO	**Educação Corporativa**	- aspecto formativo; - promove a geração, a assimilação, a difusão e a aplicação de conhecimentos no âmbito corporativo; - fomenta o desenvolvimento e capacitação dos funcionários; - foco em objetivos estratégicos, e no aperfeiçoamento do conhecimento ao longo do tempo; - alto grau de aceitação pelos funcionários;
	Universidade Corporativa	- aspecto formativo; - unidade executante da Educação Corporativa; - possui um campus virtual disponível na *Intranet* e na *Internet;* - metodologias a distância e semipresencial; - atua na dinâmica de atrelar cursos de formação geral com treinamento específicos para o banco;
	Formação Ampliada	- aspecto formativo; - diversifica e aumenta os horizontes de aprendizagem; - ações de incentivo: a formação acadêmica de graduação, extensões universitárias, pós-graduações e linguas estrangeiras; - gera aprendizado e desenvolvimento profissional dentro do banco;
	Manual Normativo	- aspecto normativo; - fonte de conhecimento institucionalizado;
INTERPRETAÇÃO	**Conhecimento Institucionalizado**	- informação dos manuais normativos; - bem organizado e estruturado; - segurança da informação; - a interpretação ocorre geralmente por meios de anotações, formando um misto de conhecimento tácito com explícito.
	Conhecimento Operacional	- é a interação direta do indivíduo/grupo com os sistemas; - gerado diariamente no decorrer das atividades; - processo de internalização gera um tipo de conhecimento;

Continua....

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM		
PROCESSOS	**ELEMENTOS**	**CARACTERIZAÇÃO**
DISSEMINAÇÃO	*Banc-M@il*	- serviço de correio eletrônico corporativo; - possibilita a comunicação formal e informal; - utilizado como ferramenta para registrar e armazenar informações; - fortemente presente na cultura organizacional;
	CEATI	- abrange todo conhecimento institucionalizado da empresa; - acesso pelo portal *intranet*, por *chat* e por telefone; - criada para auxiliar os funcionários, uma vez que necessitem de um apoio mais efetivo na resolução de um problema operacional; - baixo grau de aprovação pelos funcionários;
	Telefone	- bastante utilizado no processo de difusão de informação entre os funcionários; - compartilhamento de procedimentos e soluções formais e informais; - permite uma interação maior e pessoal entre os funcionários;
	Agentes de aprendizagem	- funcionários que desenvolveram junto a Educação Corporativa a competência de difundir o aprendizado; - facilitam a disseminação do conhecimento; - essenciais nas ações da Educação Corporativa;
INSTITUCIONALIZAÇÃO	**SISMN**	- baseado na apresentação dos manuais normativos; - sistema on-line (intranet) para consulta; - sistema inteligente que permite maior acessibilidade aos normativos; - elimina a necessidade de impressão dos normativos para sua distribuição, tornando o processo mais barato e ganhando maior agilidade e facilidade para o banco; - ferramenta incorporada e institucionalizada no dia-a-dia dos funcionários;
	Banc-Mail	- utilizado para tornar as informações distribuídas e armazenadas como conhecimento reconhecido pelo banco;
	Cartilhas	- processo de externalização do conhecimento; - desenvolvidas por meio de conhecimento institucionalizado e/ou operacional; - reconhecidas pelos funcionários como determinantes para a memória da organização;

Quadro 3: Síntese da análise dos processos de aprendizagem na unidade da organização estudada.

O quadro 3 indica que o modelo de análise proposto por Silva (2009) pode ajudar na análise dos processos de aprendizagem nas organizações. Observa-se também que a aprendizagem no banco em estudo é baseada em processos que levam o conhecimento da organização para o indivíduo. De acordo com Crossan et al. (1998), esse processo de utilização do que foi apreendido pela organização e repassado para os grupos e indivíduos é denominado de *feedback.* No banco analisado esse processo é visualizado em todas as dimensões levantadas.

O resultado da pesquisa mostra que não existe um processo de aprendizagem em grupo de grande relevância para a organização. O chamado *feedforward*, que é a transferência da aprendizagem de indivíduos para grupos, sendo incorporada e institucionalizada posteriormente para a organização, não tem grande peso na aprendizagem dos sujeitos que participaram da pesquisa. Poucos processos podem ser caracterizados como *feedforward*. Além do SISMN que tem um *link* que colhe informações dos funcionários com um canal de sugestões e críticas, as cartilhas e as mensagens registradas por meio eletrônico de *e-mail* parecem ser o que mais caracteriza o aprendizado na direção do individuo para organização. Assim, o percurso da aprendizagem acontece principalmente da organização para o indivíduo, não se percebem ações voltadas para a aprendizagem no sentido indivíduo → organização.

Um dos motivos que pode explicar esse fato pode estar relacionado às características da organização. Por pertencer ao setor financeiro, grande parte dos seus processos são designados e institucionalizados por agentes externos, como o banco central, e o governo federal. Portanto, as atividades do banco são vinculadas a regras e procedimentos padronizados fora da organização.

A instituição tem se esforçado, embora timidamente, em ações que podem ser caracterizadas como uma forma de aprendizagem num processo *feedforward*. No início do ano, foi enviada para cada funcionário uma solicitação de participação para a campanha de discussão do novo plano estratégico válido para 2010-2015, reformulando missão e visão da empresa.

Os resultados alcançados revelaram a possibilidade de analisar os processos de aprendizagem organizacional praticado no banco, identificando, caracterizando, descrevendo e verificando o relacionamento dos processos com os seus funcionários.

Apesar da pesquisa alcançar seu objetivo, este estudo apresenta limitações, sobretudo relacionadas ao tamanho e o contexto onde foi realizado o estudo. Talvez a abordagem quantitativa não tenha sido a mais adequada para o desenvolvimento da pesquisa. Essa abordagem limitou o aprofundamento de alguns objetivos e impediu a visualização mais intensa de processos informais da aprendizagem organizacional no banco. Outro aspecto limitante foi o ambiente de pesquisa. Embora as unidades de Representação de Retaguardas do banco serem fundamentais para a operacionalização das atividades do banco e os cargos/funções terem sido bastante significativo, existem dezenas de outras unidades que podem delimitar outras possibilidades de identificar e analisar os processos de aprendizagem. Sendo assim, sugere-se a replicação do estudo em outras áreas da instituição.

ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESSES IN A STATE BANK FROM BRAZIL

ABSTRACT

Faced with an unstable and competitive landscape, organizations need to develop a learning system able to promote knowledge management, which may contribute to their sustainability and survival. This study aims to analyze the organizational learning process practiced in a STATE bank in Brazil. The research is a descriptive case study, framed by a quantitative approach. Considering the particular characteristics and needs for the study, it was decided to choose as the research universe workers with more than a year's working in the institution, linked to the rear unit representation in João Pessoa/PB. Data collection involved documentary research and application of a questionnaire. The analysis of the learning process was categorized bas ed on four dimensions: generation, interpretation, dissemination and institutionalization. The approach proposed by Silva (2009) showed adherence to the organization context and helped to identify the learning elements linked to each dimension studied. The research results indicate that the learning route in the STATE bank unit analyzed occur mainly from organization to individual (*feedback*) level, and there is little sense that the generation, dissemination and institutionalization of knowledge trajectory, through the processes learning, following the route from individual to the organization (*feedforward*).

Key-words: Learning Process. Management Knowledge. Organization. STATE Bank.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. N. C.. DO **TREINAMENTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA**: **o relato da Transição na Caixa Econômica Federal.** 2008. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaii/artigo10-janetenubiaalmeida.pdf. Acesso em 24 out 2008

ANTONACOPOULOU, E.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Jounal of Organizational Change Management,** v. 14, n. 5, 2001.

BURNHAM T. F.;; ALVES, R.M. ; MORAES, I. O. de ; MORAES, R. L. de . Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: VI CINFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação, 2005, Salvador. **Anais do VI CINFORM** - Encontro Nacional de Ciência da Informação, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CROSSAN, M. *et al*. Organizational Learning: toward a theory. **Working Paper Series***,* London, Richard Ivey School of Business, p. 1-43, may 1998.

EMMERICK, A.; PEREIRA, H. J.; BUDOLLA, M. S.. **Aprendizagem organizacional em um processo de mudança de modelo de gestão em organização hospitalar**. ENANPAD 2006;30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006 - SAlavador/BA -Brasil.Anais...CD ROM.

FERNANDES, C.B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M.T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 135-152.

FISCHER, A. L.; SANTOS, I. O.. A influência da cultura nos processos de aprendizagem organizacional. In: **Anais do Iberoamerican Academy of Management. 4 th International Conference**, 2005, Lisboa. Management Knowledge and Flexibility. Lisboa : Equis Accredited, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação – As experiências do Japão,Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M.(Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências** . São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HUBER, G. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

KIM, Daniel H. **Administrando os Ciclos de Aprendizado Organizacional**. In: WARDMAN, K. T.(Org.) Criando Organizações que aprendem; Tradução Chyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Cientifica**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

MARTINS, N. Nápia. **Análise do processo de aprendizagem de gerentes mulheres de instituições bancárias privadas**. 2005. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –

Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PENROSE, E. T. **The Theory of the growth of the firm**. Oxford : Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, R.C.F.; BELLINI, C.G.P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M.T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 245-272.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOINE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 41-63.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, P.. **A Quinta Disciplina**. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; RAMBO, J. A. M. **Fatores Individuais e Organizacionais Associados à Aprendizagem dos Gerentes de Uma Instituição de Ensino.** In: X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2003. Anais, 2003. [CD ROM].

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: **Anais do XXVII ENANPAD,** Atibaia-SP, 2003. [CD-ROM].

STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-46, 1998.

WARDMAM, K. T. (Coord.). **Criando Organizações que aprendem**; Tradução Chyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000.