FACULDADES ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALCIDES OLIVEIRA PINTO

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO (BANDES)

GOIÂNIA/GO
2014

FACULDADES ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALCIDES OLIVEIRA PINTO

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO (BANDES)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Administração, das Faculdades Alves Faria, com área de concentração em Gestão Estratégica, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre.

Orientador. Profª. Drª. Raquel Maracaípe de Carvalho

GOIÂNIA/GO
2014

FACULDADES ALVES FARIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALCIDES OLIVEIRA PINTO

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NO BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO (BANDES)

AVALIADORES:

_____
Profª. Drª. Raquel Maracaípe de Carvalho – ALFA
(Orientador)

_____
Prof. Dr. Paulo César Bontempo – ALFA

_____
Profª. Drª Maria Salete Batista Freitag – UFG

Dedico este estudo a dois grupos de atores que merecem atenção privilegiada: o primeiro grupo é a minha família; e o segundo grupo os meus docentes (que sem dúvida não foram poucos), esses atores fizeram e fazem parte do meu processo de ensino-aprendizagem e sem eles esse trabalho não seria concluído.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me ter permitido realizar este projeto de vida e também por me ter dado sustentação em todas as áreas da minha vida durante esses anos de estudo.

Aos meus pais Alcides (*In Memoriam)* e Aldecir; me faltam até palavras para expressar a minha gratidão, pois contribuíram muito para a minha educação durante a minha juventude.

Aos meus familiares em especial a minha esposa Rosângela e aos meus filhos Larissa e Matheus pela compreensão que tiveram nos momentos em que estive ausente na vida deles e também pela maneira incondicional que muito me apoiaram e me incentivaram durante todos estes anos para que eu pudesse alcançar este meu objetivo;

Aos meus irmãos Zenir e Samuel que mesmo distantes torceram por mim e "*In Memoriam*" aos meus irmãos Stênio e Maria Raquel;

Aos amigos que me incentivaram e também àqueles que me ajudaram de alguma maneira nessa trajetória: Pr. Oliveira de Araújo, Pr. Josué Campanhã, Prof. Rodrigo Medeiros, Prof. Bruno Aurichio, Prof. Eloisio Moulin, Profª Priscilla de Oliveira, Sérgio Padilha, Herivelto, Michelini, Fábio Cysne, Ronaldo Marques, Jaderson, Aliomar, Marco Aurélio, Célio Campos, Bruno Eduardo e Vilmar Nogueira. Aos amigos e também colegas de mestrado Jadilson e Daniel que foram ótimos parceiros nessa caminhada comigo de estudos e viagens. E também pelo incentivo da minha sogra Noêmia.

A professora Dra. Raquel Maracaípe de Carvalho, pela dedicação e atenção dispensada à orientação deste trabalho, meu muito obrigado pelo seu importante apoio;

Ao professor Dr. Marcio Coutinho de Souza, por dar o pontapé inicial na orientação, estruturação e reestruturação dessa pesquisa;

Ao professor Dr. Ricardo Daher Oliveira, por me apoiar e incentivar desde o início da minha vida acadêmica e contribuir na minha inserção no programa de Mestrado;

Aos professores que lecionaram no programa de graduação e de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado em Administração), realizado nas Faculdades Alves Faria (ALFA);

Ao coordenador de pesquisa e Pós-Graduação *Lato Sensu* (Mestrado em Administração) prof. Dr. Bento Costa Filho (foram muitas conversas e

negociações) e por ter participado da minha banca de qualificação;

À Secretária, da Pós-Graduação e pesquisa da ALFA, Bianca, pelo apoio e manutenção do Programa de Pós-Graduação em Administração;

À direção das Faculdades ALFA, em especial ao Diretor-Superintendente, senhor Nelson de Carvalho Filho e ao Diretor da Pós-Graduação *Stricto Sensu* Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles, pelo apoio ao programa;

Ao Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes), pelo apoio à pesquisa e em especial aos profissionais dessa organização o Sr. Presidente Prof. Dr. Guilherme Henrique Pereira, ao Diretor Carlos Magno, a Consultora Marília Carneiro, a Gerente de Recursos Humanos e Serviços Administrativos Srª Daniela Cristina Queiroz Cavalieri e a Coordenadora de Célula de Gestão de Pessoas Srª Juliana Rocha e aos demais gerentes que responderam a esta pesquisa.

GERAR, COMPREENDER, DISSEMINAR e INSTITUCIONALIZAR conhecimentos, sem dúvida são as chaves para os processos da aprendizagem, tanto individual, em grupo, quanto organizacional no período hodierno.

PINTO, Alcides Oliveira (2014, no auge de sua dissertação).

RESUMO

PINTO, Alcides Oliveira. **A aprendizagem organizacional e o desenvolvimento gerencial**: estudo de caso no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes). 2014. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2014.

Essa pesquisa teve como objetivo realizar um estudo junto aos gestores do Bandes sobre os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo banco visando o desenvolvimento gerencial. Dessa forma, com vista a atender aos objetivos propostos e responder ao problema central da pesquisa, foram adotadas as seguintes metodologias: exploratória, que resultou em uma pesquisa bibliográfica, com as principais seções destacando organizações e pessoas, aprendizagem organizacional, treinamento e desenvolvimento, aprendizagem e formação gerencial; e o estudo de caso, que demonstrou os resultados de uma pesquisa de campo de caráter qualitativo e quantitativo com gestores no Bandes. Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário adaptado de Delfino (2011), que enfocou os seguintes processos de aprendizagem: geração, compreensão, disseminação e institucionalização. O questionário de pesquisa possuía ainda uma escala Likert que avaliou as ações de treinamento e desenvolvimento gerencial e os facilitadores da aprendizagem organizacional. Os resultados encontrados na pesquisa de campo no Bandes apontam os quatro processos de aprendizagem, e também os fatores determinantes de aprendizagem que podem contribuir ou inibir esses processos. Adotou-se a estrutura de referência proposta por Silva (2009), a qual revelou aderência ao contexto da organização e possibilitou identificar, analisar e compreender como ocorrem os processos de aprendizagem no Bandes. Além disso, o estudo mostrou que o fluxo da aprendizagem no banco se dá no sentido da organização para o indivíduo, muito embora aponte grande ênfase de aprendizagem no nível de grupo. Por outro lado, não ficou evidente que o processo ocorra no sentido inverso, ou seja, do indivíduo para a organização. Concluindo, a pesquisa mostrou também que os processos de aprendizagem podem colaborar para o desenvolvimento gerencial, bem como para a prática da gestão.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Processos de Aprendizagem. Desenvolvimento Gerencial. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

PINTO, Alcides Oliveira. **The organizational learning and managerial development**: a case study in Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes). 2014. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Alves Farias, Goiânia, 2014.

This research aims to conduct a study with the Bandes managers about the organizational learning processes and the training and development actions practiced by the bank aiming the management development. Thus, in order to achieve the proposed objectives and respond to the central research problem, the following procedures were taken: exploratory method, resulting in a bibliographic research, with the major sections highlighting organizations and individuals, organizational learning, training and development, learning and management formation; and the case study, which demonstrates the results of a qualitative and quantitative field research with managers in Bandes. For the field research a questionnaire was designed, based on Delfino (2011) interview guide, which has focused on the following learning processes: generation, comprehension, dissemination and institutionalization; the questionnaire also had a Likert scale which has evaluated the management training and development activities and organizational learning favors. The results found by the field research at Bandes point to the four learning processes, and also to the learning determinant factors which can collaborate or inhibit these processes. This research adopted the reference structure proposed by Silva (2009), which revealed adherence to the organizations context and allowed to identify, analyze and comprehend how the learning processes occur in Bandes. Besides, the study showed that the learning flow in the bank goes from the organization to the individual, although great learning has taken place in the group level. On the other hand, it is not clear if the process occur in reverse, in other words, from individual to organization. Concluding, the research also showed that the learning processes may collaborate to the managerial development, as well as the management practice.

Keywords: Organizational Learning. Processes of Learning. Management Development. Training and Development.

LISTA DE ABREVIATURAS

AO – Aprendizagem Organizacional

AUDIT – Auditoria Interna

BANDES – Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo.

CDM – Centro de Documentação e Memória

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CODES – Companhia de Desenvolvimento Econômico do Espírito Santo

DICRE – Diretor de Crédito e Fomento

DIRAF – Diretor de Administração e Finanças

DRH – Desenvolvimento de Recursos Humanos

GECON – Gerência de Controladoria

GECOR – Gerência Comercial e de Relacionamento

GECRE – Gerência de Análise de Crédito

GEDEP – Gerência de Desenvolvimento, Planejamento e Inovação

GEFIN – Gerência Financeira

GEJUR – Gerência Jurídica

GEOPE – Gerência de Operações Especiais

GERAC – Gerência de Acompanhamento de Projetos

GERCI – Gerência de Riscos e Controles Internos

GERHA – Gerência de Recursos Humanos e Serviços Administrativos

GERIN – Gerência de Inovação Institucional

GERUR – Gerência de Análise de Crédito Urbano e Rural

GETEC – Gerência de Tecnologia da Informação

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

LOA – Lei Orçamentária Anual

NUMAC – Núcleo de Marketing e Comunicação

PRESI – Diretor Presidente

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEPRE – Secretaria da Presidência

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aprendizagem organizacional e sua relação com comportamento e cognição. 31
Quadro 2 – Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem 35
Quadro 3 – Características da aprendizagem tipo *single-loop* e a do tipo *double-loop*.....39
Quadro 4 – Processos de aprendizagem organizacional 43
Quadro 5 – Fatores orientadores e facilitadores da aprendizagem.....50
Quadro 7 – Definições e objetivos do treinamento.....66
Quadro 8 – Conceitos de desenvolvimento.....67
Quadro 9 – Diferenças entre desenvolvimento gerencial e educação gerencial. 68
Quadro 10 – Dimensões organizacionais da competência 75
Quadro 11 – Conceitos de liderança e principais aspectos considerados 80
Quadro 12 – Dois estilos básicos de liderança.....82
Quadro 13 – Métodos utilizados para a realização do LNT.....87
Quadro 14 – Aspectos e procedimentos de treinamento 89
Quadro 15 – Estrutura Organizacional do Bandes.....103
Quadro 16 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 1. 112
Quadro 17 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 2. 114
Quadro 18 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 3. 115
Quadro 19 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 4. 118
Quadro 20 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 5. 121
Quadro 21 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 6. 123
Quadro 22 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 7. 125
Quadro 23 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 8. 129
Quadro 24 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 9. 131
Quadro 25 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 10. 132
Quadro 26 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 11. 134
Quadro 27 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 12. 136
Quadro 28 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 13. ...138
Quadro 29 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 14. ...141
Quadro 30 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 15. ...143
Quadro 31 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 16. ...145
Quadro 32 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 17. ...147
Quadro 33 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 18. ...148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico.....42
Figura 2 – Componentes da memória organizacional. 57
Figura 3 – Processo de treinamento 86
Figura 4 – Níveis de avaliação do processo de treinamento.....90
Figura 5 – Escopo da aprendizagem gerencial 92
Figura 6 – Caracterização dos respondentes por sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de função, respectivamente 108
Figura 7 - Q19. Quanto às ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes. 151
Figura 8 – Q20. Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores. 152

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 16
1 A APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL 21
1.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS: UMA COMPLEXA RELAÇÃO 23
1.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 28
1.2.1 Distinção entre dois Campos de Estudos da Aprendizagem 33
1.2.2 Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional 36
1.2.3 O Processo de Aprendizagem Organizacional 41
1.2.4 Facilitadores da Aprendizagem Organizacional 47
1.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA 52
1.4 A CONCEPÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL 55
1.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 59
2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM GERENCIAL 61
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 65
2.1.1 Desenvolvimento de Gestores 68
2.1.1.1 Competências e Habilidades Gerenciais 74
2.1.1.2 Liderança e Gerência 78
2.2 PRÁTICAS DE TREINAMENTO E APRENDIZAGEM 85
2.2.1 Etapas e Processos do Treinamento 85
2.3 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO GERENCIAL 91
2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 93
3 METODOLOGIA DA PESQUISA 96
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA 96
3.2 LOCAL DE APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO 99
3.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA 103
3.4 FASES DA PESQUISA DE CAMPO 103
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 105
3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 106
4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 108
4.1 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 155
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 157
5.1 PROPOSTAS PARA PESQUISAS FUTURAS 167
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 167

6 REFERÊNCIAS 169
APÊNDICES 182
APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – BANDES 183
APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GESTOR 184
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 185

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas organizações no século passado fizeram com que algumas áreas passassem a ser estratégicas para as empresas. E no presente século (mais especificamente a partir da década de 1990 em diante), especificamente no setor financeiro bancário surgiram mudanças em diversas áreas. Entre essas áreas vale destacar a gestão de recursos humanos que, entre outras práticas, atua no desenvolvimento e aperfeiçoamento das pessoas que colaboram para o ambiente organizacional.

Destarte, o mercado tem ficado gradativamente mais competitivo e, as organizações, por sua vez, têm buscado a implementação de mudanças com o intuito “de aprimorarem cada vez mais as pessoas, consideradas dentro de uma Sociedade do Conhecimento como principal diferencial competitivo entre as organizações” (RODRIGUEZ, 2002, p. 441).

A importância do treinamento e “desenvolvimento de gerentes cresceu à medida que as organizações estão tentando competir por meio de seu pessoal” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 155). Apesar disso, a educação no contexto organizacional está voltada em grande parte para o treinamento de pessoas no nível operacional como um evento isolado e não como algo contínuo e duradouro (RODRIGUEZ, 2002).

Estudos sobre aprendizagem organizacional têm apontado que há um vasto campo de pesquisa a ser explorado em diversos setores. Antonello e Godoy (2009) destacaram que apenas 25% da produção científica brasileira publicada entre os anos de 2001 e 2005 enfocando o tema da aprendizagem organizacional tiveram como objeto de estudo e análise empírica as organizações do setor público.

Outro estudo mais recente é o de Bertolin, Zwik e Brito (2013), que foi baseado em Antonello e Godoy (2009) e realizou um estudo de caso com a produção de um artigo (teórico e empírico) sobre aprendizagem organizacional em organizações públicas. Nesse artigo ficou constatado que o assunto ainda continua sendo pouco explorado no setor público, o que justifica o desenvolvimento desse estudo.

Portanto, constata-se que, apesar dos esforços de alguns autores, ainda faltam estudos relacionados às organizações públicas. Diante do exposto, justifica-se esse trabalho tendo em vista que ainda há poucos trabalhos que relacionam o processo de aprendizagem nas organizações públicas, principalmente no que se refere ao segmento financeiro bancário.

Além disso, o autor dessa dissertação possui uma experiência de 27 anos no segmento financeiro bancário. Em sua experiência profissional começou a trabalhar como escriturário e galgou diversos cargos até o nível de gerente geral de agência e corporativo. Especificamente na organização em estudo, o autor é consultor credenciado pelo banco e desenvolve projetos de estudos de viabilidade para empresas, o que justifica a pesquisa por um alinhamento profissional com a temática da aprendizagem organizacional.

O conceito de aprendizagem pode ser utilizado em diversas áreas. Entretanto, quando se observa o nível gerencial, existe uma lacuna no que tange à aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de gestores, principalmente no que concerne à retenção e à manutenção do que foi aprendido. O fomento à aprendizagem gerencial requer a associação entre a educação gerencial e o mundo da prática desses profissionais.

Diante disso, Fleury e Fleury (1995) entendem que o processo de aprendizagem organizacional adota novos contornos e também significativa relevância, em razão do crescimento exacerbado dos processos de mudanças que permeiam as sociedades, as organizações e as pessoas. Entretanto, na visão de Puhl (2006), para que o processo de aprendizagem ocorra de forma sistemática é necessário que os líderes organizacionais sejam responsáveis pelo processo, tenham habilidades para saber conduzir as suas equipes no intuito de tornarem o aprendizado produtivo e requeiram o engajamento das pessoas em todos os níveis da organização.

Desta forma, vê-se que os estudos da vertente de aprendizagem organizacional estão direcionados para uma ideia de mudança. Sendo assim, é primordial compreender o conceito de aprendizagem organizacional, cujo foco central adota uma conotação de mudança constante que abarca diversas esferas,

quais sejam, a individual, a grupal e a organizacional. De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), há muitos autores que vêm abordando esta vertente com enfoques diferentes. A diferença mais relevante que esses autores apontam sobre aprendizagem organizacional se concentra no fato de darem mais destaque à aprendizagem como uma **visão técnica** ou como uma **perspectiva social** (grifos nossos). Cabe ressaltar ainda que "a mudança organizacional e a revitalização estratégica dependem de líderes, gerentes e supervisores de talento" (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 155).

Considerando tais colocações, e para melhor compreender essa vertente de aprendizagem organizacional, escolheu-se para realizar esta pesquisa o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes) e decidiu-se investigar os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento gerencial praticadas pelo Bandes.

Diante do exposto, a pretensão do presente estudo é esclarecer o seguinte problema:

- **Qual a percepção dos gestores sobre os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo Bandes?**

Entende-se que este trabalho ofereça contribuições relevantes para a literatura sobre a aprendizagem organizacional. Assim sendo, os objetivos da pesquisa estão divididos em objetivo geral e específicos, descritos nos tópicos a seguir:

- **Objetivo Geral**

Realizar um estudo junto aos gestores sobre os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo Bandes visando o desenvolvimento gerencial.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar as características e o perfil dos respondentes;

- Examinar como ocorrem os processos de aprendizagem organizacional em uma instituição financeira pública no nível gerencial;

- Verificar aspectos relacionados às ações de treinamento e desenvolvimento gerencial proporcionadas pelo Bandes;

- Analisar a percepção da opinião dos gestores quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento, se podem colaborar para o desenvolvimento gerencial;

- Descrever os facilitadores da aprendizagem nas ações de treinamento e desenvolvimento no contexto organizacional;

Essa pesquisa está estruturada em Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia e Análise e Tabulação de Dados:

Introdução, composta pela exposição do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos – sendo esses: geral e específicos – e manifestação da justificativa da pesquisa;

Fundamentação Teórica, composta por dois capítulos, o primeiro: desenvolvimento da aprendizagem no contexto organizacional, no qual se discute, a partir de uma revisão bibliográfica, a complexa relação entre organizações e pessoas; a distinção entre dois campos de estudo da aprendizagem – aprendizagem individual e aprendizagem organizacional; o processo de aprendizagem organizacional, facilitadores da aprendizagem organizacional, educação corporativa, a concepção da memória organizacional e as conclusões do capítulo. O segundo capítulo: treinamento, desenvolvimento e aprendizagem gerencial, destacando como principais pontos do capítulo: o treinamento e desenvolvimento de pessoas, com destaque para o desenvolvimento de gestores; práticas de treinamento e aprendizagem – etapas e processos do treinamento; aprendizagem e formação gerencial e conclusões do capítulo.

Metodologia da Pesquisa, destacando a classificação metodológica, o local de aplicação da pesquisa de campo, a determinação da amostra, as fases da pesquisa de campo, o instrumento para coleta de dados e as conclusões do capítulo.

Análise e Tabulação de Dados, no qual se apresenta os dados coletados e tabulados e se empreende uma análise dos mesmos;

Considerações finais, destacando as propostas para pesquisas futuras e as limitações da pesquisa;

Referências;

Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Bandes;

Apêndice B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Gestor;

Apêndice C: Questionário de Pesquisa.

1 A APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A fim de atender ao objetivo de pesquisa deste trabalho, este capítulo inicia o debate da temática aprendizagem a partir de uma perspectiva proposta por Fleury e Fleury (1995, p. 19) que definem aprendizagem em um conceito amplo como sendo "um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento". É uma dinâmica complexa que pode ser ilimitada, desde que exista uma predisposição interna para tal e condições que facilitem e estimulem o aprendizado contínuo.

Na concepção de Kim (1998), a aprendizagem operacional está representada por nível de procedimentos, nos quais há aprendizado em todas as etapas para completar uma determinada tarefa específica; por outro lado, na aprendizagem conceitual o indivíduo passa o tempo a pensar o porquê das coisas serem feitas, de tal modo que desafia a sua própria natureza ou a existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes. Esta aprendizagem conduz a novas estruturas de modelo mental, e a partir destas alterações pode-se afirmar que esta capacidade pode ser natural ou desenvolvida no homem (SILVA; CLEMENTINO; BITTENCOURT, 2012).

> Tradicionalmente, a sociedade concebe a aprendizagem como um processo de transmissão explícita e unidirecional de um corpo de informações a partir de uma suposta fonte de 'saber' (professor, livro, vídeos instrucionais, etc.) para outro extremo (estudantes), onde se presume que haja carência desse conhecimento (SOUZA-SILVA, 2009, p. 177).

Baseando-se nesse contexto percebe-se que a sociedade somente considera que a aprendizagem flua numa única direção, ou seja, ela não ocorre no sentido inverso, isso porque parte-se do falso pressuposto de que só haja necessidade de se aprender por parte de quem estuda.

A arte de aprender acompanha o indivíduo desde o início de sua vida até os seus últimos dias na face desta terra como ser vivente, e é explorando esta capacidade extraordinária de aprender que as pessoas têm buscado o conhecimento, aprimorando assim vários aspectos de suas vidas (SILVA; CLEMENTINO; BITTENCOURT, 2012). No entanto, o aprendizado dependerá do comportamento de cada pessoa em saber explorar sua própria capacidade de

aprender para buscar o conhecimento, o que possibilitará o aperfeiçoamento em várias esferas de sua vida.

> Uma definição geralmente aceita de aprendizagem é, portanto, qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência. Ironicamente podemos dizer que a mudança no comportamento indica a ocorrência da aprendizagem, e que a aprendizagem é a mudança no comportamento. [...] deduzimos que houve aprendizado quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, são diferentes do que era antes (ROBBINS, 2009, p. 37).

Vale mencionar ainda que a definição do que é aprendizagem de um especialista é mais ampla e complexa do que a do leigo. Provavelmente, ao ser questionado sobre a temática, o leigo responderia que a aprendizagem é 'o que fazemos ao ir para a escola'. O especialista relaciona a aprendizagem como algo que acontece todo o tempo e o tempo todo (ROBBINS, 2009).

> As questões de aprendizagem não cabem mais no restrito espaço das salas de aula. Elas invadem, permeiam e ocupam todos os lugares [...]. Os processos de aquisição de aprendizagem, por sua vez, mudam em resposta às alterações da natureza do trabalho (PEREIRA, 2007, p. 113).

Esse conceito aplicado ao ambiente das organizações explora uma diversidade de concepções, o que leva à apresentação de alguns conceitos oriundos de vários acadêmicos estudiosos do assunto. Autores como Argyris e Schön (1978), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, discutem conceitos de aprendizagem organizacional e contribuem para o campo do estudo.

Embora a literatura referente à temática 'aprendizagem organizacional' seja vasta e crescente, existe uma discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem nas múltiplas ciências. Por exemplo, os economistas observam a aprendizagem como pequenas melhorias de caráter quantificáveis nas atividades, ou ainda, como formas abstratas e vagamente definidas nos resultados positivos; na percepção dos administradores a aprendizagem pode ser vista como base para a vantagem competitiva sustentável; já os psicólogos encaram a aprendizagem examinando o processo, buscando informações de como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos (BITENCOURT, 2010). "Há, neste sentido, uma visão utilitarista da aprendizagem no meio organizacional, que, através dela, visa obter resultados, de preferência o mais rápido possível" (ANGELONI; DAZZI, 2007, p. 59).

Destarte, entende-se que no contexto das empresas, a aprendizagem organizacional seja o principal indutor para que as mesmas possam ser eficazes nas suas respectivas áreas de atuação, com o objetivo de terem resultados de forma mais veloz, sem contudo desprezarem outras maneiras de aprendizagem.

> Assim, outros momentos de aprendizagem que ocorrem de maneira informal, como, por exemplo, no âmbito das organizações a partir da interação espontânea e do intercâmbio de vivências profissionais entre as pessoas, são quase que desconsiderados e ignorados (GHERARDI, apud SOUZA-SILVA, 2009, p. 177).

De modo geral, o termo aprendizagem organizacional baseia-se na ideia central de como as organizações buscam o aprendizado e como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações e informações que com o passar dos anos são incorporadas, fazendo com que a organização se desenvolva e agregue vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Para Antonello (2008, p. 15) “é preciso reforçar a natureza ‘processual’ da aprendizagem organizacional; em outras palavras, é preciso contextualizá-la.” Dessa forma, a aprendizagem nas organizações só tem fundamento em administração quando associada às mudanças, havendo intenção ou não.

Inicialmente, nesse contexto, as discussões desse capítulo buscam autores que discutem as organizações, as pessoas e a aprendizagem organizacional. Em seguida, aborda-se a aprendizagem individual *versus* organizacional. Trata-se também neste capítulo dos facilitadores da aprendizagem organizacional e, por último, é discutida a concepção da memória organizacional. A expectativa é de buscar conhecimento a respeito da temática, iniciando o embasamento teórico do tema.

1.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS: UMA COMPLEXA RELAÇÃO

Numa perspectiva histórica sobre os estudos organizacionais, vários conceitos foram construídos com o objetivo de compreender a complexidade de como as organizações são vistas e constituídas. Segundo Barnard (1971), a organização é um sistema de atividades coordenadas conscientemente por um

grupo de duas ou mais pessoas, que por meio da colaboração demonstram a capacidade de transmitir e interagir com ação conjunta para atingir uma meta comum, e assim permitir a satisfação de diferentes tipos de necessidades dessas pessoas, sejam emocionais, intelectuais ou mesmo econômicas.

De acordo com Argyris (1975), as organizações são muito complexas, e se observadas cuidadosamente se mostram compostas por ações humanas em vários níveis de análise. Trata-se de um padrão muito complexo e multidimensional que leva em consideração a personalidade dos indivíduos, dos pequenos grupos, intergrupos, normas, valores e atitudes. De certa forma, a complexidade parece ultrapassar às vezes a compreensão. Entretanto, essa complexidade constitui a própria sustentação dos fenômenos organizacionais, e sem ela o trabalho do gestor se tornaria extremamente difícil de realizar.

Hampton (1980) ressalta que uma organização é o resultado de um conjunto intencional de pessoas e de tecnologia, com um propósito de atingir um objetivo. Pessoas, materiais e dinheiro são recursos que ingressam na organização e dela saem bens e serviços. Na concepção de Etzioni (1989), o objetivo de uma organização é ser uma fonte de legitimidade que justifique suas atividades, construindo parâmetros para avaliar sua eficiência e verificar sua produtividade. Portanto, de acordo com o autor, a organização é vista como uma unidade social que desenvolve atividades e possui um padrão de avaliação organizacional, com o intuito de atingir objetivos previamente definidos.

Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1981) justificaram a existência de organizações em face de que determinadas metas somente são factíveis em razão da ação convergente de grupos de pessoas, portanto elas são caracterizadas por um comportamento direcionado para o alcance eficaz de determinada meta ou objetivo, por intermédio da ação conjunta de grupos de indivíduos. Ainda segundo os autores, as características que são comuns a todas as organizações são: comportamento, estrutura e processos. O comportamento está relacionado às pessoas que satisfazem necessidades, motivam, desenvolvem atitudes, comandam e desenvolvem grupos, do mesmo modo que os gerentes. A estrutura contribui para o crescimento, alteração, ampliação, combinação e divisão e, desse modo, facilita o processo de aprendizagem organizacional. Os processos envolvem as pessoas que

exercem algum tipo de atividade, que se comunicam e tomam decisões.

De acordo com Daft (1999, p. 7), “organizações são entidades sociais que, dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo”. Não é apenas um conjunto de políticas e procedimentos que são os principais componentes de uma organização, já que esta existe porque as pessoas interagem entre si para realizarem funções essenciais que lhes auxiliem a alcançar metas. As recentes tendências gerenciais reconhecem a projeção de novas abordagens a fim de dar aos empregados maiores oportunidades de aprender e contribuir, na medida em que estão trabalhando juntos, para o cumprimento de metas específicas. Outro aspecto importante a ser levado em consideração para o aumento da eficiência alude à reformulação das estruturas organizacionais e das práticas gerenciais. Trata-se da criação de tendências para a inovação em vez de confiar em produtos padronizados e maneiras ultrapassadas de se fazer as coisas (DAFT, 1999).

Por sua vez, Meireles (2003, p. 46) defende que a organização é um artefato que pode ser tratado como um grupo bem articulado de indivíduos, metodologias e recursos materiais, planejado para um determinado fim e delineado por um conjunto de “imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.)”. As organizações produzem mercadorias e serviços objetivando a satisfação dos clientes, o que somente se torna possível a partir da aplicação de tecnologias capazes de auxiliar na produção e distribuição das suas mercadorias e serviços com maior eficiência, bem como da aplicação das habilidades gerenciais. Cury (2000) complementa essa ideia afirmando que a organização é um sistema projetado em que há muito empenho e cooperação de cada integrante, no qual cada um tem uma função bem definida a desempenhar e deveres e tarefas por cumprir.

Em sua evolução no contexto empresarial, a complexa relação entre a organização e a gestão de pessoas “tem sido foco de inúmeras críticas e reconhecida como reativa, irrelevante, consumidora de tempo com políticas retóricas, dispendiosa, incompetente e externa à realidade do negócio” (ULRICH, 2000; LEGGE, 2005, apud PIRES, 2011, p. 29). Tal visão sobre esta área possivelmente se deva à má gestão de pessoas, o que permite concluir que a gestão de pessoas não é algo que se possa fazer sem estar muito bem preparado e

qualificado para exercer tal função, haja vista que o gestor de pessoas é o que rege o que elas executam como integrantes de uma organização.

> A moderna Gestão de Pessoas tem como objetivo principal a busca do desenvolvimento integrado e contínuo, tanto das organizações como das pessoas que fazem parte de seu contexto, e é a capacidade que as organizações têm para desenvolver as pessoas que vai determinar seu futuro e ao mesmo tempo torná-las permanentemente viáveis (SILVA; CLEMENTINO; BITTENCOURT, 2012, p. 7).

Segundo Rocha, Shinyashiki e Passador (2012, p. 4), a gestão de pessoas "[...] vem ganhando, durante a última década, crescente caráter estratégico nas organizações, ajudando-as a permanecerem competitivas e a atingir seus objetivos" organizacionais.

Portanto, percebe-se que é necessário que haja um entendimento de que profissionais que são simultaneamente competentes e comprometidos são imprescindíveis para a sobrevivência e para o crescimento próspero das organizações, o que torna a procura e a manutenção de pessoas que tenham talentos quase um desafio constante. "Daí a importância que hoje assume o sistema de gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes" (DE RÉ; DE RÉ, 2010, p. 81).

Entretanto, essa mudança na gestão de pessoas "não é uma tarefa fácil, pois envolve atitudes, níveis de habilidades, percepções e padrões estabelecidos, pelos quais as pessoas tendem a se apegar a velhos hábitos e formas de agir" (SHERER, 2009, p. 35). Conseguir captar e entender quais são as tendências que estão sendo esboçadas para os próximos anos é muito importante para a gestão de pessoas, assim como gerir os problemas cotidianos.

Uma gestão de pessoas que esteja fora de sintonia com a realidade corre um sério risco de esbarrar em grandes entraves e, com isso, comprometer profundamente a sobrevivência da empresa. Em compensação, a gestão de pessoas que não se atentar com previsões futuras pode ser surpreendida pelas mudanças que porventura possam atingir os clientes, os fornecedores, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impossibilitando, dessa maneira, que a organização reaja de maneira eficaz (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Nesse contexto, é necessário que as pessoas, bem como sua gestão, sejam

consideradas pelas organizações como partes integrantes que contribuem com suas habilidades, seus conhecimentos e aptidões para que se possa manter a harmonia e funcionamento da instituição, com integração dos subsistemas que compõem o sistema organizacional (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007).

> [...] o sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas (quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do Estado, etc.) e internas (cultura e valores da organização, mudanças no processo produtivo, negócios da organização, etc.) (DE RÉ; DE RÉ, 2010, p. 81).

Dessa forma, para existir uma organização é necessário que haja um arranjo sistemático de uma equipe de pessoas que se institui de maneira bem organizada a fim de conseguirem atingir alvos comuns (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A gestão de pessoas deve ser uma responsabilidade compartilhada e distribuída por toda a estrutura organizacional. Nessa dinâmica, essa atividade não será uma atribuição exclusiva da área de Recursos Humanos (RH), mas cabe à área de RH a formulação de políticas que visem equalizar as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, bem como o suporte a esses gestores na aplicação dessas políticas. Assim, cada um dos gestores passa a ser um gestor de pessoas na medida em que deve ser responsável por motivar, desenvolver, avaliar e aconselhar seus colaboradores (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

> Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida [...]. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também [...] o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano (DAVENPORT, 2001, p. 210).

Esta nova visão do papel dos profissionais e sua contribuição ao desenvolvimento organizacional exigem que as organizações adequem seu modelo de gestão de pessoas. Nesse sentido, a produção teórica existente correlaciona a gestão de pessoas que desenvolve um debate ideológico e atesta algumas práticas de gestão (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007), dentre as quais encontra-se a aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é uma vantagem competitiva em que o indivíduo é o principal elo, pois somente as pessoas são capazes de promoverem mudanças, bem como garantirem vantagem competitiva

(SHERER, 2009). Essa temática será o foco da próxima seção.

1.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme dito anteriormente, o indivíduo é o cerne da aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional representa a transferência de conhecimento que ocorre do indivíduo para o grupo e do grupo para a organização, colocando-se assim o indivíduo como ponto central de todo o processo. O indivíduo se mostra então o fator causador desse processo, servindo como instrumento ou até mesmo como resultado (TELES; CORREA, 2007, p. 2).

A aprendizagem organizacional foi mencionada no início dos anos 1950, em referência ao nascimento e morte da administração pública, tendo atraído pesquisadores para a ideia que se iniciava. Entretanto, somente entre os anos 1970 e 1980 é que surgiram correntes (inicialmente esparsas) de pesquisadores que publicaram alguns artigos e livros sobre o tema (PRANGE, 2001). Antonello (2008, p. 17) salienta que:

> O conceito de aprendizagem, embora vinculado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de pesquisa e desenvolvimento, é revisitado a partir dos anos de 1980, com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações em ambiente mutável e inseridos no cenário econômico internacional.

Após a década de 1990, vários estudos têm sido voltados para a aprendizagem nas organizações; esse tema parece ser essencial para as organizações sobreviverem em ambientes competitivos e dinâmicos (LIPSHITZ; POPPER; OZ, 1996). A aprendizagem organizacional é usada para caracterizar mudanças organizacionais capazes de ocorrer não só em um nível, mas também em diversos níveis da organização (FIOL; LYLES, 1985). Essa temática vem sendo concebida como um processo capaz de transformar a organização em algo fático, com capacidade de desenvolver redirecionamentos constantes que a capacitem a conviver com um ambiente em mudanças cada vez mais rápidas (DODGSON, 1993).

A literatura sobre aprendizagem organizacional tem sido estudada

principalmente por acadêmicos na área de recursos humanos, descrevendo abordagens psicológicas para o aprendizado. Entretanto, novas perspectivas estão surgindo com base em outros campos sociais (CHIVA; ALEGRE, 2005). A partir dos anos 2000,

> [...] essa questão tem sido explorada, sob a ampla rubrica de aprendizagem organizacional, por um número crescente de pesquisadores, administradores e estudiosos de campos diversos, como comportamento organizacional, estratégia e dinâmica de sistemas (ANTONELLO; GODOY, 2009, p. 267).

Já para Prange (2001), trata-se de uma forma diferente de analisar as organizações. Easterby-Smith (1997 apud BISPO; GODOY, 2012) destaca que a aprendizagem organizacional pode ser configurada como uma área de estudo multidisciplinar com diferentes agendas de pesquisa. Está embasada, principalmente, em seis perspectivas acadêmicas que representam diferentes tradições de pensamento no campo das ciências sociais, a saber:

(a) **a perspectiva da psicologia**, que atua no desenvolvimento humano nas organizações, propondo a existência de diferentes níveis para a aprendizagem individual, sendo essa influenciada pelo ambiente e pelas experiências organizacionais, envolvendo ainda a inter-relação entre pensamento e ação;

(b) **a perspectiva das ciências administrativas**, que enfoca a aquisição e o processamento da informação dentro do contexto organizacional, enfatizando-se a criação e a disseminação do conhecimento nas organizações;

(c) **a perspectiva estratégica**, que tem objetivo de examinar até que ponto a aprendizagem organizacional proporciona vantagem competitiva para as instituições, ao mesmo tempo que estuda de que maneira as organizações possuem capacidade adaptativa, tendo em vista as constantes mudanças ocorridas no ambiente competitivo;

(d) **a perspectiva da gestão da produção**, que relaciona a aprendizagem e a eficiência organizacional, trazendo os efeitos da aprendizagem sobre a produtividade;

(e) **a perspectiva cultural**, que pesquisa como as manifestações culturais exercem influência sobre os processos da aprendizagem;

(f) **a perspectiva sociológica**, que visa entender como os sistemas sociais e as estruturas organizacionais podem afetar a aprendizagem dentro das organizações. A intenção é relacionar a aprendizagem ao poder, à política e aos conflitos que constituem parte da realidade organizacional.

Embora os estudos sobre aprendizagem organizacional não sejam recentes, parecem existir certas divergências entre os estudiosos sobre aprendizagem no contexto organizacional. Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional se caracteriza como um processo de identificação e correção de erros, de modo a permitir que a organização realize suas políticas e assim atinja seus objetivos. Segundo Nicolini e Meznar (1995), não é possível entender o processo de aprendizagem organizacional sem considerar a mudança contínua das estruturas cognitivas organizacionais. Por outro lado, há que ser considerado que os processos cognitivos associados à aprendizagem ocorrem permanentemente, quer sejam reconhecidos ou não pela organização.

Simon (1997) relaciona o aprendizado organizacional com o aumento na quantidade de *insights* e reestruturações bem sucedidas dos problemas das organizações, por intermédio dos indivíduos que atuam decisivamente nos aspectos estruturais e nos aspectos relativos à performance das empresas. Já Dibella e Nevis (1999) conceituam aprendizagem organizacional como sendo a capacidade ou os processos que uma organização possui para manter ou melhorar a sua performance, tendo como base a experiência adquirida, através da aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Esse “[...] crescimento das pesquisas em aprendizagem organizacional foi marcado pela diversidade de abordagens, o que fez com que nenhuma teoria ou modelo de aplicação e análise do tema fosse consagrado como definitivo” (TAKAHASHI; FISCHER, 2010, p. 822).

Levitt e March (1991) argumentam que o aprendizado organizacional somente é realizado quando se faz deduções obtidas da experiência que são incorporadas às rotinas que norteiam os comportamentos. Para Dodgson (1993), o aprendizado organizacional é instituído a partir das maneiras pelas quais as organizações se estruturam, complementam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno das

suas atividades, da cultura e proporcionam o desenvolvimento da eficiência organizacional através da melhoria da utilização das habilidades de sua força de trabalho.

Nesse contexto, o quadro 1 mostra os conceitos de aprendizagem organizacional elaborados por alguns autores e sua relação com o comportamento e a cognição.

AUTOR	CONCEITO	ABORDAGEM COGNITIVA E/OU COMPORTAMENTAL
Shrivastava (1983)	Aprendizagem organizacional envolve o processo através do qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada.	Abordagem cognitiva
Daft e Weick (1984)	Organizações experimentam, testam e estimulam, ignorando regras e expectativas tradicionais.	Abordagem comportamental (mudança atual)
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem organizacional é o processo de melhorar as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança atual)
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através de seu processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial é alterada.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)
Swieringa e Wierdsma (1992)	O termo aprendizagem organizacional significa a mudança do comportamento organizacional.	Abordagem comportamental (mudança atual)
Kim (1993)	Aprendizagem organizacional é definida como um aumento crescente da capacidade organizacional de realizar ação efetiva.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e *insights*.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)
Slater e Narver (1994)	Aprendizagem organizacional, em termos básicos, se refere ao desenvolvimento de novo conhecimento ou *insights* que têm o potencial para influenciar o comportamento.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)
Nicolini e Meznar (1995)	Aprendizagem pode se referir tanto ao interminável processo de modificações cognitivas (no sentido de a aprendizagem ser um processo infindável) quanto ao resultado deste processo (o que é alcançado no processo de aprendizagem). Em outras palavras, o verbo 'aprender' pode ser um verbo de resultado ou um verbo de processo.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)
DiBella *et al.* (1996)	Aprendizagem organizacional é a capacidade (ou processo) em uma organização, que mantém ou aumenta o desempenho baseado na experiência. O conceito inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.	Abordagem comportamental (mudança atual)
Senge (1998)	Organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados desejados, onde padrões novos e expansivos de pensamento são nutridos, onde as aspirações coletivas são libertadas e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntos.	Abordagem cognitiva e comportamental (mudança potencial)

Quadro 1 – Aprendizagem organizacional e sua relação com comportamento e cognição.
Fonte: Steil (2002).

Segundo Bastos e Borges-Andrade (2004), os estudos organizacionais têm

demonstrado uma característica bastante interdisciplinar e com diferentes níveis de análise, o que conduz a uma riqueza significativa de conceitos, a uma pulverização de microteorias e, ainda, à existência de esquemas interpretativos que são lastreados em diferentes valores sociais, o que por sua vez causa muita tensão e intensa competição entre as mais diferentes perspectivas de compreender e lidar com os processos que constituem esses estudos.

Percebe-se, a partir dos autores mencionados, a relevância da grande variedade de conceitos sobre aprendizagem organizacional, embora ocorram divergências entre os autores. Segundo Antonello (2005), baseado em Lundberg (1995) as opiniões convergem em três aspectos, os quais são:

i) a Aprendizagem Organizacional representa mais que a soma da aprendizagem individual;

ii) a Aprendizagem Organizacional proporciona uma forma de aprendizagem de ciclo duplo ou meta-aprendizagem;

iii) a Aprendizagem Organizacional envolve ainda processos cognitivos e atividades organizacionais.

Fiol e Lyles (1985), corroboram esse pensamento, acrescentando que apesar da grande variedade de entendimentos existem três áreas de consenso quanto à temática aprendizagem organizacional:

i) a relevância do alinhamento ambiental;

ii) a distinção entre aprendizagem individual e organizacional;

iii) a presença de fatores contextuais que criam, reforçam e são criados pela aprendizagem (cultura, estratégia, estrutura e ambiente).

Contudo, “é provável que o conceito de aprendizagem organizacional permaneça como conceito guarda-chuva para muitos conceitos relacionados” (ARGOTE, 1999, p. 13), bem como para as diversas ciências associadas a esses conceitos. Portanto, de acordo com esse contexto, nota-se que além do crescimento do número de pesquisas sobre aprendizagem organizacional, a história do conceito

também foi marcada pela variedade de abordagens e conceitos. Todavia, há ainda sobre essa temática uma distinção com relação ao segundo campo de estudos, que se refere às organizações de aprendizagem, que será tratado na seção seguinte.

1.2.1 Distinção entre dois Campos de Estudos da Aprendizagem

Os estudos de aprendizagem organizacional têm avançado com muita rapidez, com o foco na compreensão dos conceitos, na definição de termos, e ainda no aperfeiçoamento de seus métodos de investigação e dos meios para influenciar os processos de aprendizagem interna e externamente às organizações (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003). Diante disso, estudiosos como Easterby-Smith e Araújo (2001, p. 15), tem se debruçado com mais profundidade na discussão deste assunto, pois segundo esses autores, “a ideia da aprendizagem organizacional tem estado presente na literatura sobre estudos gerenciais por décadas”, por isso esse tema vem sendo cada vez mais discutido.

Dessa forma, o campo de estudo de aprendizagem organizacional tem sofrido com inúmeras mudanças e deve permanecer assim nos próximos anos. Parece haver concordância quanto ao fato de que processo, conteúdo e questões de contexto deverão permanecer como relevantes tópicos de pesquisa no futuro (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), têm sido elaboradas inúmeras literaturas nesse campo de estudo da aprendizagem organizacional, o que têm contribuído muito para aumentar o interesse dos estudiosos e teóricos sobre o tema em questão. Os estudos propagaram-se expressivamente, de modo a provocar um incremento do campo de pesquisa. Por outro lado, os estudos nesse campo se dividiram em duas linhas teóricas de discussão e, consequentemente, os teóricos com suas respectivas abordagens distintas:

– A primeira linha teórica, chamada de Aprendizagem Organizacional, atraiu a atenção de pesquisadores acadêmicos de diversas disciplinas (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), a literatura nesse campo de estudo está concentrada na observação e análise distanciada dos processos que

envolvem a aprendizagem individual e grupal no interior das organizações. “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 2013, p. 209).

Entretanto, para Tsang (1997), o estudo da aprendizagem organizacional segue uma forma ‘descritiva’, cuja ideia principal seria a análise de como a organização aprende, bem como a forma como o conhecimento é construído e utilizado. Essa percepção é compartilhada por acadêmicos interessados em entender como as organizações aprendem, baseando seus estudos em pesquisas empíricas e com grande rigor científico.

– Já a segunda linha teórica é denominada Organizações de Aprendizagem, sendo proveniente de diversos consultores e companhias. Tsang (1997) aponta que essa segunda forma de pensar a aprendizagem defende uma ‘abordagem prescritiva’, cujo intuito seria oferecer instrumentos para que as organizações tenham condições de aprender. Esta percepção – também conhecida como organizações que aprendem – é formada na sua maioria por consultores que se interessam por aquilo que as organizações devem fazer para aprender, hasteando seus estudos na experiência com pouco ou nenhum rigor metodológico e generalizando suas teorias para todos os tipos de organização.

As ‘organizações que aprendem’ são organizações nas quais as pessoas ampliam suas aptidões de forma que criem os resultados que esperam (mas que sejam reais), e que também incentivem pensamentos novos, porém abrangentes. Desta forma, os indivíduos aprendem a aprender conjuntamente (SENGE, 2013).

Assim, à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios muito mais complexos e dinâmicos, será mais conveniente que se aprenda no local de trabalho. Contudo, não é possível que somente uma única pessoa esteja aprendendo pela empresa. Desta forma, a aprendizagem em equipe proporciona o desenvolvimento das habilidades dos grupos, os quais buscam uma visão sistêmica do quadro, que está muito além das perspectivas individuais das pessoas (SENGE, 2013).

De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), os teóricos do segundo

campo de discussão (denominado ‘organizações de aprendizagem’) se restringiram a usar as ideias da aprendizagem organizacional. Já no sentido contrário se observou pouca movimentação, isto é, pouco interesse em relação ao primeiro campo. Em razão disso, como o foco das discussões é divergente, as duas literaturas foram desenvolvidas distintamente em suas respectivas áreas de estudos, entretanto, o ideal seria que as duas correntes trabalhassem de forma integrada.

Dessa forma, de acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001, apud DELFINO, 2011, p. 50) elaborou-se o quadro 2 com comparativos entre as duas abordagens buscando-se uma melhor compreensão.

ABORDAGEM	PERSPECTIVA	SUPOSIÇÕES
Aprendizagem Organizacional	1.Processo Técnico	Supõe que aprendizagem organizacional refere-se ao processamento eficaz, interpretação e resposta a informações internas e externas à organização. Ênfase no conhecimento explícito.
	2.Processo Social	Supõe que a aprendizagem organizacional é algo socialmente construído de forma natural no ambiente de trabalho, de acordo com o significado pessoal atribuído a essas experiências. Ênfase no conhecimento tácito.
Organizações de Aprendizagem	1.Modelos de normatização e métodos	Desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, buscando aperfeiçoar os processos de aprendizagem.
	2.Compreensão da natureza e do processo	Entender a natureza e o processo de aprendizagem (e desaprendizagem) dentro das organizações.

Quadro 2 – Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem
Fonte: Adaptado de Easterby-Smith e Araújo (2001, apud DELFINO. 2011, p. 50).

O quadro 2 demonstra as diferenças entre as duas abordagens, bem como os objetivos distintos que guiam cada grupo de estudiosos. Apesar disso, ambas abordagens têm norteado e contribuído para a investigação da aprendizagem organizacional e dos processos envolvidos na aprendizagem. Diante do exposto, optou-se por utilizar a abordagem da aprendizagem organizacional como foco de pesquisa, porque identificou-se um artigo que apresenta um estudo de caso no qual analisou-se o processo de aprendizagem organizacional em um banco público do Brasil, o qual foi delimitado por uma abordagem quantitativa. Entretanto, Lustosa, Silva e Zago (2009) que são os autores desse estudo, afirmam que possivelmente essa abordagem não foi a mais adequada para a aplicação da pesquisa, tendo em vista que esse tipo de abordagem não permitiu o aprofundamento de alguns objetivos, bem como não possibilitou a visualização mais intensa dos processos informais da aprendizagem organizacional no banco. Diante disto, decidiu-se elaborar um estudo de caso focado em um banco público no Espírito Santo, porém

usando uma abordagem qualitativa, a fim de testar a abrangência desta pesquisa.

Sendo assim, após as diferenciações apontadas em relação às duas abordagens acima, bem como dos seus respectivos processos, serão mostradas na seção seguinte as temáticas sobre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

1.2.2 Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional

Para Kim (1998), o processo de aprendizagem individual está correlacionado ao que os indivíduos aprendem, e também de que maneira entendem e aplicam aquilo que aprenderam, levando em consideração a importância desse processo para as organizações. Segundo o autor, é evidente que as organizações são constituídas por pessoas, entretanto, as organizações podem aprender independentemente de algum indivíduo em especial, porém não de todos.

Argyris e Schön (1978) já retrataram que o aprendizado ocorre exclusivamente em virtude de um novo conhecimento que é traduzido dentro de distintos comportamentos, os quais são reproduzidos. Kim (1993), ao debater sobre aprendizagem individual, relata que a aprendizagem tem mais relação com a aquisição, enquanto a memória tem maior relação com a retenção do que foi adquirido pelos indivíduos e pelas organizações. Não obstante, separar os dois processos é muito difícil, levando-se em consideração que ambos estão unidos de maneira intrínseca. Assim, o que se tem na memória afeta o que se aprende e vice-versa.

Nesse contexto, Kofman (2004), ao relacionar a aprendizagem individual com a organizacional, menciona que: a aprendizagem organizacional tem por acepção incorporar novas habilidades que possibilitem o alcance de objetivos, até então inalcançáveis. Dessa forma, a aplicabilidade da aprendizagem individual dar-se-á pelo fato de que as organizações por si próprias não têm como criar conhecimento sem a iniciativa individual e a interação com o grupo.

Kolb (1997) reforça esse pensamento ressaltando que a aprendizagem

organizacional inicia-se a partir dos indivíduos que são integrantes da organização e, portanto, aprender por meio da própria experiência é um dos processos individuais que colaboram para a aprendizagem coletiva através de um modelo que é definido por um ciclo de quatro fases da aprendizagem: Fazer-Refletir-Analisar-Decidir. A experiência concreta é a base para as observações e reflexões, que ao serem realizadas conduzem à formação de conceitos e teorias a partir dos quais são concebidas novas implicações para ação, conduzindo a novas experiências mais concretas.

Popper e Lipshitz (1998) relatam que a aprendizagem organizacional não pode – e não deve – ser tratada como uma extensão da aprendizagem individual; esse argumento é fundamentado por abordagens divergentes, quais sejam: (a) ao contrário dos indivíduos, as organizações são incapazes de aprender; (b) semelhante aos indivíduos, as organizações são capazes de aprender, no entanto, a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional diferem em alguns aspectos; e (c) ao conceber que a aprendizagem produz conhecimento, deve-se levar em consideração que as organizações e os seus membros muitas vezes sabem ou conhecem as coisas de maneiras diferentes.

Embora essa não seja uma questão recente, Antonacopoulou (2006) argumenta que a relação entre aprendizagem individual e organizacional continua sendo uma das questões não resolvidas nos debates da aprendizagem organizacional.

Fleury e Fleury (1995) fazem alusão a duas correntes teóricas existentes na psicologia que sustentam os principais modelos de aprendizagem individual, os quais são: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. À medida que o primeiro estuda tão somente os aspectos comportamentais, em face de serem observáveis e mensuráveis, o segundo busca explicar fenômenos internos bem complexos, tais como a origem da aprendizagem de conceitos e soluções de problemas.

Segundo Atkinson e outros (1995), considerando-se uma abordagem comportamental, a aprendizagem baseia-se em dois tipos de condicionamento de comportamentos: o respondente ou clássico, que é associado a reflexos condicionados e a respostas naturais; e o operante, que busca uma resposta ou

reação nova por intermédio do aprendizado, sendo conseguido mediante reforços e repetições. Esta forma de condicionamento é considerada a responsável pela maioria dos comportamentos adquiridos pelo indivíduo.

De acordo com Bergamini (1982, p. 31), os behavioristas não admitiam ser tão complexo o estudo do comportamento humano, porquanto eles conjecturaram que: “dado certo estímulo, necessariamente haveria determinada resposta por parte do indivíduo; conhecendo-se a resposta comportamental, seria possível inferir que estímulo havia sido dado anteriormente”.

Swieringa e Wierdsma (1995) retrataram a aprendizagem como uma mudança comportamental nas organizações, em que a alteração de atitude das pessoas acaba por se tornar a própria essência da mudança. Além disso, os autores conceituam e classificam as instâncias organizacionais de aprendizagem como níveis de mudança e/ou aprendizagem nas organizações. Sob essa ótica, o processo de aprendizagem organizacional deve percorrer três níveis: regras, *insights* e princípios básicos. Os autores salientam ainda que o início dos processos se dá pelo nível mais visível, que é chamado de nível das regras.

– Primeiro nível, representado pelas regras que correspondem às instruções implícitas (rituais, símbolos, histórias, condutas não verbais, tais como gestos, atitudes e silêncios) e explícitas (manuais, diagramas, métodos, descrições de trabalho, autorizações, procedimentos ou acordos verbais) que sinalizam a atitude desejada (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995).

– No segundo nível estão os *insights,* que compreendem o conjunto e as percepções, lógicas, argumentos e teorias capazes de explicar e entender as regras existentes (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995).

– No terceiro nível encontram-se os princípios básicos, que envolvem as crenças básicas e desejos compartilhados daquilo que se pretende ser, formando a identidade da organização. Estes princípios são os responsáveis pela manutenção da coesão entre regras e *insights* (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995).

Inúmeros estudos enfatizam a aprendizagem organizacional no tocante à compreensão da aprendizagem que ocorre através de um processo de mudança

cognitiva e/ou comportamental. Há um grande debate entre os psicólogos cognitivistas e behavioristas sobre a natureza da aprendizagem nas organizações, devido ao fato desta ser baseada na aprendizagem individual (ARGYRIS; SCHON, 1978; HEIDBERG, 1981; SHRIVASTAVA, 1983; NICOLINI; MEZNAR, 1995; INKPEN; CROSSAN, 1995; TSANG, 1997).

Argyris (1999, apud ANTUNES JR. *et al.*, 2011, p. 535), considerando uma abordagem cognitiva, sugere o que chama de características da aprendizagem tipo *single-loop* e a do tipo *double-loop* (Veja no quadro 3).

	SINGLE-LOOP	***DOUBLE-LOOP***
Valores preponderantes	• Ter controle unilateral das situações. • Esforçar-se para ganhar e para não perder. • Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios. • Ser o mais racional possível.	• Utilizar informações válidas. • Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação. • Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia.
Estratégia de ação	• Defender sua posição. • Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e os próprios). • Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender.	• Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal. • Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (fala-se de categorias prontamente observáveis, tenta- se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência ou incongruência). • Proteger os outros é algo feito em paralelo.
Resultados da aprendizagem	• Os resultados são limitados ou inibidos. • Há consequências que encorajam os mal-entendidos. • Surgem processos de erro auto-alimentáveis.	• O aprendizado é facilitado. • Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacional.

Quadro 3 – Características da aprendizagem tipo *single-loop* e a do tipo *double-loop*.
Fonte: Argyris (1999 apud ANTUNES JR *et al*. 2011, p. 535).

No *single-loop,* ocorre a manutenção do conhecimento: as empresas proporcionam instrumentos que mudam as estratégias de ação ou suposições acerca da estratégia, mas os valores e o modelo vigente continuam inalterados. Essa aprendizagem se dá

> [...] pela investigação organizacional, busca detectar erros nas estratégias organizacionais e suas suposições, que podem ser modificadas para sustentar o desempenho organizacional dentro de uma escala de valores e normas da organização. As normas e valores continuam imutáveis neste tipo de aprendizagem, pode transformar-se em uma rotina que prejudica a adaptabilidade e a flexibilidade. Há dificuldade sem aprender focando somente na reflexão sobre o problema, ou seja, não revendo a sua especificação (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 5).

Já no tipo *double-loop*, busca-se questionar os princípios que se aprende, promovendo a mudança na cultura organizacional, nos valores, nas estratégias e suposições das organizações (ARGYRIS, 2006). “Este tipo de aprendizagem foca na correção do erro depois da revisão dos valores inerentes ao modelo, e é o mais adequado para transformações” (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 5).

Garvin e outros (1998) analisaram o aprendizado organizacional e individual e, comparando ambos, chegaram à conclusão que os dois possuem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Há uma conscientização conjunta da necessidade do aprendizado, bem como uma compreensão comum do que deve ser realizado e de ações em equipe que sejam bem ajustadas à estratégia e aos objetivos organizacionais e, finalmente, as análises conjuntas que conduzam o grupo a conclusões significativas.

Cabe ressaltar, ainda segundo Garvin e outros (1998), que a diferença mais significativa que há é que no aprendizado organizacional estes estágios se configuram como tarefas coletivas. Portanto, avaliar e questionar esses estágios no decorrer do tempo conduz a melhorias no processo de aprendizado organizacional, cuja chance aumenta significativamente se aliado à cultura organizacional, já que esta armazena a aprendizagem que posteriormente é transmitida a toda a organização.

Para Weick e Westley (2004), grande parte das organizações demonstra maior preocupação no sentido de controlar e recompensar os indivíduos que seguem acertadamente os seus modelos e padrões. Embora essas organizações possuam uma estrutura mais rígida, mesmo assim ocorre o aprendizado organizacional em um nível diferente daquelas orientadas para o aprendizado (que investigam e pesquisam), já que buscam obter algum benefício com a aprendizagem.

Segundo Kim (1998), a aprendizagem organizacional é consequência da participação individual de cada membro da organização, cujas ações tem por base um conjunto de modelos mentais compartilhados. Basicamente, do ponto de vista psicossocial da aprendizagem, ocorre uma relação dinâmica entre a aprendizagem indivídual e organizacional (coletiva); o processo de aprendizagem é o que revela a

tensão e os dilemas apresentados aos indivíduos, que procuram equilibrar as prioridades pessoais (psicológicas) com as organizacionais (sociais) (CHIVA; ALEGRE, 2005).

Assim sendo, a relação dinâmica que ocorre entre os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional, as etapas dos processos de aprendizagem que permeiam a organização e a estrutura de referência conceitual para avaliar a aprendizagem nas organizações serão apresentados e discutidos na próxima seção.

1.2.3 O Processo de Aprendizagem Organizacional

Crossan, Lane e White (1999) abordam a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico, que acontece ao longo do tempo entre os três níveis (individual, grupal e organizacional) e resulta em uma tensão entre assimilar uma nova aprendizagem (*feedforward*) e a utilização do que já foi aprendido (*feedback*). O fluxo do processo de aprendizagem ocorre em ambos os sentidos, a partir do indivíduo para a organização e no fluxo inverso, da organização para o indivíduo. A figura 1 traz a ilustração desse contexto.

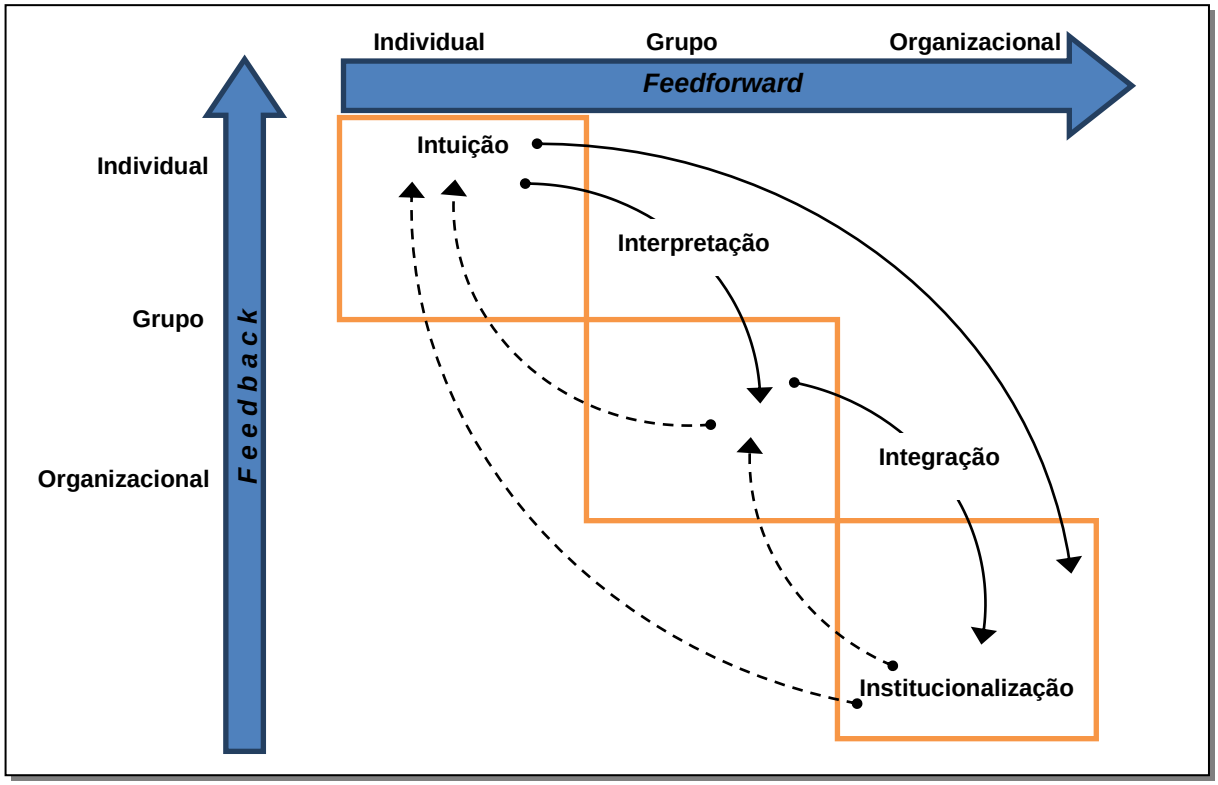


Figura 1 – Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico
Fonte: Crossan e outros (1999, p. 532).

Miranda (2011) ressalta que os processos de aprendizagem em que o indivíduo está inserido, bem como os ambientes de aprendizagem técnico-organizacional e de aprendizagem sociocultural constituem um vínculo com dimensões de uma força motriz capaz de influenciar na aprendizagem organizacional.

López, Peón e Ordás (2006) conjecturam que o processo de aprendizagem tem etapas e que diversos autores têm estudado o processo de aprendizagem organizacional, a fim de defini-las. Essas etapas do processo de aprendizagem são muito bem detalhadas por Silva (2009), mediante a estruturação de um arcabouço que foi baseado nos estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan e outros (1998), conforme o quadro 4, adiante.

De acordo com a proposição de Silva (2009) retratada na estrutura do quadro 4, nessa pesquisa serão analisados os respectivos processos de aprendizagem, com intuito de verificar as características distintas em cada proposição citada pelos autores, a fim de se ter uma melhor visão e compreensão dos processos de aprendizagem organizacional.

Desta forma, ao se comparar e analisar as abordagens dos três autores, observa-se alguns aspectos de diferenciação nos quatro processos de aprendizagem organizacional descrito por cada um deles.

PROCESSOS	NÍVEL DE ANÁLISE	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAN e outros (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 4 – Processos de aprendizagem organizacional
Fonte: Silva (2009, p. 126)

O primeiro processo é descrito por Huber (1991), como aquisição de conhecimento, isto é, a maneira pela qual o conhecimento é obtido. Já Starkey (1998) o chama de geração e difusão da aprendizagem, enquanto Crossan e outros (1998) complementam caracterizando esse processo como intuição, afirmando que se trata de um procedimento exclusivamente pessoal. Essa aquisição pode ocorrer tanto num grupo ou no contexto organizacional, mas deve-se sempre reconhecer que procede do indivíduo. Ou seja, as organizações não podem fazer deduções por intuição, porque isso é um atributo exclusivamente humano. Essa etapa do processo foi denominada por Silva (2009, p. 126, grifo nosso) de **Geração**.

Em relação ao segundo processo, os três autores – Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan e outros (1998) o chamam de interpretação. Huber (1991) salienta que o procedimento pelo qual a informação é distribuída gera um ou mais entendimentos e também dá outras margens de interpretações. Crossan e outros (1998) consideram que a interpretação é um processo em que há um diálogo interativo por meio de palavras ou ideias consigo próprio e com os outros, e esse processo requer o desenvolvimento da linguagem. Assim, Silva (2009, p. 126, grifo nosso) chama essa etapa do processo de **Compreensão**.

Quanto ao terceiro processo, chamado por Huber (1991) de distribuição de informações, é aquele no qual as informações de distintas fontes são compartilhadas e com isso são geradas novas informações e compreensões. Já Crossan e outros

(1998) e Starkey (1998) chamam este processo de integração porque, segundo os autores, requer o desenvolvimento de uma compreensão que seja compartilhada e com ações coordenadas por um grupo de trabalho, mediante a distribuição das informações. Starkey (1998) afirma ainda que, com a incorporação de novas informações ao contexto organizacional, é necessário que haja a integração de todos os envolvidos para que dessa forma se possa disseminar o conhecimento por toda organização. Silva (2009, p. 126, grifo nosso) prefere chamar essa etapa do processo de **Disseminação**.

O quarto e último processo, de acordo com Huber (1991), se refere à memória organizacional como sendo um reservatório ou local em que o conhecimento é guardado para ser usado no futuro. O mesmo autor salienta que a estruturação da memória organizacional é muito significante para a ideia de aprendizagem organizacional. Assim, todos os processos elementares que contribuem para a ocorrência e abrangência de maior intensidade de aprendizagem organizacional dependerão de como está sendo guardado o conhecimento na memória organizacional.

No entanto, Starkey (1998) sugere que este processo nada mais é do que a inserção de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional. Já Crossan e outros (1998) têm a concepção de que o processo de institucionalização é um fenômeno que ocorre no âmbito organizacional, por meio da incorporação de aprendizagem realizada pelos indivíduos e os grupos no interior da organização. Esse processo também abrange as estruturas, estratégias, sistemas e procedimentos organizacionais. No entendimento de Silva (2009, p. 127, grifo nosso) essa etapa do processo seria a **institucionalização**.

Considerando o quadro 4 proposto por Silva (2009), existe a possibilidade de integração dos níveis e processos para propiciar a compreensão de como ocorre a aprendizagem nos três níveis – individual, grupal e organizacional. Sendo assim, adotou-se ainda como norteador para esta pesquisa o arcabouço que é denominado por Silva (2009) de estrutura de referência, o qual dará suporte e sustentação a este estudo.

> No **nível do indivíduo**, ocorre o processo de geração de aprendizagem que envolve a aquisição de conhecimento por meio da busca de

> informações que subsidiarão a atribuição de significados. A geração da aprendizagem pode ocorrer por meio de imagens, metáforas ou idéias, e pode ser associada a um processo de educação e treinamento. A aprendizagem, no nível individual, é um processo que não envolve apenas a cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre. As experiências vividas pelas pessoas servem de *background* no processo de aquisição e contribuem para atribuição de significados (SILVA, 2009, p. 126 grifo nosso).

Já no **nível do grupo**, a compreensão e a disseminação da aprendizagem representam o momento que as pessoas iniciam a interpretação e integração de ideias visando uma percepção partilhada. Dessa forma, esse nível contribui para o estabelecimento do pensamento sistêmico e objetivos comuns; e para a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos (SILVA, 2009, grifo nosso).

No âmbito do **nível organizacional**, ocorre o processo de institucionalização da aprendizagem. Essa dinâmica representa a sistematização do resultado da aprendizagem individual e de grupos dentro do ambiente organizacional. A aprendizagem no nível organizacional, portanto, promove mudanças nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia, além de propor ajustes na estratégia ou na cultura, sobretudo nos artefatos e valores (SILVA, 2009, grifo nosso).

Seguindo essa linha de pensamento, Lustosa, Silva e Zago (2009, p. 117) afirmam que [...] “o processo de aprendizagem envolve várias dimensões e fatores”, de forma que [...] “as organizações possuem processos formais e informais e estruturas para aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades”. Miranda (2011) ainda acrescenta que estudos realizados sobre o conhecimento organizacional sugerem que a concepção de conhecimento está vinculada ao processo de aprendizagem, que é imprescindível para garantir a sobrevivência da organização. Para que isso ocorra “[...] a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14).

Gutiérrez (2006, p. 125) afirma que:

> [...] os processos de aprendizagem têm sido identificados como geradores de novos conhecimentos nos indivíduos submetidos a esses processos. Desta forma, a aprendizagem pode ser considerada como fator corretivo do conhecimento corporativo. Esse tipo de conhecimento é altamente sensível a episódios de fuga e obsolescência. Quando um membro abandona a organização antes que seus conhecimentos tenham sido convertidos em

> conhecimentos corporativos, ou quando parte desse conhecimento organizacional perde sua vigência e operacionalidade por tornar-se obsoleto, poderemos constatar que se perdeu também uma parte do potencial do conhecimento corporativo referente à criação de valores para a própria organização. Mas os episódios de fuga e da obsolescência podem ver-se compensados ou equilibrados pelos processos de aprendizagem.

Nessa perspectiva, os processos de aprendizagem cumprem uma função muito importante. Primeiro, de uma maneira bem objetiva, permite-se ampliar o conhecimento individual de uma pessoa que é submetida ao processo esperando-se que haja uma melhora da colaboração por parte dela e, dessa forma, ela consiga alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. De outra maneira, a ampliação do conhecimento individual dessa pessoa pelo processo de transformação resultará também na ampliação do conhecimento da organização (GUTIÉRREZ, 2006). Dessa forma, tanto o indivíduo quanto a organização se beneficiam com a ampliação do conhecimento, porque há a possibilidade de minimizar possíveis erros no trabalho. Neste sentido, Silva Filho (2010, p. 161) entende também que

> [...] se o indivíduo consegue identificar mais rapidamente os erros considerados graves que possam comprometer o trabalho, maior será a propensão de incorporar os valores estudados, o que beneficia a ocorrência do processo de aprendizagem em organizações, melhoria do desempenho individual e organizacional e diminuição da incidência de erros graves no trabalho.

Dentro ainda dessa linha de pensamento, o gestor, enquanto indivíduo, deve buscar o desenvolvimento da aprendizagem para melhor se capacitar e se preparar para exercer o papel ou a função gerencial. Entretanto, Silva (2009) faz um alerta: no decorrer do processo de aprendizagem, fatores como cognição, comportamento, cultura ou relações sociais e a ação podem afetar com muita ou pouca intensidade os níveis individual, grupal e organizacional.

Dessa forma, se o gerente tem alguma ambição de desenvolver um processo de aprendizagem, ele deve estar consciente de que vários fatores, tanto individuais quanto organizacionais podem ter alguma relação com “a estrutura, cultura, estratégia e tecnologia, como também a fatores ligados ao ambiente e ao comportamento dos membros da organização” que possam prejudicar o processo de aprendizagem organizacional (SILVA, 2009, p. 129).

Observando o processo de aprendizagem organizacional em todos esses

contextos, é possível verificar que essa temática está relacionada diretamente a diversas terminologias, tais como: aprendizagem individual, aprendizagem em grupo e aprendizagem organizacional. Nesse contexto, cabe salientar que existem facilitadores de aprendizagem, que serão discutidos na próxima seção.

1.2.4 Facilitadores da Aprendizagem Organizacional

Segundo Nevis, DiBella e Gould (1995, apud PIOVESANA *et al.*, 2011, p. 6), podem ser percebidos os seguintes fatores facilitadores da aprendizagem organizacional:

I. Imperativo de analisar o meio externo – visa identificar e reunir informações sobre as condições e práticas do ambiente externo, com o intuito de melhor compreender o ambiente competitivo das organizações para que assim se possa responder de forma mais adequada a este mesmo ambiente;

II. *Gap* de desempenho – estabelece uma relação entre um *gap* de desempenho existente e o que se anseia conquistar, descobrindo os chamados *gaps* negativos ou oportunidades de aprendizagem, que podem desenvolver novas competências;

III. Preocupação com os indicadores de desempenho – esforço para estabelecer medidas específicas e quantificáveis dos resultados de uma atividade de aprendizagem;

IV. Atitude experimental – preocupação em incentivar a experimentação proporcionando assim a tentativa e o reconhecimento do erro. Essa percepção torna-se importante, pois visa o desenvolvimento de novos desafios, o estímulo à curiosidade, à aceitação e à não punição das ‘falhas’;

V. Clima de abertura – visa promover a acessibilidade da informação, por meio da criação de mecanismos e canais de comunicação dentro da organização. Nessa perspectiva, problemas e erros são compartilhados, bem como os debates e conflitos são permitidos por serem maneiras aceitáveis de resolução de problemas. Nesse contexto é incentivada a aprendizagem informal proporcionada por situações

cotidianas;

VI. Educação contínua – representa o compromisso da organização na manutenção da aprendizagem para todos os trabalhadores em diferentes níveis laborais e em diversas áreas;

VII. Variedade operacional – diversificação dos estímulos para aprendizagem individual ou em grupo, visando a aprendizagem organizacional e uma maior capacidade de resposta aos problemas enfrentados cotidianamente;

VIII. Múltiplos mentores e/ou agentes de aprendizagem – visa estimular novas ideias dentro da organização a partir de mentores e/ou agentes de aprendizagem para introduzir alterações, de maneira mais rápida e fácil;

IX. Envolvimento dos líderes – visa o comprometimento dos líderes de forma verdadeira e ativa na implementação dos processos de aprendizagem, garantindo assim que esses processos façam parte da visão estratégica da organização;

X. Perspectiva sistêmica – observando a interdependência das unidades organizacionais e as resoluções de problemas sob uma ótica sistêmica.

Preskill e Torres (2001) estabeleceram uma série de aspectos contributivos para a ocorrência da aprendizagem individual e organizacional através de algumas condições, destacando-se entre elas:

a) a existência da necessidade reconhecida de informações, o que pode contribuir para um espírito de inquirição e para evidenciar questões ou problemas atuais;

b) os valores, crenças e suposições dos membros organizacionais tendem a ser explícitos. Entretanto, existem espaços para questionar suposições atuais, bem como valorizar e refletir sobre as experiências passadas;

c) o ato de aprender é tão importante quanto o que é aprendido. Nesta perspectiva, riscos podem ser assumidos sem receio de punição. Além disso, existe a oportunidade de compartilhar conhecimentos, habilidades técnicas e criativas que criam novos entendimentos e significados;

d) o clima de confiança pode favorecer uma comunicação aberta e honesta;

e) o acesso aos dados e às informações promovem um conhecimento proveitoso, pois a informação é interpretada coletivamente;

f) a existência de um processo estabelecido para o planejamento e a tomada de decisão, além de um alto grau de envolvimento para determinar como a aprendizagem será aplicada. Destarte, a mudança é vista como uma oportunidade para crescimento e aperfeiçoamento, mas há urgência em agir;

g) é verificado o que funcionou e o que não funcionou, para a partir daí promover a distribuição de recompensas.

Zardo (2005, p. 48) sintetiza outros fatores de aprendizagem organizacional, destacados no quadro 5.

CICLO DA APRENDIZAGEM	ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM	FATORES FACILITADORES DA APRENDIZAGEM
Aquisição	▪ Fonte de conhecimento: A preferência por desenvolver o conhecimento internamente versus externamente. ▪ Foco conteúdo-processo: Comparação da ênfase sobre o conhecimento sobre o que representam os produtos/serviços versus como estes produtos/serviços são desenvolvidos e disponibilizados para o mercado.	▪ Investigação imperativa: Busca de informações sobre as condições/procedimentos fora do próprio ambiente. ▪ Defasagem de desempenho: Percepção de que existe diferença entre o desempenho real e o desejado. ▪ Preocupação com medição: A discussão de critérios de medição é considerada como aprendizagem. ▪ Curiosidade organizacional: O interesse pela criatividade e novidade propiciam a experimentação.
Disseminação	▪ Reserva de conhecimento: Comparação entre conhecimento de domínio particular versus público. ▪ Modo de disseminação: Comparação entre o compartilhamento do conhecimento de forma formal/rígida versus informal.	▪ Clima de abertura: Comunicação aberta; livre compartilhamento de erros e lições. ▪ Educação continuada: Organização provendo recursos de alta qualidade para a aprendizagem.
Uso	▪ Escopo da aprendizagem: Comparação entre a preferência por aperfeiçoar aquilo que existe versus desenvolver algo novo.	▪ Variedade operacional: Valorização da diversidade de métodos, procedimentos e competências.

Continua

Continuação

	▪ Foco na cadeia de valores: Comparação entre a ênfase em atividades tipo projete-e-execute versus comercialize-e-entregue.	▪ Defensores múltiplos: Envolvimento pessoal dos funcionários e líderes encorajando o desenvolvimento de novas ideias e métodos de trabalho.
Aquisição, Disseminação e Uso	▪ Foco na aprendizagem: Comparação do desenvolvimento do conhecimento pertinente ao desempenho individual versus grupal.	▪ Envolvimento das lideranças: Envolvimento pessoal das lideranças nas iniciativas de aprendizagem, garantindo a manutenção de ambiente propício. ▪ Perspectiva sistêmica: Reconhecer a interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais.

Quadro 5 – Fatores orientadores e facilitadores da aprendizagem
Fonte: Zardo (2005, p. 48).

Rambo (2005, p. 20, grifo nosso) apresenta quatro perspectivas que dinamizam e auxiliam os fatores de aprendizagem organizacional.

I. **Aprendizagem como experiência institucionalizada**. Nessa ótica os fatores: habilidade gerencial, métodos e processos de manufatura, instrumentos, controle de qualidade e projeto organizacional atuam sinergicamente visando um desempenho organizacional otimizado;

II. **Aprendizagem como adaptação**. Representa a habilidade adaptativa da organização atuante em um ambiente em mutação, que demanda mudanças bruscas de estratégia;

III. **Aprendizagem como compartilhamento de suposições**. Considera as organizações como artefatos baseados em mapas cognitivos que orientam os indivíduos em suas ações. A aprendizagem organizacional ocorre quando existe a modificação em um desses mapas;

IV. **Aprendizagem como conhecimento de relacionamentos ação-resultado**. Nessa perspectiva, as organizações atuam como sistemas de ações intencionais. Esse sistema trabalha como um processador de informação, no qual os *inputs* geram *outputs* capazes de enfrentar as turbulências encontradas no ambiente competitivo das organizações.

Considerando as perspectivas abordadas acima, percebe-se a necessidade da participação de todos os níveis de aprendizagem que permeiam a organização no desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional.

“Essas perspectivas [...] formam elaborações teóricas focadas nos processos visando compreender as interações entre indivíduos, grupos e organizações que desenvolvem o processo de aprendizagem organizacional” (RAMBO, 2005, p. 20). Vale lembrar que “a sintomática da dinâmica do campo quando observado o elemento sobre o qual não há consenso, é a própria definição de aprendizagem organizacional” (CHIVA; ALEGRE, 2005, p. 49). Garvin (2000, grifo nosso) reforça a discussão sobre os fatores facilitadores de aprendizagem salientando que esses são influenciados por:

• **Saber reconhecer e aceitar as diferenças**: as diferenças são cruciais para a aprendizagem, pois sem opiniões diferentes a inércia domina o ambiente organizacional. Nesse contexto, é importante ter processos que tragam pontos de vista divergentes e em conjunto resolvam as tensões, de forma a ter um melhor resultado produtivo;

• **Prover *feedback* em tempo hábil**: ao compactar o ciclo de aprendizagem em um breve período e depois adicionar informações atualizadas e revisadas, as organizações podem assimilar mais rapidamente novas observações, comparar os comportamentos previstos e os atuais, identificar os problemas e deficiências mais facilmente;

• **Estimular novas ideias**: algumas empresas buscam essas práticas no ambiente externo à organização, outras fomentam culturas criativas que estimulam os funcionários a assumirem riscos e a continuarem apresentando novas ideias. A aprendizagem efetiva requer um fluxo constante dessas práticas;

• **Tolerar erros e enganos**: os profissionais devem ser convencidos que os benefícios da realização das abordagens das práticas de aprendizagem organizacional excedem os custos. Psicologicamente, ambientes seguros têm cinco características distintas: oportunidades para treinamento e prática; apoio e encorajamento para superar os medos e vergonhas associadas aos erros e enganos; coaching e recompensas para os esforços na direção certa; normas que legitimam a tomada de erros; e normas que recompensam o pensamento inovador e experimentação.

Observa-se que os enfoques mencionados das perspectivas sobre a

aprendizagem organizacional tornam exequível a noção de que as organizações devem estar em contínuo estado de aprimoramento. Dessa forma, a aprendizagem organizacional seria utilizada para contenção de todas as dimensões das mudanças organizacionais, uma vez que a capacidade de aprender iria desde as formulações estratégicas, desenho e redesenho de estruturas e processos, até a transformação da sua cultura (COOK; YANOW, 1996; PAWLOWSKY, 2003).

Percebe-se no dia-a-dia das organizações que não é possível só depender do aprimoramento das pessoas e do conhecimento que está contido em suas memórias, visto que o volume de informações e processos que transitam dentro das organizações é enorme, e para guardar todo esse conteúdo é importante que as empresas disponham de memória organizacional suficiente para reter todo esse conhecimento. Essa será a temática na seção a seguir que será discutida.

1.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Tarapanoff e Alvares (2011) apontam que a partir da década de 1980 formou-se um consenso em torno da atuação da educação corporativa, que deveria estar relacionada aos objetivos, às estratégias e à gestão do conhecimento da instituição.

> [...] educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir principalmente da década de 1990, as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passaram a permear toda a organização sob o nome de educação corporativa (VARGAS, 2002 apud VARGAS; ABBAD, 2006, p. 150).

O fator decisivo para o surgimento da educação corporativa foi o distanciamento entre a academia e as reais necessidades das empresas por perfis profissionais com competências bem específicas. Desta forma, as empresas criaram seus próprios centros de capacitação, que tinham o objetivo de prover um maior controle sobre o processo de aprendizagem e ao mesmo tempo vincular de maneira mais estreita os programas de ensino ofertados aos colaboradores às propostas e aos resultados estratégicos das organizações (TARAPANOFF; ALVARES, 2011). Nesse sentido a implementação da educação corporativa pelas organizações requer

uma mudança cultural que deve proporcionar, entre outras, a diminuição das distâncias entre o mundo acadêmico e o mundo organizacional (FUERTH; MARTINS, 2008).

Segundo Closs e Antonello (2011), o caminho encontrado pelos gestores para buscar novas aprendizagens envolve a educação formal, através da realização de cursos, da participação em *workshop* e eventos e universidade corporativa, dentre outras atividades.

> A educação corporativa configura-se nos conceitos de um processo contínuo de ensino/aprendizagem definido a partir das estratégias organizacionais, o que possibilita o desenvolvimento de competências que vão proporcionar uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios. A educação corporativa representa de fato uma nova dimensão para o T&D, uma dimensão moldada para a era do conhecimento, reconhecendo as necessidades cada vez maiores de se agregar valor aos negócios (PEREIRA, 2007, p. 122).

Observando o aspecto gerencial, o fator determinante da educação corporativa pode ser explicado com a introdução de conceitos ligados à criação e à gestão do conhecimento. Vale destacar que com o tempo esses conceitos passaram a ser vistos como as formas através das quais a corporação pode inovar e obter vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, *apud* TARAPANOFF; ALVARES, 2011). Outro fator com grande relevância é de natureza tecnológica: são as chamadas *Tecnologias de Informação e Comunicação* (TICs) e as possibilidades do aprendizado via *web* associadas a essas tecnologias (TARAPANOFF; ALVARES, 2011).

Éboli (2004, *apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p. 151) destaca sete princípios e práticas de sucesso aplicados a educação corporativa, mostrada no Quadro 6.

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
1 – Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
2 – Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.

Continua

Continuação

3 – Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
4 – Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
5 – Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: • a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; • a construção social do conhecimento organizacional.
6 – Parceria	*Parcerias internas*: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. *Parcerias externas*: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
7 – Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 6 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas
Fonte: Éboli (2004 apud VARGAS; ABBAD, 2006, p. 151).

Dessa forma, “tem que haver uma consciência por parte dos profissionais de gestão de pessoas que investir em educação corporativa é fundamental e é preciso saber mensurar o retorno deste investimento” (BASSETTO, 2008, p. 4). Para Pereira (2007), a educação corporativa é um investimento estratégico e constante com o objetivo de desenvolver estratégias fundamentais para a área de atuação da organização.

> A educação corporativa não se configura como uma revolução radical, mas sim como uma evolução incremental. Apropria-se de uma série de princípios filosóficos, metodológicos e empresariais já existentes nas estruturas de T&D, adaptando-os e acrescentando outros novos princípios no sentido de atender às novas necessidades das organizações na era do conhecimento (PEREIRA, 2007, p. 122).

A educação corporativa, na visão de Lima (2011), seria como uma “caixa de

ferramentas” contendo os recursos capazes de subsidiar as ações estratégicas da organização no sentido da superação dos desafios. Assim, segundo Fuerth e Martins (2008), o conhecimento gerado pela educação corporativa deixa de ser meramente individual para se tornar um saber coletivo. Nesse sentido, um número considerável de organizações vem criando suas próprias *business schools,* “[...] pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos” (FUERTH; MARTINS, 2008, p. 14). Vale destacar ainda o fato de que o conhecimento obtido pela organização deve ser mantido após a substituição das pessoas que a compõem em um dado momento, daí a importância de se desenvolver a memória organizacional em paralelo à educação corporativa.

1.4 A CONCEPÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A temática envolvendo memória permite refletir sobre o pensamento de que nenhum diálogo em relação ao passado ou presente é neutro. De certa forma, a memória pode ser compreendida como uma condição modificadora, estabelecendo vínculos de conhecimentos que envolvem tanto o passado quanto as perspectivas futuras.

Nesse contexto, a memória nos fornece invalidadores que representam as razões para rejeitar uma crença anteriormente aceita. As pessoas, de alguma forma, sempre procuram esses invalidadores para serem inferidos em etapas anteriores do raciocínio. Essa percepção, quando aplicada às práticas gerenciais, tem implicações na memória organizacional, servindo como uma espécie de refinaria do conhecimento (DEMIAN, 2004).

A memória organizacional é um repositório de conhecimento em um contexto, ou seja, é um repositório de conhecimento externo contendo projetos anteriores da corporação que tenta emular as características de uma memória interna, rica, detalhada e contextualizada. A memória organizacional evolui à medida que a empresa desenvolve sua curva de aprendizagem (DEMIAN, 2004). Entretanto, para a construção da memória organizacional, é necessário muito esforço e esse pode

depender do porte da empresa.

Segundo Dieng e outros (1998), são várias as motivações que levam as organizações a investirem em práticas que enfocam o contexto de memória organizacional, tais como:

(a) evitar a perda do *know-how* de um especialista quando, por exemplo, ocorrer sua aposentadoria ou desligamento;

(b) explorar experiências adquiridas em projetos ou negociações anteriores, evitando possíveis erros;

(c) explorar o mapa do conhecimento empresarial para direcionar a estratégia corporativa e reagir às mudanças;

(d) melhorar a circulação da informação e comunicação na empresa;

(e) melhorar a aprendizagem dos trabalhadores na empresa (tanto os novos quanto os profissionais mais antigos);

(f) integrar os diferentes expertises de uma organização.

Segundo Govindarajan e Trimble (2006, p. 48), quando comparadas organizações e indivíduos, percebe-se que “as organizações têm memórias que são mais poderosas do que as dos indivíduos”, devido ao fato que “a memória da organização representa todo um conteúdo distribuído em vários reservatórios, repositórios ou caixas de retenção” (RAO; ARGOTE, 2006, p. 78). Dessa forma, a memória organizacional representa a soma de todo o conhecimento adquirido no contexto organizacional e seus processos (codificação, armazenamento e aplicações, entre outros), e relaciona-se com a forma como o conhecimento é exercido sobre as atividades atuais da organização (STEIN, 1995).

Segundo Walsh e Ungson (1991), são partes da memória organizacional o indivíduo, a cultura, as transformações e processos, as estruturas e a ecologia. Esses fatores são melhor descritos na figura 2.

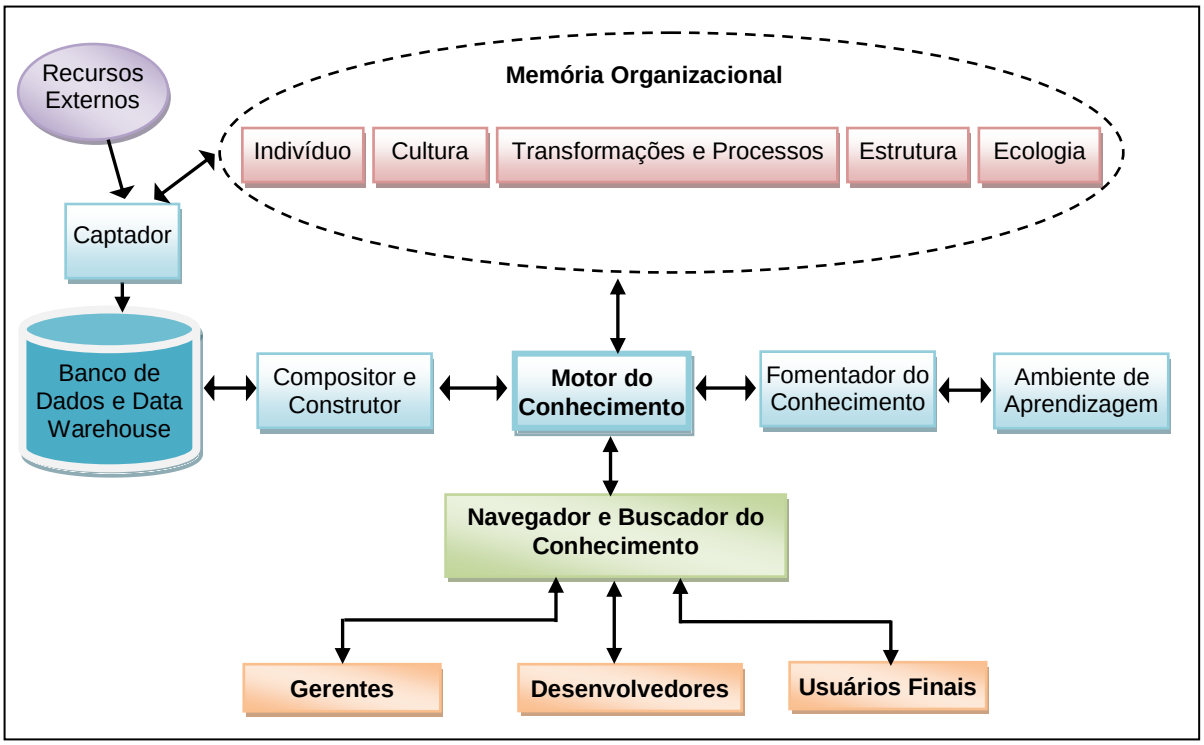


Figura 2 – Componentes da memória organizacional.
Fonte: Adaptado de Nilakanta e outros (2006 apud LaSPISA, 2007).

- **Indivíduo**: a relação da aprendizagem organizacional, dos indivíduos e da memória organizacional está no fato de que “as organizações são sistemas de pessoas interdependentes” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 162). Os indivíduos e organizações mantêm registros e arquivos que auxiliam a memória organizacional. Destarte, os indivíduos armazenam a memória organizacional em sua própria memória e a partir daí articulam experiências embasadas em orientações cognitivas, que por sua vez são empregadas para facilitar o processamento de informações (WALSH; UNGSON, 1991). Dessa forma, “o ser humano influencia os objetivos da organização em que se encontra e não apenas os métodos utilizados para atingi-los” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 162).

- **Cultura**: a cultura organizacional funciona como uma das instalações de retenção da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991). Esta parte da memória organizacional “é entendida como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes” (RODRIGUEZ, 2002, p. 171). No que se refere à aprendizagem organizacional, a cultura incorpora experiência que pode ser útil para lidar com o futuro. Entretanto, segundo Rodriguez (2002), quando se fala da cultura organizacional é possível que

esta seja alterada ao longo do tempo, mas, como a cultura é algo já internalizado nas pessoas, esta mudança é lenta.

- **Transformações e Processos**: observando o modelo de memória organizacional, os fatores relacionados às transformações e aos processos são responsáveis pelas informações incorporadas nas muitas transformações que ocorrem nas organizações. Por sua vez, essas representam a lógica que orienta a entrada de matéria-prima, ordem de serviço, *trainee* ou um boleto de cobrança, em uma saída de um produto acabado, serviço prestado, profissional ou o pagamento de um fornecedor. No que se refere às práticas gerenciais, as transformações e processos são disseminados a partir da concepção do trabalho, seleção efetiva dos membros da equipe e da socialização (WALSH; UNGSON, 1991).

- **Estrutura**: é "a forma como a organização se articula para desenvolver suas atividades. Não existe uma estrutura organizacional ótima, ela precisa ser flexível para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando, a fim de suprir suas necessidades" (MEDEIROS *et al*., 2011, p. 5).

No que tange ao processo de aprendizagem organizacional e à memória organizacional, os aspectos relacionados à estrutura organizacional representam as relações que existem entre os indivíduos, envolvendo ainda a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes atividades e/ou tarefas (divisão do trabalho), normas, regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade (MÜLBERT; MUSSI; ANGELONI, 2003). De um modo geral, as estruturas organizacionais podem ser:

> **Mecânicas** – Nessas organizações as atividades são divididas em tarefas separadas por especialidades. A centralização é bastante evidente, útil como forma de assegurar a hierarquia de autoridades. A organização possui muitas regras, regulamentos e controles. A variabilidade humana e sua personalidade são traduzidas como fonte de ineficiências e inconsistências. Organização do tipo conservadora.
>
> **Orgânicas** – O trabalho é desenvolvido em grupos ou equipes, que recebem menos ordens, com a comunicação ocorrendo em todos os níveis da organização. A variabilidade humana é utilizada para estimular a tomada de decisões. A supervisão direta é menor e a quantidade de regras formais também. Como o trabalho em equipe privilegia a troca, o aprendizado é contínuo. Organização do tipo flexível (MEDEIROS *et al.*, 2011, p. 6).

Muito embora a estrutura organizacional seja visualizada em um organograma (DAFT, 2003), no que se refere à aprendizagem e aos mecanismos da memória

organizacional, as organizações devem se relacionar em suas diversas hierarquias de maneira diferenciada, no sentido de interagirem e coordenarem suas especializações com mecanismos que proporcionem uma melhor integração (BOWDITCH; BUONO, 2012).

- **Ecologia**: a estrutura física real ou ecologia do local de trabalho na organização codifica (e portanto revela) uma boa dose de informações sobre a organização (WALSH; UNGSON, 1991). “Os móveis, salas, iluminação, número de pessoas, assim como toda a situação e composição física do ambiente de trabalho contêm informações sobre a organização” (LaSPISA, 2007, p. 40). Uma adequada ecologia do local de trabalho pode favorecer a aprendizagem organizacional.

- **Recursos Externos**: as organizações não são a única fonte de manutenção e retenção da memória organizacional. Parte da organização encontra-se no ambiente externo, como por exemplo, ex-colaboradores, banco de dados, manuais, livros, fornecedores, clientes e concorrentes, entre outros (LaSPISA, 2007).

Conforme mostra a figura 2, uma série de outros ambientes nos quais a organização atua pode contribuir para a aprendizagem e para a memória organizacional (LaSPISA, 2007), tais como compositor e construtor, fomentador do conhecimento e o ambiente de aprendizagem. Tais mecanismos atuam diretamente sobre o motor do conhecimento da memória organizacional e representam para gerentes, desenvolvedores e usuários finais um navegador e buscador do conhecimento, atuando como um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Contudo, a memória organizacional está pautada na necessidade de investigação sistemática, particularmente por aqueles cujas preocupações especiais são as de melhorar os processos de aprendizagem organizacional e de tomada de decisão (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2006).

1.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Esse capítulo caracterizou e contextualizou a aprendizagem organizacional,

salientando as relações entre organizações e pessoas, o conceito de aprendizagem organizacional, distinção entre dois campos de estudos da aprendizagem – a aprendizagem individual e organizacional, o processo de aprendizagem organizacional, os facilitadores da aprendizagem organizacional e a concepção da memória organizacional.

Para a realização da pesquisa, essa revisão bibliográfica colaborou para elucidar o que de fato vem a ser aprendizagem organizacional. Destacam-se neste capítulo alguns pontos principais, a saber:

- a aprendizagem organizacional só é possível a partir da integração da gestão de pessoas com a visão estratégica da empresa;

- a distinção existente entre os dois campos de estudos da aprendizagem tem provocado um aprofundamento nas investigações da aprendizagem organizacional e dos processos envolvidos na aprendizagem;

- entender sobre os processos de aprendizagem individual e organizacional, torna-se importante para o embasamento empírico da pesquisa;

- os facilitadores da aprendizagem organizacional, em que são apresentados alguns dos fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional;

- a educação corporativa como um dos conceitos de um processo contínuo de ensino/aprendizagem a partir das estratégias organizacionais;

- a concepção de memória organizacional; embora não seja um tema de estudo recente, ainda se encontra em formação, e esses conceitos são influenciados por múltiplas ciências.

Contudo, a gestão de pessoas é parte do dinâmico motor do conhecimento que trata a aprendizagem organizacional.

2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM GERENCIAL

Tem-se observado que não há clareza e nem delimitação quanto ao uso correto do tema treinamento. Percebe-se que é dado o mesmo sentido para os temas treinamento, desenvolvimento e educação, tratando-os como se fossem semelhantes. Entretanto, de acordo com a literatura científica que abarca esses conceitos, os objetivos referentes a cada tema são diferentes. Segundo Nadler (1984) é imprescindível que haja essa diferenciação entre esses três temas conceituais, pois as atividades de cada uma são bem diferentes umas das outras.

De acordo com Masadeh (2012, p. 63) “os termos de treinamento, educação, desenvolvimento e aprendizagem muitas vezes podem ser usados como sinônimos”, porém o autor faz um alerta que, apesar dos significados estarem intrinsecamente associados, é enganosa a maneira como se utiliza com frequência esses conceitos como se fossem sinônimos.

Segundo Masadeh (2012), treinamento está associado com as habilidades de aprender do indivíduo em seu próprio local de trabalho, adquiridas para um determinado papel; esta forma de trabalho é mais conhecida como *on-the-job*.

Já na educação, a visão é voltada para uma situação acadêmica mais formal. Para Nadler (1984) a educação está relacionada às estratégias de aprendizagem que são desenvolvidas para equipar o indivíduo para um trabalho díspar do recente em relação ao trabalho vindouro.

Masadeh (2012) salienta ainda que os conceitos podem ser bem distintos e muito difíceis de separar e que, portanto, é profícuo que as organizações adotem definições que sejam mais precisas, com o objetivo de compreender com mais clareza quais são os desafios e os resultados que podem ser esperados de maneira mais concreta e pertinente a cada atividade.

No vasto campo dos estudos sobre organizações, a expressão Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é normalmente associada às atividades de desenvolvimento, treinamento e educação ‘TD&E’ (CAMPOS;

FONSECA, 2013).

Nesse sentido, Costa (2011, p. 305) afirma:

> De modo geral, as definições sobre DRH enfatizam atividades de aprendizagem planejadas, algumas, porém, dão ênfase ao processo de aprendizagem. [...]. Mesmo não havendo concordância na definição sobre o DRH, nota-se que aquilo que, nas organizações, entende-se como DRH, está definitivamente ligado à aprendizagem. Seja nas atividades planejadas de treinamento, seja no processo de aprendizagem em si, percebe-se a preocupação, por parte das organizações, em abordar e desenvolver o assunto. Nesse contexto, o desenvolvimento de recursos humanos é que pode colocar em prática tais preocupações da organização.

Nadler (1984) traz as seguintes definições: treinamento é a aprendizagem que têm vínculo com o trabalho presente, na medida que, a educação é aprendizagem direcionada para equipar o indivíduo para trabalhos futuros; por sua vez, desenvolvimento é aprendizagem voltada para o crescimento pessoal, porém, sem vínculo com qualquer espécie de trabalho.

Já na visão de Bohlander; Snell e Sherman (2003) o termo treinamento é utilizado de maneira ocasional em inúmeras vezes para expor qualquer tentativa da empresa no sentido de incentivar o aprendizado de seus colaboradores. Ainda segundo esses autores, vários especialistas fazem a seguinte distinção: treinamento é mais focado e inculcado para situações pertinentes ao desempenho no curto-prazo, enquanto o desenvolvimento é mais voltado para aumentar as habilidades das pessoas para exercerem responsabilidades futuras. Assim, de acordo com os autores, “os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – ‘treinamento e desenvolvimento’ – para indicar a combinação de atividades existentes nas empresas que aumentam a base das habilidades dos funcionários” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 134).

Nesse contexto, Marras (2000, p. 167) afirma que “o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão de *business*, preparando para voos mais altos, a médio e longo prazo”. Desta forma, de acordo com essa visão o DRH faz a proposição de que “[...] o aprendizado e o desenvolvimento planejado de indivíduos e grupos beneficiariam não somente o negócio, mas também os aprendizes individuais” (GARAVAN; BARNICLE; O’SUILLEABHAIN, 1999 apud COSTA, 2011, p. 305). Todavia, Macedo, Botelho e

Duarte (2010) afirmam que no campo de teoria e da prática há uma crença de que a aprendizagem do gerente não acontece em momentos específicos, como treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial, mas como uma imagem de visão ampliada que ocorre em sua trajetória de vida, de convivência com amigos, família e colegas de trabalho.

Desse modo, se observa que o processo de aprendizagem de gestores é muito complexo, e consequentemente “implica o desenvolvimento de programas de aprendizagem que considerem o papel do contexto, da reflexão e da troca de experiências entre os agentes nele envolvidos” (SILVA, 2009, p. 164). Porém, é nesse contexto de complexidade que a aprendizagem gerencial surgiu, a partir da necessidade de suprir um *gap* entre as teorias e as práticas do desenvolvimento gerencial e da educação gerencial (FOX, 1997). “Essas considerações revelam que o processo de aprendizagem gerencial é multifacetado e complexo” (SILVA, 2008, p.29).

De acordo com Moraes, Silva e Cunha (2004) segundo a tradição a aprendizagem gerencial é sempre vista como produto, tanto da educação quanto do desenvolvimento gerencial formal. Mas a aprendizagem gerencial não é somente um produto, que decorre da transferência do conhecimento em épocas especificamente planejadas e isoladas. Aprendizagem gerencial é um processo que acontece ao longo do tempo da carreira profissional, que por sua vez deriva e é dependente de um contexto social particular. No entanto, ainda há certo ceticismo sobre essa visão, que tem como origem a efetividade dos programas de educação e desenvolvimento gerencial, portanto o crescente interesse de pesquisa sobre este tema vem consolidando a aprendizagem gerencial como uma área de grande incremento de pesquisa e prática (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Assim, Fox (1997) ressalta que o maior desafio para o campo de pesquisa da aprendizagem gerencial formal é certificar se os programas de aprendizagem gerencial estão trabalhando direcionados no sentido da educação, bem como para o desenvolvimento do gerente, de tal forma que possam desenvolver as competências necessárias para enfrentar os grandes desafios com que o gestor se depara em sua prática gerencial. Além disso, o autor destaca a existência de uma ligação estreita entre a aprendizagem e a prática gerencial.

Para Silva (2009) esses aspectos indicam que os programas direcionados para a aprendizagem gerencial precisam considerar que os processos de aprendizagem se dão também por intermédio de relacionamentos, na troca de experiências, na capacidade de reflexão, além disso, é necessário observar um modelo de gestão que possa favorecer a ocorrência de aprendizagem. Logo, isso sinaliza que um programa de aprendizagem gerencial no contexto organizacional não abarca apenas a realização de seminários e cursos, mas também dependerá da delimitação de um contexto que possa incentivar a aprendizagem.

Após realizarem uma revisão bibliométrica da literatura que trata sobre o tema aprendizagem gerencial, Macedo, Botelho e Duarte (2010) constataram que esse campo do conhecimento tem apresentado uma curvatura ascendente no volume de publicações internacionais. Isso ocorre devido à importância que a temática vem ganhando no interior das organizações e das instituições de ensino ao redor do mundo.

De acordo com Moraes, Silva e Cunha (2004), as investigações realizadas no Brasil sobre a temática aprendizagem gerencial são consideradas incipientes, embora a aprendizagem gerencial esteja consolidada como uma área de pesquisa e prática no campo das organizações. É importante salientar que a aprendizagem nas organizações está correlacionada, especialmente, com uma necessidade de se criar sistemas mais efetivos e que sejam responsáveis pela dura tarefa de auxiliar os executivos a aprender, de tal forma que eles tenham condições de enfrentar os desafios cotidianos em seu trabalho.

Portanto, para Fox (1997), os processos de aprendizagem colaboram para a prática da gestão, incluídos também neste contexto a educação e o desenvolvimento gerencial. Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento permanecem sendo o foco de fortíssimas discussões e debates, tanto no meio acadêmico quanto no contexto empírico, principalmente quando se trata do âmbito gerencial. Este assunto será tratado nas próximas seções.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Steil (2002), desde o início do século XX pesquisadores e cientistas que atuam nas áreas sociais e humanas têm enfatizado a importância do treinamento, para o desenvolvimento de uma força de trabalho hábil e para o aumento da produtividade.

Entretanto, ainda não existe uma definição única, padronizada ou universalmente aceita para a definição de treinamento e desenvolvimento. Contudo, quando a preocupação recai em relação ao aumento de produtividade ou dos processos de inovação “a aprendizagem entra em cena como um viés pautado pela incorporação de mais [...] conhecimento para as organizações” (MACEDO; BOTELHO; DUARTE, 2010, p. 635).

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Dessa forma, tem-se como objetivo a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, bem como a modificação de comportamentos e atitudes.

De modo geral, as pessoas que colaboram para o sucesso das organizações “[...] precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 134), independentemente do nível hierárquico em que atuam. Vale lembrar que o foco dessa pesquisa envolve um estudo com o nível gerencial. Segundo Pereira (2007, p. 115), existe uma

> [...] tendência em relacionar treino a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e mudanças de atitude, particularmente envolvidos com o desempenho de uma tarefa ou de um cargo. Desenvolvimento seria, sobretudo, o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão das suas habilidades e dos seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o treinamento é um dos principais arquétipos de desenvolvimento das pessoas, e tem como objetivo primordial aprimorar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e melhorar

as relações interpessoais. Destarte, o treinamento possibilita que as pessoas sejam preparadas para o desenvolvimento da função por meio de um processo permanente, buscando mantê-las constantemente atualizadas com a tecnologia utilizada na execução de suas tarefas. O Quadro 7 apresenta algumas das várias definições encontradas na literatura sobre treinamento.

AUTOR	DEFINIÇÕES
Blundell e outros (1991)	Treinamento é designado para auxiliar indivíduos a desenvolverem habilidades que podem ser úteis no trabalho.
Buick e Muthy (1997)	Treinamento diz respeito a intervenções intencionais para auxiliar o indivíduo (ou a organização) a se tornar competente (ou mais competente) em seu trabalho.
Camacho (1984)	O treinamento é um sistema que objetiva desenvolver habilidades no aprendiz para que este atinja os padrões de desempenho esperados.
Colarelli e Montei (1996)	Treinamento diz respeito a atividades direcionadas à aquisição de novas habilidades ou ao aperfeiçoamento de habilidades existentes.
Leocácio (1980)	Treinamento é a ação exercida pela organização com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação e bem-estar.
Marras (2000)	Treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada profissional, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um, pois toda pessoa possui uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à sua trajetória.
McPhee (2000)	Treinamento é o processo de auxiliar os participantes da indústria (proprietários e colaboradores) a adquirir novas habilidades para alcançar as metas organizacionais ou individuais.
Nist (2000) Geta (2000)	Treinamento é o processo de providenciar, assim como inserir ou matricular o colaborador em um programa, curso, currículo, sistema, rotina de instrução ou educação planejada, preparada e coordenada.
Pontual (1980)	O treinamento indica a educação específica que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando seu desempenho para atender às necessidades da produção.
Rogers e McIntire (1983)	Treinamento é um método utilizado pelas empresas para modificar o comportamento dos seus colaboradores.
Roux (1983)	Treinamento pode ser compreendido como uma modificação do comportamento das pessoas visando uma melhor eficácia.
Vinten (2000)	Treinamento diz respeito a um conjunto de ações organizacionais realizadas para garantir que a base de habilidades da organização seja adequada para o alcance das metas organizacionais e para manter a qualidade.
Wexley e Latham (1991)	Treinamento e desenvolvimento se referem ao esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho por parte dos colaboradores.

Quadro 7 – Definições e objetivos do treinamento
Fonte: Adaptado de Steil (2002) e Marras (2011).

Apesar dos vários estudos a respeito do conceito de treinamento divergirem em vários aspectos, todas as definições convergem na mesma direção, indicando o treinamento como um conjunto de métodos utilizados pelas empresas visando o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, para que estes possam

desempenhar suas tarefas eficazmente, buscando aumentar a produtividade e o alcance das metas da organização, de modo que as empresas se tornem cada vez mais competitivas no mercado.

De acordo com Bitencourt (2010) a vital necessidade de desenvolvimento permanente dos indivíduos sugere que sejam adotados processos sistemáticos de desenvolvimento das aptidões e habilidades das pessoas. Assim, após discorrer sobre alguns conceitos de treinamento, percebe-se que o treinamento vem se tornando cada vez mais primordial para que as empresas modernas alcancem o sucesso que tanto almejam (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Da mesma forma, é importante destacar que o desenvolvimento de carreira, que faz parte da função de treinamento, deve levar em conta a preparação dos funcionários para que possam se desenvolver assumindo responsabilidades inerentes aos cargos e que suas capacidades sejam absorvidas, se possível na máxima utilização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Alguns conceitos sobre desenvolvimento sob as perspectivas de alguns autores são apresentados no Quadro 8.

AUTOR(ES)	CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO	PONTOS-CHAVE
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.	Capacitar para assumir novos cargos e/ou posições nas empresas.
Eboli (2004)	O desenvolvimento objetiva trabalhar as habilidades, o poder fazer, isto é, prepara para novos desafios na carreira, em médio prazo.	Ênfase no poder de fazer.
Dutra (2002)	Define o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.	Capacitar para assumir novos cargos com maior complexidade
Milkovich e Boudreau (2000)	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.	Ênfase na carreira profissional em longo prazo.

Quadro 8 – Conceitos de desenvolvimento.
Fonte: Froehlich e Scherer (2013, p. 140).

Nas literaturas pesquisadas existem também muitas divergências em torno do tema desenvolvimento e até certa aproximação com treinamento. Contudo, o termo

desenvolvimento é mais amplo e abrangente. Desta forma, é possível notar no Quadro 8 que o conceito de desenvolvimento está voltado para a capacitação do funcionário para assumir novos cargos ou posições gerenciais, cujo objetivo é trabalhar as habilidades no poder de fazer, bem como capacitando as pessoas para assumirem novos cargos de maior complexidade e, por fim, o foco na carreira profissional em longo prazo.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da empresa a terem perspectivas de crescimento, além de contribuir para a melhoria dos resultados. Fox (1997) crê que existe uma inter-relação entre a educação e o desenvolvimento gerencial, entretanto alguns aspectos são bem distintos, conforme o Quadro 9, a seguir, indica:

ASPECTOS	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	EDUCAÇÃO GERENCIAL
Foco	Prática – saber como fazer	Teoria – saber o quê e por quê
Conteúdo	Desenvolve os conhecimentos pessoais, os repertórios e as habilidades (ex.: gestão do tempo, estresse gerencial, assertividade, trabalho em equipe, negociação, entre outros)	Desenvolve habilidades críticas e analíticas nas disciplinas relevantes para a administração (ex.: economia, gestão das operações e pesquisa, contabilidade, finanças, marketing, teoria das organizações, comportamento, estratégia)
Métodos de Ensino	Usa uma série de métodos focados na ação	É derivada de métodos tradicionais (ex.: leitura, seminários)
Organização	Mecanismos de mercado	Sistema educacional

Quadro 9 – Diferenças entre desenvolvimento gerencial e educação gerencial.
Fonte: Fox (1997, apud SILVA, 2009 p. 154).

Para melhor contextualizar esta temática, na próxima seção será discutido o desenvolvimento de gestores. Cabe lembrar que embora o termo treinamento seja utilizado junto ao termo desenvolvimento, opta-se nessa pesquisa pela dicotomia, dando ênfase inicialmente ao desenvolvimento de gestores, sendo tratados posteriormente os aspectos relativos ao treinamento.

2.1.1 Desenvolvimento de Gestores

O estudo da aprendizagem organizacional deve considerar a busca da compreensão de como os gestores podem aprimorar suas habilidades (COSTA, 2011, p. 305). Uma visão simplista caracteriza como gerentes "[...] aqueles indivíduos que supervisionam atividades de outros", ou seja, há pessoas que se

reportam a eles (ROBBINS, 2001, p. 29). Entretanto, “o ambiente atual torna a atividade dos gerentes muito mais complexa, demandando que atuem como *Coaches* e Mentores” (SILVA, 2009, p. 43).

Bitencourt (2010) observa que a preparação de um plano de desenvolvimento de pessoas não envolve somente o gerente de RH, mas todos os gestores da organização, os quais, dentre outras funções, também são responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas sob sua responsabilidade. O autor salienta ainda que o plano de desenvolvimento tem que ser preparado com o objetivo de manterem atualizadas todas as competências dos funcionários. Para isso, é preciso identificar os hiatos que existem entre as competências atuais dos funcionários e as demandas do cargo ocupado.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) as organizações dão preferência ao treinamento de executivos, isto é, em nível gerencial, o que colide com a ideia e a direção dadas pela organização do futuro, ou até mesmo pelas corporações virtuais, de dar maior autoridade aos seus funcionários. Logo, o desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional não deve favorecer apenas àqueles que exercem as funções de direção e supervisão, mas também aos demais que atuam nos diversos setores da cadeia produtiva.

Para Bitencourt (2010) a organização tem que ser responsável por dar condições e também facilitar o desenvolvimento de cada gerente, entretanto, dependerá do esforço individual de cada profissional o aproveitamento e a busca pelas oportunidades de desenvolvimento. Além de que, com as tecnologias passando por transformações cada vez mais rápidas, exige-se dos colaboradores o aperfeiçoamento permanente de seus conhecimentos, habilidades, e aptidões (CHAs) para lidar com novos processos e sistemas. Desta forma, o treinamento desempenha um papel que é essencial no desenvolvimento, bem como no fortalecimento dessas competências, e com isso o treinamento passou a fazer parte do eixo central da implantação de estratégias (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 134).

Froehlich e Scherer (2013) ressaltam que um dos grandes problemas enfrentados pelo processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) está

relacionado à mensuração clara dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento. Segundo os autores, há uma significativa preocupação por parte dos profissionais que atuam na área de RH com a avaliação de treinamento e desenvolvimento. Isso é decorrente, essencialmente, do crescimento dos recursos de investimentos em T&D que são efetuados pelas organizações e pela necessidade de se mensurar a sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional.

Levando em consideração a competitividade enfrentada cotidianamente pelas organizações, Meneses e Abbad (2009) salientam que os programas de T&D passaram a ser primordiais para a sobrevivência das empresas, além de representarem “instrumentos eficazes de desenvolvimento de competências integrantes de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente” (MENESES; ABBAD, 2009, p. 2).

Portanto, o grande desafio da atualidade é como conseguir a ajuda dos gestores nesse processo de avaliação, tendo em vista que os profissionais que trabalham na área de T&D não têm condições de controlar as atuações dos gerentes e alunos depois do término do curso. Desta forma, é necessário seduzir os gestores para obter seu apoio nas quatro etapas do processo de T&D (FROEHLICH; SCHERER, 2013).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) os programas de treinamento e desenvolvimento eficazes ampliam a chance de que um gerente tenha condições de ser um líder estratégico de sucesso. Ao trabalhar o conhecimento e as habilidades, esses programas revelam um conjunto usual de valores e uma visão sistematizada da organização a serem desenvolvidos, fomentando dessa maneira uma perspectiva com aderência às estratégias da organização.

Assim, são os planos de formação e desenvolvimento que têm a propensão de se articularem de maneira direta com o plano estratégico da organização. Porém, mesmo estando ligados a uma dimensão estratégica, é preciso que estes planos assumam “formas concretas como, por exemplo, iniciativas para resolução de problemas ou para desenvolvimento de novos projetos” (ANTONELLO; RUAS, 2002, p. 52).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) os gerentes por sua vez

devem se manter ligados às metas e estratégias da organização a fim de que o treinamento seja orientado em conformidade com elas. Mas lamentavelmente, muitas organizações jamais fazem este elo de ligação entre os seus objetivos estratégicos e seus programas de treinamento.

O ponto de vista predominante é que os objetivos e as atividades do desenvolvimento gerencial precisam estar alicerçados em uma estratégia organizacional, além de alinhados a uma estrutura da organização. Além disso, eles também devem ser maleáveis o suficiente “para mudarem com a organização e com o próprio desenvolvimento gerencial” (ANTONELLO; RUAS, 2002, p. 39).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) ressaltam que as transformações organizacionais e as revitalizações estratégicas dependem de líderes, gerentes e supervisores talentosos. O desenvolvimento gerencial é o instrumento balizador para que se possa desenvolver as habilidades e expectativas de que os gerentes tanto necessitam para terem êxito em suas atividades. Os autores citados enfatizam ainda que embora existam várias metodologias que são utilizadas para treinamento de colaboradores no nível básico que também são utilizadas de igual modo no treinamento de supervisores e gerentes, há outras metodologias que são específicas para o desenvolvimento de gerentes. Portanto, vale relembrar que o desenvolvimento se diferencia um pouco do treinamento. O desenvolvimento de gerentes tornou-se relevante e ascendeu na medida que as empresas tentam competir por meio das pessoas que atuam em seu próprio local de trabalho.

Na concepção de Brandão (2011) é primordial que as organizações desenvolvam ações de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução que não sejam somente alinhadas à estratégia organizacional, mas também que sejam adequadas e atendam às necessidades de aprendizagem dos funcionários.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 155) observando esse mesmo contexto, “alguns conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos bastando ouvir e observar ou ler”. Entretanto, outros deverão ser obtidos em decorrência da prática e das experiências reais. Ao mostrar aos gerentes as oportunidades ao trabalharem sob pressão e aprenderem com seus próprios erros, as experiências de desenvolvimento no ambiente de trabalho são, portanto, algumas

das várias técnicas mais poderosas e normalmente utilizadas. Desta forma, as experiências obtidas no ambiente de trabalho constituem-se o mais essencial do treinamento e desenvolvimento de gerentes, todavia outras metodologias de desenvolvimento podem ser empregadas fora do local de trabalho, a fim de complementarem essas experiências (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Contudo, Antonello e Ruas (2002) observam que lamentavelmente, em muitas situações, a visão que se tem é que as salas de aula e as experiências de desenvolvimento na vida real têm características e autonomias próprias em relação ao mundo gerencial. De certo modo, é como se não se precisasse juntar a teoria e a prática. Por outro lado, a aprendizagem que é alicerçada na ação aglutina propositalmente a teoria com a prática e identifica o ponto no qual se transpõe as formas explícitas e tácitas de saber no nível individual e grupal.

Além disso, Antonello e Ruas (2002, p. 39) reconhecem que:

> [...] a aprendizagem é adquirida por meio da prática e pode acontecer enquanto se trabalha, através das tarefas ou de relações. Nesta perspectiva constata-se que a estratégia de aprendizagem parece ser tão ou mais importante que os conteúdos específicos das disciplinas e seminários, pelo menos no que se refere ao desenvolvimento de certo tipo de competências. Por exemplo, no caso dos cursos *in company*, as estratégias de aprendizagem e os recursos didáticos empregados poderiam voltar-se para a troca de ideias, instigar a visão sistêmica da organização e o estabelecimento de associação de experiências dos participantes à teoria e vice-versa.

De acordo com Bitencourt (2010, p. 40) o processo de desenvolvimento só adquire algum sentido a partir do momento em que há a integração do conhecimento específico e das habilidades concernentes “ao papel particular e aos sentimentos, intenções e ações do indivíduo”. Zabot e Silva (2002, p. 30) afirmam que um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamentado de acordo com alguns critérios primordiais, elencados a seguir:

> a) Fomentar um processo formativo amplo, voltado para o desenvolvimento da pessoa como ser humano integral e cidadão, o que significa ter respeito por si mesmo e consciência social;
>
> b) Planejar a capacitação técnico-instrumental coerente com este contexto de formação humana;
>
> c) Superar a visão pedagógica tradicional, centrada no instrucionismo e na ideia de ensino, em direção a uma concepção pedagógica ‘reconstrutiva’, apoiada no paradigma da aprendizagem.

Na visão de Froehlich e Scherer (2013) a obrigatoriedade de programas de treinamento e desenvolvimento é preparada conforme as necessidades organizacionais. Ou seja, à medida que a organização cresce, as necessidades também irão mudar e por conseguinte, os programas de T&D deverão atender essas novas demandas. Portanto, para propiciar um alinhamento das ações de T&D com os objetivos estratégicos da organização, é de suma importância que haja compreensão das disparidades entre os desempenhos efetivos, revelados pelos indivíduos e também pelo que as empresas esperam. Sendo assim, quanto mais cedo houver o reconhecimento imediato e sistemático destas discrepâncias, maior a chance de se obter sucesso com essas ações de treinamento e desenvolvimento.

Marcon (2007, p. 36) faz o seguinte alerta:

> Altos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento podem resultar ineficazes se, ao regressarem dos eventos educacionais, os profissionais encontrarem uma realidade organizacional pouco propícia ao pensamento divergente e à inovação. Estruturas hierárquicas rígidas, processos decisórios demasiadamente verticalizados e unidades de trabalho desintegradas e competitivas entre si são sinais de falta de suporte organizacional à transferência de aprendizagem.

Desta forma, ocorre que inúmeras ações de treinamento, de desenvolvimento e de educação acabam apresentando resultados frustrantes, em razão de que não é concedida a atenção necessária às questões relativas ao ambiente organizacional, bem como do ambiente pedagógico favorável à aprendizagem (SCARTEZINI, 2009).

Zabot e Silva (2002) enfatizam que apesar das qualificações técnicas serem evidentemente essenciais, é imprescindível que sejam preparados programas que sejam capazes de reproduzir nos funcionários conhecimentos de natureza especificamente metodológica e teórica.

Bitencourt (2010, p. 47) afirma que as organizações devem comunicar

> [...] as diferentes oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de carreira; avaliar a mudança de competências requeridas para tipos diferentes de funções e em diferentes níveis da organização; revisar currículos de treinamentos, desenvolvimento e educação, buscando desenhar novos programas de desenvolvimento baseados nas mudanças das necessidades organizacionais.

Garavan, Heraty e Barnicle (1999, apud COSTA, 2011, p. 305) indicam que há crescentes indícios na literatura em relação à DRH e está acontecendo um grande avanço “dos conceitos individuais tradicionais de treinamento e

desenvolvimento para um conceito mais amplo e abrangente, denominado aprendizagem". Não obstante, os conceitos de aprendizagem que são usados em Desenvolvimento de Recursos Humanos estão muito mais direcionados à aprendizagem e também à formação gerencial.

Contudo, o desenvolvimento gerencial pode ser representado pelo conjunto organizado de ações educacionais no sentido de desenvolver, entre outros aspectos, as competências gerenciais e a liderança, que serão discutidas nas próximas seções.

2.1.1.1 Competências e Habilidades Gerenciais

Houve grandes transformações nos trabalhos que foram desenvolvidos pelos gerentes ao longo do século passado, que evoluiu de um aspecto técnico para um aspecto mais estratégico, complexo e de múltiplas faces (SILVA, 2009). Esses acontecimentos históricos com mudanças no âmbito e no processo de gestão das organizações, culminaram com a necessidade de estudos sobre as competências gerenciais.

De acordo com Ruas (2001), o termo competência tem sido simultaneamente um dos mais utilizados e também um dos mais questionados no jargão usado pela administração contemporânea. Para ele, tanto no meio empresarial como no acadêmico há diferentes interpretações sobre o tema e da mesma forma nas diferentes dimensões. O autor considerou a dimensão de competências essenciais, elaborada por Prahalad e Hammel (1990, apud RUAS, 2001), como a mais abrangente, a qual exprime uma dimensão organizacional de competências. O enfoque seguinte foi a dimensão das competências funcionais, as quais são preponderantes para que haja o desempenho eficaz em áreas vitais da organização. E por fim, as competências individuais, que abrangem as competências gerenciais.

Cabe ainda ressaltar que "[...] a dimensão competência gerencial cumpre do mesmo modo uma função essencial, que é a mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito organização como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais" (RUAS, 2001, p. 247). O

Quadro 10 aponta as três dimensões propostas pelo autor em questão, as quais contribuem para uma melhor compreensão dessa discussão.

		NOÇÕES	ABRANGÊNCIA
DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA	Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
	Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
	Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 10 – Dimensões organizacionais da competência
Fonte: Ruas (2001, p. 248).

Para Rodriguez (2002) a competência denota o potencial que há num indivíduo ou organização e está relacionado às habilidades para solucionar um determinado problema. O autor afirma ainda que uma pessoa pode ter uma extensa competência em uma área definida do conhecimento, contudo não ter a capacidade de transformar esta competência em um fato ou evento.

Nesse sentido, Tarapanoff e Alvares (2011, p. 71) afirmam que de acordo tanto com autores clássicos quanto na visão moderna de administração “a utilização do potencial humano ocupa lugar central”. As organizações precisam desenvolver competências que possam ser criticadas, ou seja, elas devem ser capazes de analisar as qualidades ou defeitos para que assim possam contribuir para atender às necessidades dos seus negócios, inserindo uma capacitação que seja alinhada à estratégia da empresa.

Ponchirolli (2005) complementa este ponto de vista argumentando que uma competência só evolui a partir de um fluxo permanente entre mentalidade prática e tarefa. Afirma também que mentalidade não é competência, pois esta só se estabelece a partir do instante que a mentalidade é transformada em comportamento.

Segundo Brandão (2011), de modo geral, as competências humanas no

trabalho são constituídas por: recursos e atributos do indivíduo; conhecimentos, habilidades e atitudes; reconhecimento social; pró-atividade *versus* desempenho individual; meios de processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos, formais ou informais; estratégia organizacional; agregação de valor econômico e social; competências organizacionais; influência de variáveis, processos, medidas ou indicadores de resultados que se manifestam em diferentes níveis da organização e é influenciada pela cultura, estilos gerenciais do líder, treinamento, indivíduo e equipes de trabalho, entre outros fatores.

As práticas de aprendizagem organizacional são fortemente influenciadas pelo desenvolvimento das competências profissionais, principalmente dos gerentes. Isso se dá porque as competências gerenciais são resultantes dos conhecimentos e habilidades agregados ao longo do tempo, e essas habilidades permitem aos gestores o desenvolvimento da capacidade de assumir responsabilidades e de ser reflexível (ALMEIDA; MOTTA, 2012).

Para Silva (2009, p. 161) [...] “uma competência é adquirida ou potencializada quando o gerente amplia as suas experiências”, isto é, conforme aumenta o tempo de sua vivência nas suas atuações profissionais e, da mesma forma, na utilização dos conhecimentos adquiridos durante a sua formação educacional. Porém, também se leva em conta as experiências vividas, tanto na vida pessoal como no trabalho.

A aprendizagem organizacional “vai ao encontro do conceito de competências e profissionalismo” (COSTA, 2011, p. 318). Dessa forma, a aprendizagem organizacional influencia no desenvolvimento de competências gerenciais, tendo em vista que

> Determinadas práticas organizacionais podem incentivar o desenvolvimento de competências [...]. O fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado; a competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e pessoas; os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva; a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança (MOURA; BITENCOURT, 2006, p. 5).

É essencial a integração entre o desenvolvimento gerencial e a aprendizagem organizacional, mesmo que para isso seja necessária uma redefinição de estratégias e políticas, o monitoramento e mudanças dos padrões culturais, um melhor

delineamento do perfil gerencial e, principalmente, investir na educação continuada como política de desenvolvimento que norteia a estratégia de desenvolvimento das competências gerenciais (ALMEIDA; MOTTA, 2012).

O estudo de Silva (2009) faz referência à aprendizagem do gerenciamento que tem como foco o desenvolvimento de competências gerenciais (conhecimentos, habilidades, valores morais) que ocorrem por meio de ações de desenvolvimento e educação. Por outro lado, o gerenciamento da aprendizagem é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio de experiências vivenciadas no trabalho e na vida pessoal. A partir disto, Silva (2009, p. 158) afirma: “quanto mais reflexiva e focada na ação for a prática gerencial, maior a capacidade de potencializar o desenvolvimento e a aprendizagem”.

De acordo com Rodriguez (2002, p. 457) “o adequado desenvolvimento de pessoas, orientado aos objetivos da empresa, passa pela tangibilização das suas competências”. Assim, na visão do autor, a procura da pessoa certa para trabalhar no ambiente certo (que antes era feita de forma bastante intuitiva e de maneira subjetiva), agora necessita de sistematização e organização, para garantir que esse procedimento seja feito de maneira igual para toda a organização, pois em razão do tempo não se pode apostar para não correr o risco de se cometer um erro.

Sobre a aprendizagem e o desenvolvimento gerencial, Scartezini (2009) relata que quando a competência está ligada diretamente ao aspecto do desenvolvimento gerencial este fato sobressai, mas ao mesmo tempo as organizações percebem que esses investimentos nem sempre geram os resultados esperados.

Moura e Bitencourt (2006) acreditam que as competências organizacionais se dividem em competências coletivas e individuais, logo é possível definir os conhecimentos, habilidades e atitudes que se espera dos gestores que possuem competências gerenciais. “No nível dos indivíduos, o repertório de conhecimentos, habilidade e atitudes focados nas competências organizacionais constitui as competências individuais” (LIMA, 2011. p. 54). Assim elas podem ser concebidas por meio de uma equipe e/ou grupo ou unidade, e da mesma forma podem ser observadas quanto ao desempenho eficaz no nível de trabalho. Na medida em que forem exigidas essas funções gerenciais, recebem a abordagem de competências

gerenciais (LIMA, 2011). Desta forma, segundo Moura e Bitencourt (2006, p. 5) “a abordagem das competências gerenciais centrada exclusivamente em atributos privilegia um modelo genérico, aplicável a qualquer organização, apesar das diferenças culturais”.

Bohlander; Snell e Sherman (2003, p. 199) afirmam que a competência técnica é primordial, entretanto há necessidade de que o funcionário desenvolva outras habilidades a fim de que alcance o sucesso. Sendo assim, o gerente só conseguirá lograr êxito quando, como profissional, atingir o patamar “mais elevado de proficiência em áreas importantes como comunicações, gerenciamento do tempo, automotivação, relacionamentos interpessoais e – a área mais ampla – liderança”.

2.1.1.2 Liderança e Gerência

Segundo Silva (2009) há na literatura administrativa uma imensa variedade de termos que envolvem os agentes que trabalham em uma atividade gerencial. Os termos normalmente empregados são **líder**, **gerente** e **chefe** que podem ser usados de maneira intercambiável e indicam pessoas que estão ocupando posições (e que se presume que estejam exercendo o papel) de liderança, porém sem nenhuma suposição se de fato o processo de liderança realmente ocorre (YUKL, 1998 apud SILVA, 2009, grifo nosso).

As organizações cada vez mais têm ciência da importância de ter lideranças gerenciais capazes de implementar as mudanças necessárias para o funcionamento adequado dos processos organizacionais. Segundo Ponchirolli (2005), com o objetivo de aumentar e melhorar a eficiência das organizações foram criados na produção e dentro do trabalho das empresas novos processos organizacionais. Em razão disso, exigem-se desses líderes habilidades para trabalhar em equipe, pois eles terão que se adaptar a diversas mudanças no tipo de atividade para a qual será designado, no intuito de exercer sua liderança.

> O fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente, dentro do contexto organizacional. As empresas podem ser consideradas como predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que as metas e os objetivos comuns sejam alcançados (BERGAMINI, 2010, p.

124).

A maioria dos líderes gerenciais compreende claramente que a forma de operar em suas empresas significa fazer ajustes e desenvolver novos modelos gerenciais para poder assim continuar a operar no decorrer do tempo. A exigência organizacional é que a liderança exerça suas funções observando as circunstâncias e que os líderes reconheçam que esse tipo de liderança requer conhecimento das características da empresa (FEIGENBAUM; FEIGENBAUM, 2003). A postura do líder é fundamental para a aprendizagem organizacional, e se os líderes não se engajarem no desenvolvimento da aprendizagem, isso influenciará negativamente no processo de aprendizagem dos indivíduos (COSTA, 2011).

As discussões sobre a liderança têm existido naturalmente desde os tempos mais remotos, e historicamente estas discussões vêm sendo influenciadas pelas áreas política e militar (BRYMAN, 2004). Além disso, “a liderança tem sido há muito uma grande área de interesse entre cientistas sociais, e particularmente dos psicólogos” (BRYMAN, 2004, p. 257).

De fato, “nenhum outro assunto como o da liderança parece, ao mesmo tempo, ser tão sutil e ter despertado o interesse de tantos. A cada dia surgem novas pesquisas que têm por objetivo desvendar as mais diferentes facetas desse assunto” (BERGAMINI, 2010, p. 123). O Quadro 11 mostra alguns conceitos oriundos dessas pesquisas.

AUTOR	CONCEITO DE LIDERANÇA	ASPECTOS CONSIDERADOS
Fiedler (1967, p. 8)	O indivíduo no grupo que recebeu a tarefa de dirigir e coordenar as atividades relevantes do grupo ou que, na ausência de um líder designado, carrega a responsabilidade primária para executar essas funções no grupo.	Líder
Katz e Kahn (1973, p. 342)	Liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Depende também da situação.	Líder Liderados Situação
Cribbin (1981, p. 13)	Liderança é um processo de influência que permite aos gestores conseguir que as pessoas façam bem e voluntariamente o que deve ser feito. Mas este processo de influência é raramente unilateral. Se o líder influencia as pessoas (os liderados), elas por sua vez também o influenciam.	Influência mútua Líder Liderados
Kotter (1992, p. 3)	Liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes.	Influência do líder
Kouzes e Posner (1997, p. 33)	Definimos liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.	Influência do líder

Continua

Continuação

Lopes (1997, p. 3)	A liderança pode ser encarada como um processo de influência, ou seja, o modo como alguém pode orientar outros indivíduos tendo em vista atingir metas pré-definidas.	Influência do líder Metas
Davel, Machado e Grave (2000, p. 10)	A liderança é, fundamentalmente, um fenômeno psicossocial baseado no relacionamento entre líder e seguidores, tendo por consequência a estruturação significativa de atividades, visões e relações entre as pessoas.	Líder Liderados
Vendramini (2000, p. 17)	Liderança é considerada a influência interpessoal exercida pelo líder para modificar o comportamento dos indivíduos, implicando mudança de preferências. Ela é uma interação entre os que exercem a liderança e os seus seguidores. Estes consentem a autoridade, legitimando-a. A influência exercida vai além da concordância mecânica de instruções rotineiras.	Influência do líder Liderados Interação
Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2003, p. 1)	Líderes criam uma visão estimulante de futuro, em direção a um estado superior de desempenho. Conseguem inspirar pessoas e alinhar as demandas provenientes dos diferentes atores sociais. Líderes são pessoas dotadas de um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e outros atributos.	Personalidade do líder Influência do líder
Cruz e Freitas (2004, p. 3)	Pode-se associar o conceito de liderança ao processo de influência mútua entre líder e liderado, numa concepção de relacionamento interpessoal de construção de sentido, no qual a motivação é a condição básica para garantir êxito para o atingimento dos objetivos e mudanças organizacionais.	Influência mútua Líder Liderados
Bowditch e Buono (2006, p. 144)	Liderança pode ser entendida como um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas.	Influência do líder Metas

Quadro 11 – Conceitos de liderança e principais aspectos considerados
Fonte: Delfino (2011, p. 30).

Por se tratar de um tema que envolve o comportamento humano dentro das organizações, o conceito de liderança sofreu modificações com o tempo e com o desenvolvimento dos estudos organizacionais sobre a temática ou sobre assuntos análogos (DELFINO, 2011). Conforme pode se observar no Quadro 11,

> [...] a liderança não é um conceito de fácil definição. Seu costumeiro uso na vida cotidiana como uma explicação afeta o modo como é definida, e provavelmente a torna mais difícil de definir do que um conceito que tivesse sido criado, *ab initio* como uma abstração. A maioria das definições de liderança tende a aglutinar-se em torno de [...] três elementos [...] que são comuns em várias definições: influência, grupo e metas. Em primeiro lugar a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre os outros ao induzi-los a ser comportar de certo de modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são invariavelmente tidos como subordinados ao líder, portanto pessoas pelas quais o líder é responsável [...]. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo (BRYMAN, 2004, p. 257).

Algumas teorias sobre liderança foram defendidas e consideradas adequadas durante muito tempo, até serem questionadas e criticadas. Contudo, mesmo após as críticas, muitas são consideradas ainda hoje como norteadoras do tema, tais como:

- **Abordagem do traço pessoal**, que busca determinar as qualidades e características pessoais dos líderes. Implica na crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida – nesse contexto a natureza é mais importante do que a educação (BRYMAN, 2004).

Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (2006, p. 315) apontam que:

> Os resultados de algumas pesquisas sugerem uma relação entre liderança eficaz e traços de personalidade, como atenção, nível de energia, tolerância ao estresse, maturidade emocional, originalidade, integridade pessoal e autoconfiança. [...]. Quanto mais alto o nível hierárquico, mais importante se torna esse traço; os diretores-presidentes têm uma postura mais decisiva que os gerentes intermediários, que, por sua vez, são mais decididos que os supervisores.

Entretanto, os mesmos autores salientam que a perspectiva da Teoria dos Traços não mostra detalhes do trabalho executado pelo líder eficaz. Diante disto, é necessário observar e descrever os comportamentos dos líderes eficazes e ineficazes. Muito embora a Teoria dos Traços apresente aspectos negativos, ela não é considerada totalmente inválida (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELY JR., 2006).

- **Abordagem do estilo**: “entre as teorias que explicam a liderança, através dos estilos de comportamento, destaca-se a que utiliza três estilos de liderança: **autocrática**, **democrática** e a **liberal** ou ‘**laissez-faire**’” (CAETANO, 2005, p. 55, grifos do autor).

- Segundo Bateman e Snell (2006) na liderança autocrática o líder decide sozinho e depois a decisão é divulgada ao grupo. Nessa perspectiva, o líder é centralizador, toma todas as decisões e determina suas regras ao grupo (WHITE; LIPPITT, apud CHIAVENATO, 2003). Maximiano (2008) afirma que na autocracia, quanto mais centralizado for o poder de tomada de decisão do líder, maior a tendência de ele ter um estilo ou comportamento ainda mais autocrático, podendo até mesmo se tornar uma pessoa doentia e/ou prepotente.

- Por outro lado, na liderança democrática a característica do líder envolve solicitar a participação dos seus subordinados para opinarem (BATEMAN, 2006). Na liderança democrática, o líder guia e dá as orientações ao grupo e também estimula as pessoas a participarem democraticamente (WHITE; LIPPITT, apud CHIAVENATO, 2003). Nessa ótica, quanto mais tomadas de decisões estiverem

sendo influenciadas nas esferas do grupo, mais democrático é o líder (MAXIMIANO, 2008).

- Na liderança *laissez-faire* a característica do líder é de não tomar qualquer decisão, o que acarreta atitudes muito mais negativas e consequentemente uma performance mais baixa (BATEMAN, 2006). Nessa abordagem, o líder delega e deixa totalmente por conta do grupo as decisões (WHITE; LIPPITT, apud CHIAVENATO, 2003). Na opinião de Bergamini (2010), o estilo de liderança *laissez-faire* é uma espécie de liderança que não se manifesta em nenhum tipo de atividade, ou seja, não há qualquer tipo de liderança. Essas situações só ocorrem porque o líder evita se responsabilizar e se envolver na solução de problemas decorrentes de desentendimentos, gerando uma insatisfação nos seguidores.

Maximiano (2008) ressalta que com o passar do tempo os estudos voltados para liderança autocrática e democrática evoluíram, e desde então, os comportamentos dos respectivos tipos de liderança se caracterizaram de maneiras distintas da forma clássica, evoluindo para: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas para, respectivamente, designar os dois estilos básicos (veja Quadro 12).

ESTILO ORIENTADO PARA AS PESSOAS (DEMOCRÁTICO)	**ESTILO ORIENTADO PARA A TAREFA (AUTOCRÁTICO)**
• Estilo pessoas	• Estilo tarefa
• Liderança orientada para as pessoas	• Liderança orientada para a tarefa
• Liderança orientada para as relações humanas	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	• Liderança orientada para o planejamento e a organização

Quadro 12 – Dois estilos básicos de liderança
Fonte: Maximiano (2008, p. 288).

Os respectivos estilos abarcam formas distintas de comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, a depender de cada situação apresentada.

De acordo com Maximiano (2008), a liderança orientada para as pessoas abrange os comportamentos que preenchem as condições do modelo democrático. Diante disso, é possível afirmar que o líder orientado para as pessoas crê que o processo administrativo tem o compromisso de buscar condições para que haja um ambiente que proporcione um clima favorável e agradável para as pessoas. Esse

líder tende a apresentar comportamentos da seguinte natureza:

> - Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
>
> - Ouve e presta atenção.
>
> - É amigável.
>
> - Apoia os funcionários (MAXIMIANO, 2008, p. 288).

Ainda de acordo com Maximiano (2008), a liderança orientada para a tarefa abrange os comportamentos que preenchem as condições do modelo autocrático. Esse líder está mais preocupado com a execução das tarefas do que com o próprio grupo que a está executando. O líder orientado para as tarefas tende a apresentar comportamentos da seguinte natureza:

> - Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
>
> - Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
>
> - Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas (MAXIMIANO, 2008, p. 288).

Contudo, cada pessoa tem seu estilo de liderança, sendo esse representado pelo padrão característico de comportamento exibido pelo líder no processo de exercer autoridade e tomar decisões (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

- **Abordagem contingencial**, na qual os fatores situacionais estão no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança (BRYMAN, 2004). Dessa forma, as **teorias situacionais de liderança** sinalizam que a eficácia da liderança consiste em fazer adequações entre personalidade, poder, tarefas, atitudes e percepções (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELY JR., 2006, grifos dos autores).

Existe uma vasta literatura sobre abordagens de liderança situacional sendo publicada e estudada. Esse fato se deve ao fato da temática da liderança situacional ser extremamente interessante, embora sua implementação seja difícil. Contudo, a fundamentação básica dessa teoria aponta que o líder eficaz deve ser suficientemente flexível para se adaptar às divergências e diferenças que ocorrem

entre os subordinados e as situações (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELY JR., 2006).

> Com o aumento do reconhecimento da importância dos fatores situacionais e da avaliação das forças pelo líder, as pesquisas sobre liderança tornaram-se mais sistemáticas, o que deu origem a modelos de liderança contingenciais na literatura de gestão e de comportamento organizacional. Cada modelo tem seus defensores e cada um tenta identificar os comportamentos do líder mais adequados para uma série de situações de liderança (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELY JR, 2006, p. 321).

Segundo Bergamini (2010) as teorias sobre liderança parecem preocupar-se com a inversão do processo, ou seja, não é mais o comportamento do líder que determina a direção que o grupo empreende e sim o grupo é quem determina a direção. Entende-se assim que a eficácia do líder será determinada pela sua habilidade em perceber e trabalhar a favor das necessidades de auto realização e, consequentemente, de autoestima das pessoas a quem lhe cabe dirigir.

De certo modo “há controvérsias quando se conceitua os termos gerência, chefia e liderança. Alguns autores defendem que, todo líder é um gerente, mesmo quando o título de ‘gerente’ não esteja presente no nome do cargo ocupado” (RIBEIRO; ROCHA; BRANCO, 2012, p. 21). Embora algumas pessoas equiparem liderança e administração, vale lembrar que os dois conceitos não são sinônimos. Além disso, é importante não negligenciar o fato de que a liderança é necessária em todos os níveis organizacionais e em todos os departamentos ou áreas funcionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Nesse contexto, não é interesse dessa pesquisa distinguir ou separar gerentes de líderes, mas sim identificar fatores de aprendizagem organizacional no desenvolvimento dos líderes e/ou gerentes.

Embora exista uma vasta literatura sobre liderança, algumas “perguntas permanecem a respeito dos papéis de liderança compartilhada (no nível do grupo), liderança emergente (a nível individual), bem como sua interação com os processos formais de liderança, como a troca líder-membro” (ZHANG; WALDMAN; WANG, 2012, p. 50). Destarte, diversas são as indagações sobre o papel da liderança para a aprendizagem organizacional.

2.2 PRÁTICAS DE TREINAMENTO E APRENDIZAGEM

O treinamento representa o ato intencional de fornecer meios para a aprendizagem, ao passo que a aprendizagem pode ser caracterizada como um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança que ocorre no comportamento dos indivíduos no dia a dia. O treinamento deve orientar essas experiências de aprendizagem de forma positiva, para que os profissionais de todos os níveis da empresa possam desenvolver rapidamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que isso beneficie simultaneamente empresa e colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2009) destaca que o processo de treinamento deve ser educacional e de curto prazo, proporcionando uma maneira sistemática e organizada de permitir que as pessoas desenvolvam conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA) em função de objetivos definidos. Nesse contexto, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. Dessa forma, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

2.2.1 Etapas e Processos do Treinamento

Segundo Steil (2002), treinar profissionais para que estes desempenhem suas atividades a partir de critérios preestabelecidos é uma prática que se equaciona com o próprio desenvolvimento do trabalho sistematizado. Segundo Marras (2011), o processo praticado pelas organizações nos programas de treinamentos segue algumas etapas, que são demonstradas na figura 3.

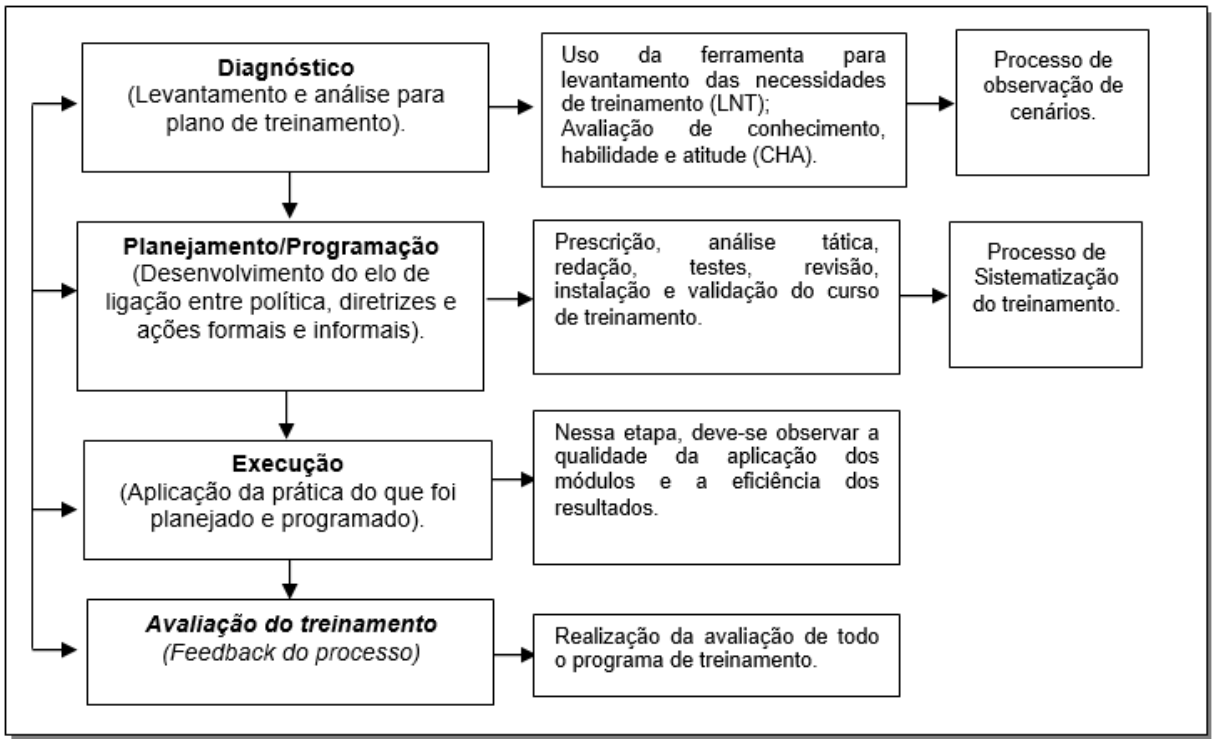


Figura 3 – Processo de treinamento
Fonte: adaptado de Marras (2011).

- **Diagnóstico do treinamento:** esta é a primeira etapa do processo, e consiste no diagnóstico de necessidades de treinamento, podendo ser definido "como o processo que tem por objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização" (GIL, 1994, p. 64).

Segundo Gil (1994), o diagnóstico de necessidades de treinamento é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

a) **Análise organizacional**, que serve para identificar os níveis de eficiência e eficácia da organização e determinar as formas de treinamento que poderão ser usados para o seu crescimento;

b) **Análise de tarefas**, que busca identificar as atividades que compõem as tarefas, assim como os requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz; e,

c) **Análise dos recursos humanos**, que busca identificar junto aos colaboradores os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) requeridos para a execução das tarefas.

Marras (2011) corrobora esse pensamento, apontando que o diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídios ao plano de treinamento, tendo como suporte duas questões principais: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. É a partir desses questionamentos que a área de T&D faz sua primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais, realizando o processo de levantamento das necessidades de treinamento (LNT).

Os métodos usados para a realização do LNT são mostrados no Quadro 13.

MÉTODO	DEFINIÇÃO E APLICABILIDADE
Avaliação do desempenho	É realizada com o intuito de medir a satisfação dos clientes em relação às tarefas executadas pelos diversos setores da empresa.
Observação	É verificada a ineficiência de trabalho, identificando equipamentos quebrados, atraso em cronograma de produção, perda de matéria prima, número elevado de problemas disciplinares, altos índices de absenteísmo e rotatividade, entre outros.
Questionário	É um instrumento de pesquisa que permite evidenciar diversas necessidades de treinamento. Pode ser utilizado também como *checklist*.
Solicitação pelos supervisores e gerentes	Na medida em que a necessidade de treinamento atinge o nível mais alto, os próprios gerentes e supervisores podem solicitar o treinamento para o seu pessoal.
Entrevistas com supervisores e gerentes	Os contatos feitos com supervisores e gerentes, referentes a problemas que possam ser solucionados através de treinamento, são provenientes de entrevistas realizadas com responsáveis pelos vários setores da empresa.
Reuniões interdepartamentais	Geralmente são discutidos assuntos ligados aos objetivos organizacionais, problemas operacionais e outros assuntos administrativos.
Exame de colaboradores	São os resultados obtidos através dos exames de seleção dos colaboradores, que executam algum tipo de tarefa.
Modificação do trabalho	Para qualquer modificação total ou parcial nas rotinas de trabalho dos colaboradores é necessária a aplicação de um treinamento a fim de padronizar as tarefas.
Entrevista de saída	Consiste em entrevistar os colaboradores que deixam a empresa. Através do resultado dessa entrevista pode ser possível detectar falhas não perceptíveis no dia a dia.
Análise de cargos	É analisado o quadro de habilidades que o profissional deve possuir para ingressar na organização.
Relatórios periódicos	São os relatórios emitidos pelos diversos setores da empresa, mostrando as possíveis deficiências, que poderão tornar-se passíveis de treinamento.

Quadro 13 – Métodos utilizados para a realização do LNT.
Fonte: Carelli (1973, apud CHIAVENATO, 2014).

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise, detectando o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho. O LNT detecta carências em dois diferentes cenários, o reativo e o prospectivo. No cenário reativo, há problemas que trazem consequências e demonstram carências, sendo necessário realizar uma ação corretiva antes do treinamento. Já no cenário prospectivo, ao contrário do reativo, os treinamentos são tratados como ações preventivas, visando

atingir metas e objetivos, adiantando-se aos problemas e acontecimentos, retratando assim um posicionamento proativo (MARRAS, 2011).

- **Planejamento e programação**: “é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações de treinamento” (GIL, 1994, p. 70). O processo sistematizado de planejamento e a programação podem ser realizados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.

O treinamento no ambiente interno é realizado no local de trabalho, podendo ser ministrado por colaboradores, supervisores ou especialistas de *staff*. O intuito é fazer com que o colaborador aprenda enquanto trabalha, não sendo necessário preparar um ambiente e/ou equipamentos especiais para o treinamento. Esta é a forma mais comum de se transmitir ensinamentos aos colaboradores, e apresenta várias modalidades: admissão de aprendizes a serem treinados em certos cargos; rodízio de cargos; treinamento de tarefas; enriquecimento do cargo, dentre outras (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento fora do local de trabalho não está diretamente ligado ao serviço, mas pode complementá-lo. Esta forma de treinamento possibilita ao treinando uma dedicação maior, o que não é possível no local de trabalho devido às tarefas. As técnicas de treinamento nessa modalidade são: aulas expositivas; filmes; dispositivos (slides); (estudos de caso); discussão em grupo; painéis; debates; dramatização; simulação e jogos; instrução programada, dentre outras (CHIAVENATO, 2014).

- **Execução do Treinamento**: é a terceira etapa do treinamento. Essa etapa envolve a execução do planejamento e programação, caracterizando a parte mais prática do processo. Segundo Marras (2011), nessa etapa são relevantes alguns aspectos e determinados procedimentos, conforme demonstrado no Quadro 14.

Chiavenato (2014) complementa esse pensamento, relatando que a execução do treinamento depende dos seguintes fatores: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização; a qualidade do material de treinamento apresentado; a cooperação dos líderes e dirigentes da empresa; a qualidade e preparo dos instrutores; e, por fim, a qualidade dos aprendizes.

ASPECTOS	PROCEDIMENTOS
Didática dos instrutores	A comunicação dos instrutores, bem como a didática, deve ser clara e rápida, pois é de grande importância para a assimilação das informações por parte dos treinandos.
Preparo técnico	É fundamental que o instrutor tenha uma experiência prática com o tema de aprendizado, pois assim, os treinandos passarão a identificar-se mais com o instrutor, tornando mais fácil a assimilação do treinamento.
Lógica do módulo	Uma exposição transparente do treinamento, logo no início, contribui para que os treinandos assimilem melhor a lógica de abordagem, pois o programa de treinamento deve garantir que o treinando tenha comprometimento no aprendizado e motivação para continuar aprendendo. Como consequência, os treinandos passarão a perceber soluções viáveis aos problemas que precisam resolver no dia a dia.
Qualidade dos recursos	Todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio, e é de suma importância a escolha correta dos recursos a utilizar como slides, vídeos, computador, televisão, recursos de áudio e demais recursos visuais disponíveis. A qualidade desses recursos pode ter um peso decisivo no resultado do treinamento.
Técnicas utilizadas	As técnicas utilizadas pelos instrutores na execução do treinamento variam conforme a situação, o objetivo e o grupo de treinandos. Dentre as principais técnicas utilizadas destacam-se: aula expositiva, onde o instrutor transmite o conteúdo aos treinandos de forma oral; estudo de caso, onde os treinandos fazem uma análise de um *case* (caso-problema); painel, técnica que utiliza apresentação e discussão de trabalhos apresentados por especialistas sobre assuntos específicos; e *brainstorming* (tempestade de ideias).

Quadro 14 – Aspectos e procedimentos de treinamento
Fonte: Adaptado de Marras (2011).

- **Avaliação do Treinamento**: essa é a última etapa do processo de treinamento, e pretende identificar se o treinamento atingiu os objetivos e os resultados esperados pela organização, e também se foi executado como planejado. Segundo Marras (2011, p. 159), a avaliação do treinamento

> [...] tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo o módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) propõem quatro níveis de avaliação de treinamento, conforme figura 4, adiante:

a) **Avaliação da reação**; busca-se a reação dos treinandos quanto aos módulos aplicados, quanto ao conteúdo, aos instrutores e às condições de aplicação dos módulos;

b) **Avaliação do aprendizado**; é a avaliação prática do que foi absorvido pelos treinandos, comparando-se com o resultado que os mesmos obtinham antes do treinamento;

c) **Avaliação do comportamento**; analisa o comportamento do profissional

após o treinamento, com o intuito de verificar os resultados produzidos na prática do seu trabalho. A avaliação do comportamento se faz necessária porque o treinamento pode ter uma boa aceitação por parte dos treinandos, mas estes podem não aplicar na prática o aprendizado;

d) **Avaliação de resultados finais**; faz comparações levando em conta as metas da organização e as melhorias notadas após o treinamento, como redução do absenteísmo (faltas) e da rotatividade, otimização das relações intergrupais e da qualidade, entre outros.

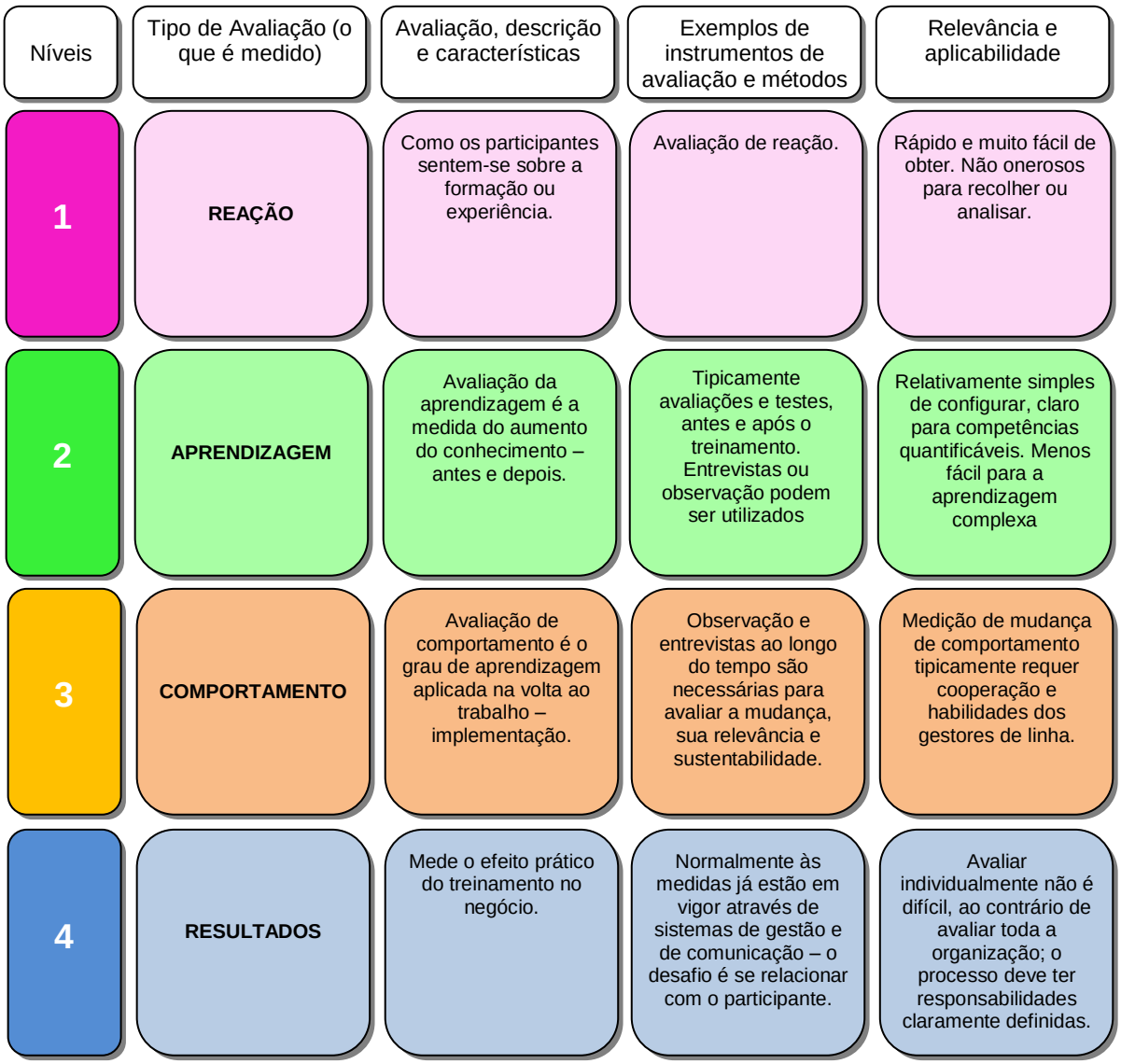


Figura 4 – Níveis de avaliação do processo de treinamento
Fonte: Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010).

Observa-se que um programa de treinamento e desenvolvimento envolve etapas que devem ser seguidas para assegurar que se tenha o sucesso desejado

nesta fase. As organizações que realizam todas as etapas do treinamento, além de mensurar sua importância, passam a ter um perfil mais apurado de seus colaboradores, o que contribui para sua competitividade no mercado. Com o aumento da competitividade, as exigências do mercado e os avanços tecnológicos, as organizações cada vez mais se veem na obrigação de se manterem atualizadas, e passam a se preocupar mais com o aperfeiçoamento de seus colaboradores. O treinamento produz um conjunto de informações importantes para auxiliar o crescimento da organização de modo geral.

2.3 APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO GERENCIAL

Embora na literatura sejam discutidas diversas técnicas e métodos sobre treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, poucas pesquisas tratam de fato essas técnicas e metodologias aplicadas à formação gerencial, ou ainda a aprendizagem desses profissionais.

> A aprendizagem gerencial vem sendo uma das preocupações das empresas que desenvolvem programas internos de formação na intenção de abastecer o nível de entrada de profissionais na organização [...]. Dissemina-se, dessa forma, os programas de *trainee*, quase como uma extensão da graduação universitária no campo da administração de empresas (COSTA, 2011, p. 305).

Portanto, percebe-se que as instituições de ensino de graduação estão mais voltadas para uma educação e formação teórica do que para formarem futuros profissionais com condições de chegarem ao mercado de trabalho com a capacidade e as habilidades necessárias para saberem aplicar e usar as práticas gerenciais. Nesse ponto, observa-se esta lacuna, ou seja, apesar da formação dos profissionais novatos que chegam ao mercado de trabalho, ainda assim é necessário que as organizações desenvolvam programas de aprendizagem gerencial para esses profissionais, a fim de que possam atender às demandas específicas de cada empresa.

A aprendizagem gerencial é discutida especificamente em uma área de pesquisa emergente da teoria das organizações. Esta área notadamente se preocupa com a investigação de como o aprendizado gerencial ocorre, abarcando os temas referentes à educação e ao desenvolvimento gerencial (BOTELHO, 2011).

Nesse sentido, Silva (2009, p. 157, grifo nosso) destaca alguns aspectos primordiais para implementar um programa de aprendizagem gerencial, que ele denomina "**tríade** educação, desenvolvimento e prática gerencial" para que se possa estimular a reflexão na ação. Essa estrutura de aprendizagem gerencial é mostrada na figura 5.

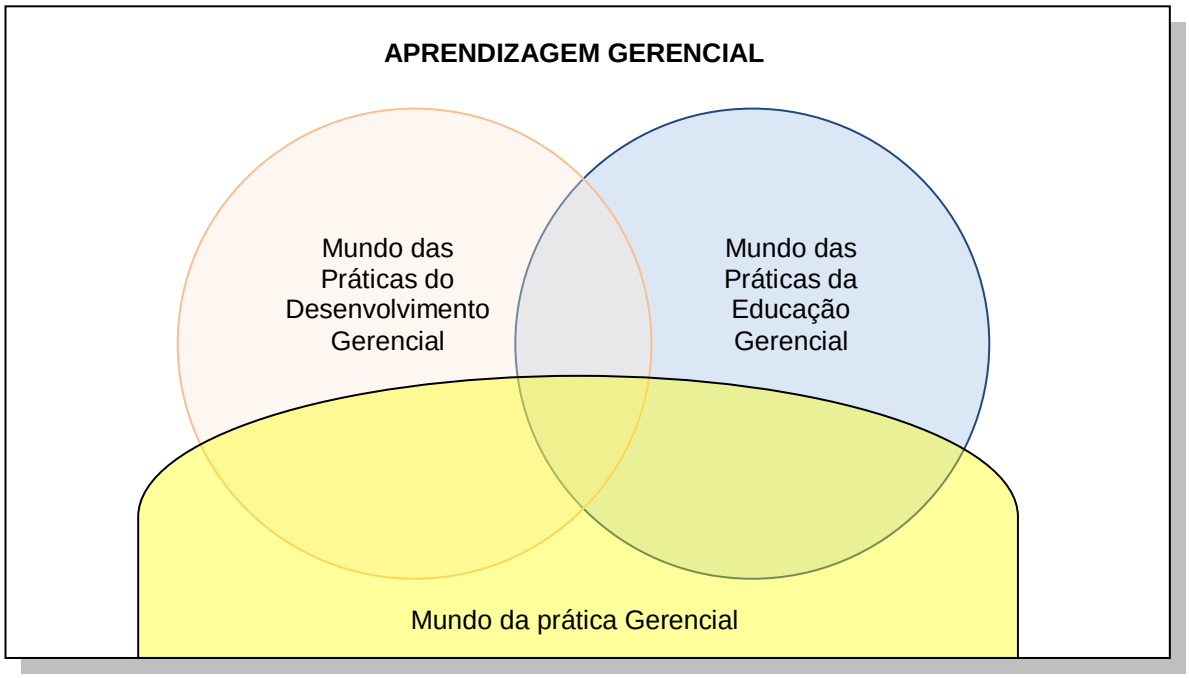


Figura 5 – Escopo da aprendizagem gerencial
Fonte: Fox (1997, p. 23).

Conforme observado na figura 5,

> A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial. Suas bases epistemológicas estão enraizadas na Psicologia, na Educação, na Sociologia e na Teoria das Organizações (SILVA, 2008, p. 50).
>
> A aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial (FOX, 1997, p. 34).

Silva (2009) afirma que o gerente deve primar pelas boas práticas na aplicação do que foi aprendido, pois caso o gerente não consiga realizar essa ação com eficiência e eficácia todo o processo de aprendizagem pode ser comprometido. O gerente deve encarar a aprendizagem como dinâmica, contextualizando-a no seu ambiente da prática. Portanto, "compatibilizar educação, desenvolvimento de competências e prática gerencial contribui para um efetivo processo de aprendizagem gerencial" (SILVA, 2009, p. 156).

O gerente rotineiramente se depara com inúmeras adversidades e mudanças constantes no âmbito da organização, e muitas vezes o gestor fica apegado somente à execução da sua atividade gerencial, em detrimento da prática gerencial. Dessa forma, segundo Silva (2009, p. 94), “um gerente deve se preocupar mais com o processo do que com o conteúdo da atividade gerencial. Isso é o que caracteriza a prática gerencial – o foco na ação”.

Cabe salientar que a prática gerencial envolve criar condições de diálogo “entre a certeza e incerteza, as partes e o todo, a ordem e desordem, o simples e o complexo” (SILVA, 2009, p. 80). Assim, o maior desafio a ser encarado pelos programas de aprendizagem gerencial é como harmonizar a educação e o desenvolvimento do gestor, para que ele possa conseguir desenvolver as competências que são imprescindíveis para o desempenho de sua profissão (SILVA, 2009).

Esta pesquisa coaduna com a exposição feita pelo autor, pois de fato os programas de aprendizagem gerencial têm se defrontado com essa dificuldade para conseguir encontrar a consonância ideal da educação e o desenvolvimento dos gestores em relação ao desenvolvimento das competências destes. Portanto, fica evidenciado que há a necessidade de encontrar este equilíbrio para possibilitar que esses profissionais possam desenvolver suas competências e assim tenham condições plenas de desempenharem bem suas funções.

2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Esse capítulo abordou os temas treinamento, desenvolvimento e aprendizagem gerencial dando ênfase ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento de gestores, competências gerenciais, liderança e gerência, práticas de treinamento e aprendizagem, etapas e processos de treinamento, além da aprendizagem e formação gerencial.

Na realização da pesquisa deste capítulo, foi efetuada uma revisão bibliográfica que contribuiu para explanar e salientar a distinção que há entre os temas treinamento, desenvolvimento e aprendizagem gerencial. Destacam-se neste

capítulo alguns pontos principais, a saber:

- O treinamento está mais ligado às habilidades de aprendizagem do indivíduo em seu próprio ambiente de trabalho para desempenho no curto prazo, enquanto o desenvolvimento está atrelado ao aumento das habilidades das pessoas que irão exercer uma função futura. Ambos os conceitos tendem para uma junção dos temas numa única frase (ou seja, treinamento e desenvolvimento), e finalmente a educação, que tem uma visão mais atinente às questões acadêmicas mais formais.

- O treinamento e o desenvolvimento de pessoas enfatizam a importância do treinamento para o desenvolvimento das pessoas a fim de que se possa obter novas habilidades, novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes.

- O desenvolvimento de gestores é um instrumento balizador e mostra como os gerentes podem aprimorar e desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), bem como o fortalecimento dessas competências.

- São destacadas as dimensões da competência gerencial no contexto organizacional; o capítulo mostra também as diversas interpretações sobre o tema.

- No contexto da literatura administrativa sobre liderança e gerência é demonstrada a imensa variedade de termos que envolvem os agentes que trabalham em uma atividade gerencial. Os termos normalmente empregados são líder, gerente e chefe, que podem ser usados de maneira intercambiável.

- As práticas de treinamento e aprendizagem se caracterizam pelo treinamento, que representa o ato intencional de fornecer meios para a aprendizagem. Por sua vez, a aprendizagem pode ser caracterizada como um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo.

- As etapas e processos do treinamento são apresentadas, e também alguns métodos usados para a realização do levantamento das necessidades de treinamento.

- Aprendizagem e formação gerencial envolvem aspectos que são primordiais para implementar um programa de aprendizagem gerencial; o capítulo mostra ainda o que é denominado por Silva (2009, p. 157, grifo nosso) de “**tríade** educação,

desenvolvimento e prática gerencial” para que se possa estimular a reflexão na ação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica é o conjunto de procedimentos sistematizados, baseados em raciocínio lógico, na busca de soluções para os problemas nas diversas áreas, utilizando metodologia científica (FERRÃO, 2003).

Uma pesquisa científica é, sobretudo, um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta a um problema proposto (GIL, 2002). A comunicação dos resultados de uma pesquisa deve responder a uma reflexão, que versa sobre um tema igualmente delimitado. Contudo, é importante mencionar que a ciência é um processo cumulativo, e não deve ser encarada como verdade absoluta, nem por *status* a única verdade (SANTOS, 2000).

A pesquisa científica deve ser elaborada com diretrizes metodológicas, técnicas e lógicas (SEVERINO, 1999), tentando identificar a verdade sobre o fato, a partir da ciência. Dessa forma, nessa seção serão apresentadas as metodologias utilizadas para essa pesquisa, identificando a classificação metodológica da pesquisa, realizando uma breve descrição da pesquisa de campo com o estudo de caso realizado, caracterizando o instrumento para coleta de dados e identificando a população e a amostra.

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

A elaboração de uma pesquisa requer metodologias adequadas. Assim sendo, a metodologia empregada para a construção desta pesquisa pode ser classificada como:

- Pesquisa exploratória, pois esse é o primeiro passo de todo trabalho científico. As finalidades de uma pesquisa exploratória são: proporcionar maiores informações sobre um determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular suposições e hipóteses de uma pesquisa. Assim, com a pesquisa exploratória é possível avaliar a possibilidade de se desenvolver uma boa pesquisa sobre um determinado assunto (ANDRADE, 2001).

> [...] seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado [...]. Em virtude dessa flexibilidade, torna-se difícil, na maioria dos casos, 'rotular' os estudos exploratórios, mas é possível identificar pesquisas bibliográficas, estudos de caso e mesmo levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios (GIL, 2010, p. 27).

Portanto, a pesquisa exploratória foi para o pesquisador uma oportunidade de melhoria no entendimento da temática a ser pesquisada. Esse método pode ser percebido quando a pesquisa ainda encontrava-se na fase de pré-projeto, momento em que o pesquisador buscava amadurecimento sobre a temática. Esse amadurecimento é parte do ato exploratório dessa metodologia, que guiou as pesquisas bibliográfica e qualitativa realizadas na pesquisa de campo.

Todavia, sobre a pesquisa exploratória, há que se destacar ainda a evolução representada pelas inúmeras versões da pesquisa produzida, quer seja pelo momento de avaliação das orientações ou pela sistemática da qualificação e defesa. Embora na maioria das vezes o ato exploratório esteja relacionado a livros e outros conhecimentos explícitos, as orientações, qualificação e defesa somam para a pesquisa, unindo a exploração do mestrando ao conhecimento apresentado pelos docentes.

- Pesquisa bibliográfica, uma vez que utiliza o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros, dissertações, teses, artigos científicos, periódicos e sites, para melhor desenvolver e explicar o problema de pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, o investigador levanta o conhecimento disponível na área, identificando as teorias já produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição na compreensão ou explicação do problema objeto da investigação (KÖCHE, 1997). "A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2010, p. 30).

Percebe-se a metodologia bibliográfica empregada principalmente nos dois capítulos iniciais da pesquisa, por se tratar de argumentações fundamentadas em revisão da literatura. O capítulo inicial dessa dissertação traz, enquanto pesquisa bibliográfica, argumentações sobre a aprendizagem no contexto organizacional, ao passo que o segundo capítulo retrata o treinamento, o desenvolvimento e a

aprendizagem gerencial. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica colabora para alcançar o objetivo geral da pesquisa e responder ao problema central.

- **Estudo de caso**, que é uma forma de pesquisa usada de maneira ampla nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2010). Quando utilizado como método de pesquisa, o estudo de caso é empregado em diversas situações com o objetivo de contribuir para o conhecimento dos “fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p. 24). Ainda de acordo com este autor, o método do estudo de caso é mais adequado para as questões ‘como’ e ‘por quê’, porquanto a sua função é esclarecer, de maneira precisa, a característica de suas questões de estudo e enfocar acontecimentos contemporâneos, haja vista que o pesquisador tem pouco (ou nenhum) domínio sobre o(s) fenômeno(s) pesquisado(s) (YIN, 2010).

Segundo Yin (2010) o estudo de caso tem o caráter de uma investigação empírica que averigua com muita profundidade um determinado fenômeno contemporâneo que ocorre num âmbito da realidade. Para essa pesquisa o estudo de caso resulta de uma pesquisa de campo – metodologia a ser discutida a seguir, realizada a partir de um estudo com gestores no Bandes.

- **Pesquisa de campo**, que é utilizada para gerar conhecimentos relativos a um problema, testar uma hipótese, ou provocar novas descobertas em uma determinada área (FERRÃO, 2003). A pesquisa de campo

> [...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 169).

O investigador tem o papel de observador e explorador na pesquisa de campo, com o objetivo de coletar os dados diretamente no local (campo) onde ocorreram ou surgiram os fenômenos. Esse trabalho de campo tem a característica de ter um contato direto com o fenômeno de estudo (BARROS; LENFELD, 2007).

Para essa dissertação, conforme anteriormente mencionado, a pesquisa de campo foi realizada com gerentes do Bandes no período de 12 de agosto a 26 de

setembro de 2014. Esse método será melhor descrito nas próximas seções, sendo detalhado também o local de aplicação da pesquisa, as fases da pesquisa de campo e o instrumento de coleta de dados.

- **Pesquisa quantitativa**, que usa a representação matemática como uma linguagem, a qual é usada “para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. O papel da estatística é estabelecer a relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados no mundo real” (TEIXEIRA, 2013, p. 136).

Dado o tamanho da amostra pesquisada (11 participantes), os dados coletados não são trabalhados estatisticamente, sendo apenas apresentados em gráficos e discutidos imediatamente a seguir.

- **Pesquisa qualitativa**; existem diversos métodos de pesquisa que podem adotar essa abordagem (SEVERINO, 2007). Nesse tipo de pesquisa o pesquisador tenta diminuir não só a distância que há entre a teoria e os dados, mas também a existente entre o contexto e a ação, utilizando para isso a lógica da análise fenomenológica, ou seja, é o entendimento dos fenômenos pela sua representação e interpretação. Diante disto, torna-se preponderante que o pesquisador possua experiências pessoais que lhe confiram a capacidade de analisar e compreender os fenômenos estudados (TEIXEIRA, 2013).

A pesquisa qualitativa é facilmente percebida na tabulação dos dados, principalmente quando observadas as falas dos gestores descritas nos quadros, ou as análises com as respectivas ponderações sobre essas falas.

3.2 LOCAL DE APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

O local de desenvolvimento da pesquisa de campo é o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes), situado na Avenida Princesa Isabel, número 54, Centro de Vitória (ES). A instituição foi fundada em 1967 como Companhia de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo (CODES), e somente em junho de 1969 tornou-se o Banco de Desenvolvimento com a denominação de Bandes (única sede/unidade no Brasil), e passou a ter atribuições e

responsabilidades delimitadas pelo Banco Central do Brasil. O Bandes atua como agente financeiro de investimentos **privados** e **públicos**, de fomento e de promoção da competitividade da economia capixaba e agente de formulação e de articulação de interesses governamentais, setoriais, regionais e empresariais. No nível tático e/ou operacional, trata o mercado de maneira segmentada atuando no rural, urbano e corporativo e se destaca na cessão de crédito à agricultura familiar e no microcrédito urbano. O Bandes também é um repassador de recursos do BNDES e faz a gestão de diversos fundos públicos de fomento (BANDES, 2014, grifo nosso).

O Bandes dá apoio à pessoa jurídica e à pessoa física, no campo e na cidade. A instituição financia a implantação, a ampliação e a modernização de empresas e empreendedores dos diversos setores da economia (agricultura, agronegócio, indústria, comércio e serviços). Além disso, disponibiliza recursos sob a forma de financiamentos e também cumpre papel de articulador do Governo junto à iniciativa privada e às entidades não-governamentais. O Bandes tem atuado ainda na captação de investimentos, oferecendo, quando necessário, suporte técnico e administrativo ao Governo do Estado em articulações com empresas que tenham interesse em se instalar no Espírito Santo (BANDES, 2014).

Desta forma, para poder realizar a missão de desenvolver o Espírito Santo, primeiro foi preciso investir em **treinamento** e **desenvolvimento** dos gestores e funcionários do banco. Para tanto, as políticas e práticas de Recursos Humanos passaram a espelhar essa preocupação. Portanto, a política de **T&D** tem o objetivo de estimular o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores, dando melhores condições de atuação e, principalmente, o de promover a capacitação necessária para o alcance das estratégias organizacionais. Essa política conta com o apoio do Bandes por meio do custeio parcial ou integral para realizar cursos de pequena, média e longa duração, além de promover treinamentos *in company* e de realizar treinamentos próprios, de acordo com as necessidades da instituição (BANDES, 2014, grifo nosso).

Além disso, como o Bandes não tem redes de agência para atender à grande capilaridade de municípios em todo o Estado do Espírito Santo, o banco trabalha com um sistema de credenciamento de parceiros-consultores num total de 196, sendo 89 do segmento urbano e 107 do rural e também com agentes nossocrédito,

atuando em todo o Estado e que desempenham um papel muito importante na missão de promover o desenvolvimento do Espírito Santo. Esses parceiros-consultores são empresas ou profissionais com experiência na elaboração de solicitações e projetos de financiamento (BANDES, 2014).

O Bandes começou a fazer mudanças profundas a partir de 2003, quando uma pesquisa de imagem constatou insatisfações e reclamações por parte dos clientes e dos consultores. Uma decisão tomada foi contratar a Fundação Dom Cabral, instituição de ensino de Belo Horizonte, para executar o primeiro **Programa de Desenvolvimento Gerencial**. Também foi preciso construir uma nova identidade para o Bandes, e por isso foi realizado o plano institucional e estratégico 2004/2006, com a visão voltada para a sociedade, em favor do mercado, da clientela e dos parceiros. No início aconteceu a criação da Gerência de Desenvolvimento e Planejamento (Gedep), que aproveitando-se do Programa de Desenvolvimento Gerencial, preparou o referido plano (BANDES, 2014).

Em 2006, foi criada a Gerência de Inovação Institucional (Gerin) com uma estrutura direcionada para a gestão de projetos e para o desenvolvimento de soluções inovadoras em processos e metodologias operacionais, cujo objetivo é garantir a continuidade das mudanças através de mecanismos que promovam a inovação, a **aprendizagem** e as melhorias contínuas. Entre todas as mudanças implementadas, uma se destaca: o **Fórum de Aprendizagem** (BANDES, 2014, grifo nosso).

Em seguida, após o início da execução do Processo Operacional Integrado de Atendimento (POPI) o banco obteve ótimos desdobramentos, especialmente com a implantação da Gestão Estratégica com o uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que avançou com a aprovação do Plano Estratégico 2007/2010. Já em 2009, com a gestão estratégica implantada, o banco incorporou melhorias em seu processo, resultando em uma revisão na qual foi preparado o Plano Bandes 2010/2014. Com um sistema de gestão estratégica estruturado, moderno e contemporâneo o banco pôde cuidar da formulação, da execução, do acompanhamento, da comunicação e do **aprendizado estratégico**. Até o final de 2014, o banco tem a intenção de ser reconhecido como financiador e articulador do desenvolvimento sustentável e referência como banco de fomento (BANDES, 2014,

grifo nosso).

Também outras ações nortearam a nova gestão: foram aprovados o Plano Estratégico de Recursos Humanos e suas atuações, bem como a primeira política de remanejamento; houve também a implementação do projeto estratégico Semearh, que culminou na **política de treinamento e desenvolvimento**, nos rumos de sucessão e na política de crescimento. O banco estabeleceu ainda dez competências organizacionais para que os objetivos estratégicos sejam alcançados; realizou uma pesquisa de clima organizacional; e aprovou as diretrizes para o crescimento profissional, visando, sobretudo, acompanhar o desempenho de cada colaborador, reconhecendo os que mais se destacam individualmente (BANDES, 2014, grifo nosso).

O Bandes criou ainda o Comitê de Recursos Humanos (COREH), formado por gestores de diferentes áreas, e permitiu que as decisões sobre gestão de pessoas sejam discutidas e efetivadas de maneira compartilhada. Implantou-se também uma Célula de Gestão de Pessoas, especializada em promover e transformar potencialidades em talentos e competências, considerada uma inovação até nas grandes empresas privadas. Com tantas mudanças sendo implementadas o projeto Parcerias veio para estruturar as relações de negócios entre o banco e os consultores, os quais são também estruturadores de operações de crédito e divulgadores de linhas e produtos do banco (BANDES, 2014).

Com isso, expandiu-se o crédito para empreendedores de negócios de micro e pequeno porte, incentivou-se a descentralização do crédito em favor do desenvolvimento das regiões interioranas e as ações foram reestruturadas e modernizadas, com vistas a tornar o banco contemporâneo e ágil no atendimento ao cliente. Enfim, o Bandes transformou-se num banco moderno, voltado para os pequenos empreendimentos e para o interior do Estado (BANDES, 2014).

Dessa forma, o Bandes vem implementando o Plano Estratégico denominado ‘Via Bandes 2013-2016’, constituído por mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de longo prazo, plano de metas anual e iniciativas estratégicas (BANDES, 2014).

3.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA

A população do Bandes é representada por profissionais que atuam em uma instituição do segmento financeiro bancário no Estado do Espírito Santo. O quadro total de pessoal do Bandes é composto de 260 pessoas. Esse total compreende 3 diretores, 14 gerentes, 184 colaboradores e 59 estagiários. Os diretores executivos estão assim alocados: um Diretor Presidente (PRESI), um Diretor de Administração e Finanças (DIRAF) e um Diretor de Crédito e Fomento (DICRE);

Este estudo leva em consideração as percepções dos gestores do banco no que se refere aos processos de aprendizagem organizacional e às ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo Bandes, visando o desenvolvimento gerencial. Portanto, a amostra escolhida se concentra apenas nos 14 gerentes, que são os objetos de estudo dessa pesquisa e estão alocados conforme o Quadro 15.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
DIRETOR PRESIDENTE – PRESI	**DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS** - DIRAF	**DIRETOR DE CRÉDITO E FOMENTO** – DICRE
▪ Secretaria da Presidência – SEPRE ▪ Gerência de Desenvolvimento, Planejamento e Inovação – GEDEP ▪ Auditoria Interna – AUDIT ▪ Gerência Jurídica – GEJUR	▪ Gerência Financeira – GEFIN ▪ Gerência de Controladoria – GECON ▪ Gerência de Tecnologia da informação – GETEC ▪ Gerência de Recursos Humanos e Serviços Administrativos – GERHA ▪ Gerência de Riscos e Controles Internos – GERCI	▪ Gerência Comercial e de Relacionamento – GECOR ▪ Gerência de Análise de Crédito – GECRE ▪ Gerência de Análise de Crédito Urbano e Rural – GERUR ▪ Gerência de Acompanhamento de Projetos – GERAC ▪ Gerência de Operações Especiais – GEOPE

Quadro 15 – Estrutura Organizacional do Bandes
Fonte: Adaptado do Bandes (2014).

3.4 FASES DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada em cinco fases, a saber:

- **Solicitação de permissão para a realização do estudo de caso**. A

solicitação foi encaminhada ao diretor de administração e finanças no dia 19 de dezembro de 2013, obtendo autorização para a pesquisa no dia 20 de dezembro de 2013, conforme apêndice A. Na mesma data da autorização, o diretor solicitou por e-mail que fosse feito contato com a gerente de recursos humanos da instituição pesquisada, com o objetivo de se fazer um agendamento com a gestora, visando uma melhor condução e validação da pesquisa.

- **Agendamento para condução e validação da pesquisa**. Nesta reunião, realizada no dia 06/03/2014, verificou-se tanto as perguntas quanto a forma de aplicação do questionário. Diante disto, a gestora de RH também foi favorável à realização da pesquisa, porém, sugeriu que antes da aplicação do questionário se fizesse uma reunião de conscientização com os gestores.

- **Pré-teste do questionário**. No intuito de validar o instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste, que contribuiu significativamente, quer seja na reestruturação do questionário com a diminuição do número de questões, quer seja na adequação das questões. O pré-teste foi realizado entre os dias 08 e 14 de agosto de 2014 e envolveu uma ex-gestora e atual consultora interna do Bandes e um psicólogo sem vínculo com o Banco. A versão final usada na coleta de dados é apresentada no apêndice C.

- **Reunião para conscientização dos respondentes**. Essa fase foi realizada no dia 12 de agosto de 2014, através de uma palestra de aproximadamente 20 minutos para os gestores do Bandes. O intuito principal era apresentar a temática. Dessa forma, oportunamente o autor expôs a proposta de sua dissertação de mestrado e esclareceu algumas dúvidas dos gerentes quanto ao preenchimento do questionário de pesquisa. Para essa integração, foram convidados os 14 gestores, entretanto, apenas 11 participaram.

- **Aplicação do questionário**. O questionário foi enviado para os 14 gestores no dia 12 de agosto de 2014, logo após a reunião de conscientização, sendo enviado internamente pela Gerência de Recursos Humanos e Serviços Administrativos (GERHA) e pela Coordenadora da Célula de Gestão de Pessoas e, externamente, pelo pesquisador, tendo os respondentes o prazo de 07 dias para reenvio dos questionários respondidos. Concomitantemente foram ainda entregues à

gestora de RH os termos de consentimento livre e esclarecido (conforme Apêndice B) contendo informações sobre o estudo e o objetivo da pesquisa. A gerente ficou incumbida de coletar as assinaturas de cada participante. Uma pequena parte dos gestores respondeu os questionários no prazo estabelecido, ao passo que a maioria enviou as respostas após o término do prazo previsto (mais precisamente no dia 26 de setembro de 2014), devido a uma solicitação de adiamento do prazo por parte dos respondentes. Ainda assim, obteve-se as respostas de apenas 11 gestores, sendo 10 participantes da reunião de conscientização e 1 não participante dessa fase.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa de campo foi aplicado um questionário, que se apresenta como

> [...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 184).

O questionário é uma metodologia de coleta de dados que é efetuada no campo, interagindo com o campo que é composto por uma série ordenada de questões acerca de variáveis e situações em que o pesquisador ambiciona investigar. As questões são apresentadas a um determinado respondente, por escrito, para que este responda também dessa mesma maneira, “independentemente de ser a apresentação e a resposta em papel ou em um computador. A escolha do meio é sempre do pesquisador” (VERGARA, 2009, p. 39).

O questionário (veja Apêndice C) é formado por três partes, a saber: Caracterização do respondente, Processos de aprendizagem e Ações de treinamento e desenvolvimento gerencial e os facilitadores da aprendizagem organizacional. A primeira parte é formada por questões abertas e fechadas que visam analisar os inquiridos quanto ao seu setor, cargo, faixa etária, escolaridade, sexo, tempo no qual atua no Bandes e tempo de exercício na sua função.

A segunda parte é composta por questões abertas e visa identificar no Bandes os processos de aprendizagem, bem como a geração, a compreensão, a disseminação e a institucionalização do conhecimento por meio da aprendizagem. A expectativa é identificar a percepção dos gestores acerca dos processos de aprendizagem e sua aplicabilidade dentro do contexto organizacional. Sendo assim, decidiu-se escolher o roteiro de entrevista de Delfino (2011), que em seus estudos observou esses processos de aprendizagem através de entrevistas com os gerentes de agências das unidades do SEBRAE/PB. Em seu estudo foram identificados aspectos determinantes da aprendizagem em cada processo, de modo que, utilizando este roteiro como ponto de partida, as questões foram reestruturadas e adaptadas antes de serem aplicadas aos gestores do Bandes, tendo em vista tratar-se de um segmento de mercado diferente: o financeiro bancário.

A última parte do questionário é realizada a partir de uma escala *Likert* de 5 pontos, com a variação de “concordo totalmente” (5) até “discordo totalmente” (1), onde o inquirido deverá indicar sua percepção acerca das ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes; os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores; e por fim realizar um paralelo quanto aos facilitadores da aprendizagem nas ações de treinamento e desenvolvimento. No que tange aos facilitadores da aprendizagem organizacional foram trabalhados o imperativo de analisar o meio externo, o *gap* de desempenho, atitude experimental, clima de abertura, educação continuada e perspectivas sistêmicas, por entender que esses facilitadores guardam maior relação com a temática pesquisada. No final desse instrumento de pesquisa foi ainda disponibilizado um campo para diversas sugestões, caso os participantes quisessem se manifestar livremente.

3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Todo o arcabouço teórico proporcionado pela pesquisa bibliográfica aguçou e embasou o estudo de caso, contribuindo significativamente para a resolução da problemática apresentada na pesquisa. O processo metodológico, de maneira geral, foi organizado com o intuito de promover maior excelência no conhecimento do tema, além de constituir procedimento básico para a temática proposta na

dissertação.

Por ser realizada em fases, a pesquisa empírica permitiu ajustes no instrumento de pesquisa. Além disso, a reunião para conscientização permitiu um melhor contato com os gestores, proporcionando sanar possíveis dúvidas que poderiam ocorrer durante a aplicação e devolutiva do questionário.

Contudo, as experiências adquiridas a partir de todas as metodologias aplicadas superaram as expectativas. Ainda assim, há de se relatar principalmente a atenção e o comprometimento da instituição pesquisada com todo o processo de pesquisa empírica.

4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro passo após a aplicação do questionário envolveu a substituição dos nomes dos respondentes. Assim, adotou-se o critério de substituir o nome do gerente pela abreviatura “Ger.”, acrescido de um número que indicava a ordem de chegada dos e-mails com os questionários respondidos. É importante mencionar que este número servirá também para determinar o gestor. Após este procedimento, os dados foram tabulados e analisados, e em seguida as respostas dos gestores com relação a cada processo de aprendizagem foram tabuladas e transcritas literalmente para os quadros, conforme demonstrado na próxima seção. No questionário, inicialmente, foi realizada a caracterização dos respondentes, na qual levou-se em consideração os seguintes atributos: a) setor e cargo; b) sexo; c) faixa etária; d) escolaridade; e) data de admissão; e f) tempo na função. Parte dessa caracterização é demonstrada na Figura 6.

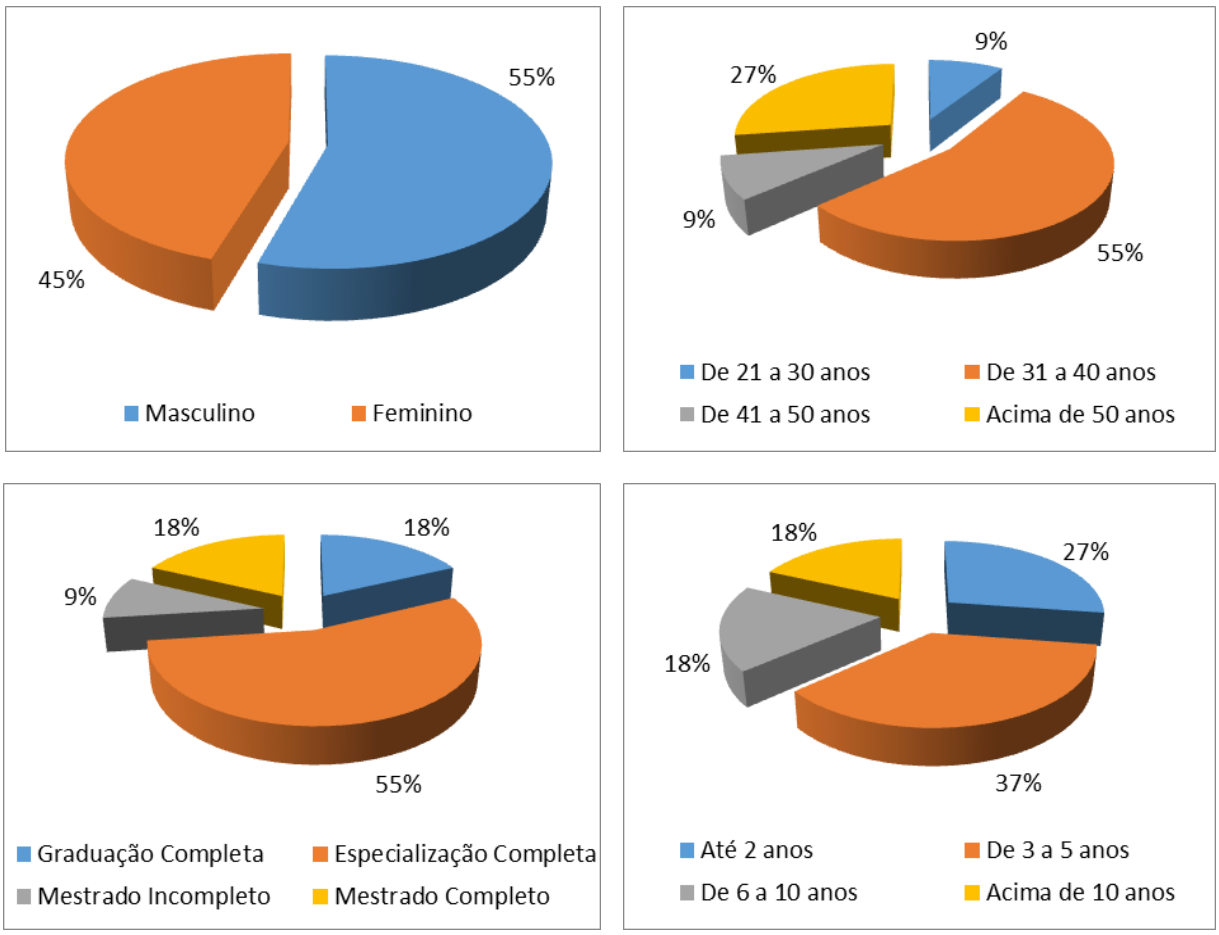


Figura 6 – Caracterização dos respondentes por sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de função, respectivamente
Fonte: Pesquisa de campo (2014)

a) **Setor e cargo** – este item foi aplicado a gerentes de diversas áreas, a saber: gerência de operações especiais, auditoria interna, gerência de riscos e controles internos, gerência de recursos humanos e serviços administrativos, gerência financeira, gerência de análise de crédito urbano e rural, gerência de controladoria, gerência jurídica, gerência de tecnologia da informação, gerência de planejamento e gerência de acompanhamento de projetos. Nesse sentido, é válido destacar que o intuito desta pesquisa está voltado para o desenvolvimento gerencial, o que justifica a restrição da aplicação do instrumento de pesquisa apenas para esse público. Cabe ressaltar ainda a diversidade de gerências e setores que participaram da pesquisa, o que aumenta a relevância dos resultados obtidos.

b) **Sexo** – o contingente de profissionais homens e mulheres é equilibrado, tendo apenas 10% de homens a mais do que as mulheres.

c) **Faixa etária** – foram previamente criadas cinco faixas etárias: até 20 anos: não sendo encontrados gestores nesta faixa; de 21 a 30 anos: a instituição possui somente um gestor; de 31 a 40 anos: nesta faixa etária o banco possui seis gestores; de 41 a 50 anos, faixa na qual foi identificado apenas um gestor; e acima de 50 anos, com três gestores. A faixa etária de maior representatividade, prevalecendo com o percentual de 55%, foi a faixa etária de 31 a 40 anos, o que retrata uma gestão formada por pessoas relativamente jovens.

d) **Escolaridade** – nesse quesito foram identificados 2 gestores com graduação completa, e 6 gestores com especializações completas; 2 gestores com mestrado completo e 1 gestor com mestrado incompleto. No tocante a este item, sobressaem os gestores que possuem especializações completas com 55%, e também os que possuem mestrado completo, com 18%. Dessa forma, 73% do quadro de gestores da organização possuem elevado nível de escolaridade, o que denota a possibilidade desses gestores possuírem maior facilidade para compreender (e aplicar) os processos de aprendizagem.

e) **Admissão** – no que concerne a este item, observa-se que 3 gestores possuem entre 6 e 10 anos de tempo de emprego, enquanto 8 possuem acima de 10 anos de emprego. É possível que a maioria destes gestores, com mais de 10 anos de emprego, tenham adquirido vasto conhecimento, além de terem passado

também por vários processos de aprendizagem, tendo em vista que em 2003 o banco iniciou mudanças profundas em várias áreas, a começar pela implementação do programa de desenvolvimento gerencial. Esses fatores podem contribuir para a aprendizagem e também beneficiar o compartilhamento do conhecimento para outras áreas da organização.

f) **Tempo na função** – no tocante a este perfil, nota-se que 3 gestores possuem até 2 anos na função, representando 18% do tempo de atuação; a instituição possui 4 gestores com 3 a 5 anos na função, o que perfaz 37%; foi identificado que o banco possui também 2 gestores entre 6 a 10 anos na função, o que representa 18%; e, por fim, acima de 10 anos, existem 2 gestores, representando 27% de seu tempo de atuação. Percebe-se que há um certo equilíbrio de distribuição do tempo de atuação no exercício da função dos gestores. Pode-se inferir que o Bandes adote uma política na qual o gestor, para exercer a função gerencial, precisa ter mais experiência profissional, o que pode também contribuir para a aprendizagem organizacional. Faltam dados nesta pesquisa, contudo, para confirmar ou refutar esta hipótese, que foge ao escopo deste estudo.

A segunda parte do questionário visa analisar os seguintes processos de aprendizagem identificados na pesquisa do Bandes:

- Processo de Geração, com as questões Q1 a Q4, contemplando 4 Quadros em sua tabulação;

- Processo de Compreensão, envolvendo as questões Q5 a Q7 com 3 Quadros em sua tabulação;

- Processo de Disseminação, incluindo as questões Q8 a Q12 perfazendo um total de 5 Quadros;

- Processo de Institucionalização, com as questões Q13 a Q18 envolvendo um total de 6 Quadros de tabulação.

Cabe ressaltar uma vez mais que o foco das indagações, bem como das aplicações dos questionários, foi apenas o quadro de gestores da instituição. Os relatos desses respondentes foram transcritos literalmente, sendo tabulados e apresentados nos 18 quadros abaixo. Já as análises e interpretações foram

realizadas após cada quadro, extraindo-se de modo geral o entendimento de cada resposta. Contudo, os quadros contêm argumentos positivos e negativos que devem ser observados na sua íntegra.

Desta forma, as questões relacionadas ao processo de geração do conhecimento tratam dos seguintes aspectos: aquisição e atualização do conhecimento; incentivo a aprendizagem; incentivo à criatividade; e inovação e recompensas. O Quadro 16 inicia as discussões da forma como ocorre o processo de geração no nível individual, trazendo a seguir duas questões concomitantemente:

Processo	ID	Q1. Como os Gestores do Bandes adquirem e atualizam seus conhecimentos? Como esse conhecimento pode ajudar a organização?
		RESPOSTAS
Geração	Ger.01	Os conhecimentos, sejam de gestores ou técnicos, são adquiridos/atualizados através de outros colaboradores, por dedicação própria ou no dia a dia.
	Ger.02	Por meio de treinamentos conciliados ao Plano Anual de T&D promovido pela GERHA para inclusão no orçamento. O gerente também pode solicitar um treinamento específico durante o ano, o qual é submetido à aprovação da Diretoria. Embora haja participação de todos os gestores na elaboração do plano anual, ocorre que todos os treinamentos se revestem de um cunho operacional voltado para o preenchimento de uma lacuna ocasional, carecendo de um direcionamento da gerência de recursos humanos quanto ao atendimento de uma educação em nível estratégico voltando as opções para aprimoramento profissional dentro do contexto concorrencial do sistema financeiro. Os benefícios dos treinamentos poderiam ser melhor absorvidos a medida que haja um direcionamento para o aprendizado dos produtos financeiros existentes no mercado, do funcionamento do SFN e até mesmo na exigência de certificação em nível CPA.
	Ger.03	A aquisição e atualização dos conhecimentos se dá principalmente a partir dos treinamentos a que são submetidos, promovidos pela instituição ou por terceiros, ou então por estudos individuais de literatura apropriada. O conhecimento adquirido/atualizado permite que o gestor execute suas funções de maneira mais eficiente e eficaz, e também possa cobrar essas eficiências/eficácia dos colaboradores subordinados ao mesmo.
	Ger.04	Os gestores podem usar as ferramentas disponibilizadas pelo Bandes e também por iniciativa própria, buscando leitura, troca de experiências, práticas de mercado e criando redes de relacionamentos. O conhecimento adquirido contribui na aplicação do mesmo nas rotinas de trabalho, uma vez que o aprendizado proporciona o desenvolvimento técnico e comportamental. Acredito que quanto maior o conhecimento, melhor a qualidade e credibilidade do serviço prestado.
	Ger.05	Através de cursos, demandados por eles ou indicados pela área de recursos humanos, participações em comitês etc. Conhecimento é vital para o desempenho de toda e qualquer função e não seria diferente aqui. Também através de iniciativas pessoais como participações em *workshops*, seminários, feiras, leitura de periódicos, livros, etc.
	Ger.06	Os conhecimentos são adquiridos através de treinamento e pesquisas na internet. Ajudam a desempenhar melhor as atividades e orientar os subordinados.
	Ger.07	O Bandes possui um planejamento de treinamentos feito pela GERHA no começo de cada ano. Neste planejamento, podemos elencar as necessidades do gestor e da equipe. O que está ocorrendo é que este planejamento não está sendo efetivado. Vou citar o exemplo de 2014: a equipe esteve na GECON e fiz questão de apresentar por escrito todas as necessidades da área, bem como propostas de instrutores e também treinamentos que caberiam as mais diversas áreas sob a forma de '*in company*'. Ocorre que nada foi realizado. Não vou entrar nos méritos, mas o que entendo é que o Bandes está bloqueado para a promoção de capacitações para algumas gerências da Instituição. O que resta aos gestores/colaboradores, que não são agraciados com validação de suas propostas, é procurar atualizações 'por si mesmo', tais como: mestrados em Instituição pública, palestras gratuitas, inscrições em *chats* para debate com outras pessoas, pesquisas por e-mail a outras instituições, normativos de revistas eletrônicas, etc.
	Ger.08	Realizando cursos e treinamentos voltados para suas atividades no Bandes, bem como troca de informações e experiências com gestores de outras instituições similares. Esses conhecimentos auxiliam na obtenção de atualização de métodos e processos da instituição.

Continua

Continuação

	Ger.09	Através de treinamentos e ações da GERHA. Na integração ou disseminação de novos ou aperfeiçoamento de conhecimento.
	Ger.10	Treinamentos/capacitações. Também há aprendizagem ao participar de comitês. Ajuda oxigenando a forma de pensar e de agir da instituição.
	Ger.11	Através de cursos, seminários, palestras, treinamentos.

Quadro 16 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 1.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No que se refere **à primeira parte da questão Q1**, de modo geral, os participantes argumentaram que os gestores do Bandes adquirem e atualizam seus conhecimentos por meio de capacitações, treinamentos promovidos pela instituição ou por terceiros, por iniciativas próprias, reuniões informais com outros gestores (colaboradores), publicações específicas da área, pesquisas na internet, seminários, palestras, cursos, *workshops*, participações em comitês, entre outros. Entretanto, os respondentes não deixaram claro se essas ações ocorrem por iniciativas de cada gestor ou do Bandes. Cabe destacar dois relatos que chamam a atenção, porque são totalmente diferentes dos relatos dos demais gestores. O Ger.02 faz uma ressalva de que todos os treinamentos têm um cunho operacional, mas carecem de uma educação em nível estratégico. Como esse fato não foi apontado pelos demais respondentes e aparentemente trata-se de uma situação pontual, talvez seja porque o treinamento recebido por esse profissional faça parte de casos específicos em que o gestor exerce alguma função com tarefas operacionais. Esta percepção pode ser observada nos estudos de Kim (1998), que afirma que a aprendizagem operacional está representada por nível de procedimentos, nos quais há aprendizado em todas as etapas para completar uma determinada tarefa específica. Já o Ger.07 salienta que as capacitações só contemplam algumas gerências e para outras estão bloqueadas e que por causa disso, os gestores afetados são obrigados a adquirir conhecimento por conta própria. Assim como no caso do Ger.02, há indícios de que o Ger.07, também não é contemplado nos principais treinamentos como os demais gerentes. Diante disso, em razão desses dois relatos díspares, é importante que o banco verifique o que está ocorrendo e em seguida, caso se mostre necessário, faça a correção de rumo mais adequada. Cabe destacar ainda o relato de um planejamento de treinamento realizado no início de cada ano, entretanto esse planejamento precisa ser melhor implementado.

A **segunda pergunta relacionada com a questão Q1** visava identificar como

esse conhecimento pode ajudar a organização. Para esse questionamento surgiram afirmativas bastante relevantes para a pesquisa. A geração do conhecimento em prol da organização, quando observada a fala do respondente Ger.03, pode proporcionar a eficiência e eficácia tanto do gestor quanto dos colaboradores. Esse fato já demonstra certa preocupação com a aprendizagem coletiva e com a responsabilidade do gestor de transmitir e, ao mesmo tempo, cobrar do colaborador o que outrora foi aprendido.

Além disso, segundo o Ger.04 o conhecimento que é adquirido pelos gestores ajuda nas suas atividades de trabalho do cotidiano, bem como o aprendizado contribui para o desenvolvimento técnico e comportamental. O gestor destaca ainda que quanto mais conhecimento adquirido, melhor será a qualidade e credibilidade do serviço prestado.

O novo conhecimento adquirido, segundo o relato do respondente Ger.09, serve para integrar, disseminar e aperfeiçoar. Contudo, vale destacar que o respondente Ger.10 relatou que o novo conhecimento adquirido pelo gestor representa uma forma de ‘oxigenar’ o pensar e o agir da instituição. Por outro lado, na concepção do Ger. 02 os treinamentos poderiam trazer melhores resultados para os gestores, desde que o foco do aprendizado fosse voltado, por exemplo, para produtos e serviços bancários.

Ao analisar as respostas dos gestores mencionadas no processo de geração do Quadro 16, constatam-se que a maioria dos gestores responderam inúmeras maneiras pelas quais adquirem e atualizam os seus conhecimentos, e ao rever o conceito de Huber (1991) o autor afirma que a aquisição de conhecimento é a maneira pela qual o conhecimento se é obtido. Todavia, logo no início das análises desse processo devem ser observados dois relatos discordantes e bem distintos dessa maioria.

O Quadro 17 dá prosseguimento às discussões sobre o processo de geração no nível individual.

Processo	ID	Q2. Como o Bandes procura incentivar a aprendizagem do Gestor?
		RESPOSTAS
Geração	Ger.01	Entendo que o Bandes não procura incentivar a aprendizagem/atualização do Gestor. O Bandes pode, se atendidos alguns critérios, apoiar a participação do Gestor em cursos, treinamentos, palestras, etc.
	Ger.02	Desconheço a existência efetiva de uma política de RH do Banco que proporcione um ambiente de governança, ou seja, de conduzir a um resultado que facilite o conhecimento, o aprendizado e o atendimento às diretrizes internas e ao mesmo tempo gere valor ou inovação, bem como de qualificação para trabalhar em qualquer instituição financeira.
	Ger.03	O Bandes apoia a realização de treinamentos para os assuntos pertinentes às atividades das diversas unidades, podendo ser sugeridos pelo próprio Banco ou pelo gestor, caso identifique alguma necessidade de capacitação/reciclagem.
	Ger.04	O Bandes possui uma política de Treinamento e Desenvolvimento que incentiva a capacitação dos gestores e colaboradores. Além disso, permite a aquisição de livros e assinaturas de periódicos. Outra importante fonte de aprendizado são as assinaturas de boletins jurídicos, contábeis e trabalhistas.
	Ger.05	Organizando eventos com nossa participação, sugerindo cursos etc.
	Ger.06	Através de treinamento.
	Ger.07	O Bandes disponibiliza a possibilidade de solicitação de treinamento de curta e média duração a ser solicitado pelo colaborador/gestor. Repito aqui as mesmas considerações acima, adicionando que a partir de 2014 foi acrescentado mais uma etapa na concessão do “beneficio”. Todas as solicitações devem ser avaliadas previamente pela GERHA, enquanto no passado eram feitas diretamente pelo Diretor que possuía total conhecimento das áreas sob sua responsabilidade, podendo assim direcionar melhor o treinamento. Ressalto que este novo ‘passo’, dificultou a autorização da solicitação, uma vez que as pessoas que analisam estas solicitações desconhecem as reais atribuições e necessidades das áreas.
	Ger.08	Política de Treinamento e Desenvolvimento, que oferece subsídio em cursos de pós-graduação, bem como incentivo à participação em outros cursos, seminários, etc.
	Ger.09	O Bandes disponibiliza para os seus Gestores uma política de treinamento que propicia condições de aprendizagem de fácil acesso.
	Ger.10	Por meio da interligação entre a estratégia definida para o ciclo de desenvolvimento da instituição e um conjunto de treinamentos que se fazem necessários para o alcance da estratégia. Bem como por meio de levantamento de demandas por qualificações das áreas.
	Ger.11	Disponibilizando política de treinamento, onde cada gestor identifica o curso de interesse, ou indicando Gestores para treinamentos específicos indicados pelo setor de RH.

Quadro 17 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 2.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com o Quadro 17, observa-se nessa questão que dentre 11 gestores, 9 afirmam que o Bandes procura incentivar a aprendizagem, ou seja, a maioria. Destacam-se os relatos dos respondentes Ger.04, Ger.08, Ger.09 e Ger.11, que apontam que o banco possui uma política de Treinamento e Desenvolvimento e de certo modo, o incentivo à capacitação dos gestores e colaboradores é parte dessa política. Nesse sentido, vale lembrar os três níveis de aprendizagem propostos por Silva (2009); o incentivo à aprendizagem individual, quer seja a partir de práticas de treinamentos ou outros mecanismos, facilita o desenvolvimento da aprendizagem no nível de grupo e organizacional.

Cabe destacar as duas negativas presentes no Quadro 17. Quanto ao fato das políticas de incentivos estarem devidamente implementadas e se os gerentes

conheciam essas políticas, dois gestores chamam atenção por suas respostas, que dão margem a interpretações. O Ger.01 afirma que tais políticas não são incentivadas e o Ger.02 diz que as desconhece, o que pode indicar tanto a falta de interesse por parte dos respondentes em conhecer tais políticas quanto falta de divulgação adequada destas políticas dentro da instituição.

O Quadro 18 continua contemplando as discussões do processo de geração no nível individual.

Processo	ID	Q3. Como o Gestor adquire conhecimento dentro do Bandes?
		RESPOSTAS
Geração	Ger.01	Como indicado no Q1, os conhecimentos são adquiridos através de outros colaboradores, por dedicação própria ou no dia a dia.
	Ger.02	O Bandes possui uma arquitetura organizacional que por meio da existência de comitês temáticos privilegia a deliberação e decisão dos mais variados assuntos inerentes ao desenvolvimento do negócio. Outro processo que podemos mencionar é o contato informal com os outros gerentes que explicam o funcionamento das tarefas sob sua responsabilidade e apresentam as experiências ocorridas naquele determinado assunto que por ventura estejamos discutindo. Essencialmente é no debate nos comitês que podemos adquirir conhecimento de outras áreas. Nossa estrutura normativa não propicia o registro de informações com o intuito de gerar resultados eficientes nas operações e reter o conhecimento gerado.
	Ger.03	Principalmente a partir do contato com as demais unidades, em especial durante a participação nos comitês temáticos, que discutem os diferentes assuntos afetos à instituição, e onde são compartilhadas informações relevantes para o aprimoramento dos processos, critérios, sistemas, etc.
	Ger.04	Além do que já foi citado anteriormente, o BANDES também possui biblioteca e informalmente ocorrem trocas de experiências entre gestores com maior tempo de empresa e os que estão iniciando.
	Ger.05	Participando de comitês, grupos de trabalho, *workshops*, cursos internos, internet etc.
	Ger.06	Pesquisa na internet, trocando experiência com outros colaboradores que possuem o conhecimento de que preciso e com os diretores.
	Ger.07	Hoje o gestor tem muito mais que “correr atrás em meio externo” do que ter suporte das outras áreas conforme já explicitado anteriormente.
	Ger.08	Cursos *in company* e troca de informações com demais gestores.
	Ger.09	Da forma acima estabelecida.
	Ger.10	Treinamentos/capacitações. Também há aprendizagem ao participar de comitês. Ajuda oxigenando a forma de pensar e de agir da instituição.
	Ger.11	Através de consulta a normativos e manuais disponibilizados na intranet, e órgãos fiscalizadores, reguladores ou provedores de recursos.

Quadro 18 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 3.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com o exposto no Quadro 18, observa-se que os gestores, de maneira geral, obtêm o conhecimento dentro do Bandes e, segundo quatro respondentes (Ger.02, Ger.03, Ger.05 e Ger.10), uma das formas é por meio da participação de comitês temáticos que propiciam discussões sobre os mais variados assuntos inerentes ao desenvolvimento do negócio, sendo que as informações relevantes são compartilhadas para o aprimoramento dos processos.

Cabe salientar que existem ainda outras formas de obtenção do conhecimento observadas dentro do Bandes. O Ger.02 relata que uma delas ocorre por meio de “contato informal com os outros gerentes”, os quais explanam o funcionamento das tarefas sob sua responsabilidade. O Ger.02 faz ainda o seguinte destaque: “essencialmente é no debate nos comitês que podemos adquirir conhecimento de outras áreas”. Diante disso, constata-se que os gestores aprendem informalmente, o que pode ser ratificado pelos estudos de Watkins e Marsick (1992, apud ANTONELLO, 2011), quando afirmam que a aprendizagem informal é decorrente das atividades de trabalho, a qual pode ser planejada ou não, porém, envolve de certa maneira algum grau de consciência do indivíduo que está aprendendo.

Ainda existem as seguintes considerações relatadas pelos gestores a respeito desse questionamento: o Ger.05 cita os grupos de trabalho, *workshops*, cursos internos, internet; o Ger.08 menciona os cursos *in company*; o Ger.10 aponta os treinamentos e capacitações; o Ger.04 cita a biblioteca e a existência informal de trocas de experiências entre os gestores com maior tempo de organização, bem como com os novos gestores; o Ger.06 registra o papel da troca de experiência com outros colaboradores e com os diretores que proporcionam a obtenção do conhecimento; já para o Ger.08, é a troca de informações com demais gestores. Todavia, o Ger.11 faz uma menção diferente sobre este questionamento, ou seja, é por meio de consulta a normativos e manuais que estão disponíveis na intranet, bem como pelos órgãos fiscalizadores, reguladores ou provedores de recursos que se obtém o conhecimento dentro do Bandes.

De acordo com os relatos apresentados, identificou-se que a aquisição de conhecimento é obtida dentro do Bandes de diversas formas e de maneira bem ampla. E essa constatação encontra apoio nos estudos de Lustosa, Silva e Zago (2009), que afirmam que esse processo de aprendizagem abarca diversas dimensões e fatores, de tal maneira que a organização possui processos formais e informais e estruturas para aquisição e compartilhamento, e a utilização de conhecimentos e habilidades.

Vale destacar a resposta do Ger.07, que é radicalmente diferente do que foi relatado pelos demais gestores, mencionando que “hoje o gestor tem muito mais

que “correr atrás em meio externo’” do que ter suporte das outras áreas”; e também do Ger.02, que faz a ressalva de que a “estrutura normativa não propicia o registro de informações com o intuito de gerar resultados eficientes nas operações e reter o conhecimento gerado”. De acordo com a maioria dos respondentes, o banco assegura e propicia para que os gestores obtenham conhecimento, muito embora dois gestores tenham destoado em suas colocações dando a entender que buscam o desenvolvimento profissional por conta própria. Validando esse contexto, Bitencourt (2010) alerta que a organização tem que ser responsável e também tem que dar condições para facilitar o desenvolvimento de cada gerente. Todavia, dependerá do esforço individual de cada profissional aproveitar e procurar as oportunidades de desenvolvimento.

No Quadro 19 finaliza-se as discussões sobre o processo de geração no nível individual com as duas questões a seguir:

Processo	ID	Q4. Como a organização incentiva o Gestor a ser criativo e desenvolver novas ideias? Como o banco recompensa esse Gestor?
		RESPOSTAS
Geração	Ger.01	Desconheço uma política da organização para incentivar/recompensar o Gestor a ser criativo.
	Ger.02	Idem resposta Q2.
	Ger.03	A partir do planejamento estratégico, onde são estabelecidos os objetivos da instituição para um período, sendo desdobrados em metas, indicadores e projetos estratégicos, estimulando a adoção de práticas mais eficientes para o alcance desses objetivos. Os objetivos são desdobrados também em metas individuais e em competências desejadas, que compõem a avaliação de desempenho, e que resultam na identificação de eventuais necessidades de capacitações, bem como em acréscimo na remuneração.
	Ger.04	Anos atrás havia na estrutura organizacional do Bandes uma gerência de inovação que promovia anualmente campanhas com premiações. Atualmente esta gerência foi extinta, não tendo mais um programa estruturado para esta finalidade. No entanto, o banco possui 10 competências organizacionais, que norteiam o perfil desejado do profissional para a Instituição, dentre elas está a Pró-atividade e Gestão da Informação, ambas importantes para um processo de inovação. Além disso, há
		um direcionamento da Diretoria para que o corpo gerencial seja inovador e busque constantes melhorias. Não há recompensas por práticas de inovação.
	Ger.05	Não percebo isso no BANDES.
	Ger.06	Dando liberdade de atuação. Não existe remuneração.
	Ger.07	Este incentivo não mais ocorre. Até 2011, a Gerência de Inovação Institucional (GERIN) era responsável pelo Prêmio Bandes de Inovação, que consistia em eventos anuais que possuíam dois focos: o primeiro, proporcionar a disseminação da informação e segundo, propiciar um ambiente em que fosse possível e incentivador o desenvolvimento de ideias/inovações para a Instituição que eram recompensadas. A partir de 2012, o prêmio foi desarticulado e a GERIN foi extinta em 2013 pela atual administração. Caso queira saber mais informações sobre este assunto, fui gestora da área em questão por 02 anos e posso responder mais questionamentos sobre a atividade.
	Ger.08	Atualmente não há esse tipo de incentivo.
	Ger.09	Não há na prática do Bandes. Vale pela iniciativa individual de cada um.
	Ger.10	Não há um processo formalizado para incentivar o gestor a desenvolver novas ideais. Não há um sistema de recompensa atualmente.

Continua

Continuação

	Ger.11	Não vejo uma política definida para esta situação, neste caso cabe ao seu superior imediato ou a necessidade constatada induzi-lo à inovação, e não há uma recompensa direta, somente o reconhecimento de seu superior hierárquico.

Quadro 19 – Processo de geração. Respostas dos Gestores referentes à Questão 4.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No que concerne à **primeira parte da questão Q4**, os respondentes, de modo geral, alegam que os gestores do Bandes não possuem mais um programa estruturado para esta finalidade. Porém, os participantes Ger.04 e Ger.07 fazem a ressalva de que já existiu uma estrutura com tal finalidade, denominada Gerência de Inovação Institucional (GERIN), que promovia campanhas anuais com premiações e que possuía dois focos. O primeiro proporcionava a disseminação da informação e o segundo propiciava um ambiente incentivador em que fosse possível o desenvolvimento de ideias e/ou inovações para a instituição. Os mesmos gestores ressaltam que havia recompensas, mas a partir de 2012 o prêmio foi desarticulado e em 2013 a GERIN foi extinta pela atual administração.

Os relatos indicam que não há incentivo por parte do banco para que os gestores sejam criativos no desenvolvimento de ideias. Há de se reconsiderar esta questão, uma vez que no ambiente no qual o banco está inserido há constantes mutações em diversas áreas, e é necessário que a instituição tenha condições de reagir com rapidez a essas mudanças. Ademais, o banco já contou com uma estrutura voltada para o desenvolvimento de soluções inovadoras até pouco tempo atrás, o que facilitaria a retomada desta prática.

Corroborando esse pensamento (Dodgson, 1993) afirma que a organização tem que ter capacidade de transmitir redirecionamentos permanentes que possam capacitá-la a conviver em um ambiente em mudanças cada vez mais velozes. Sendo assim, para que a organização possa enfrentar os desafios propostos pelas grandes mudanças em seu ambiente, o ideal é que os gestores sejam estimulados à apresentarem novas ideias. Garvin (2000) defende esta concepção, ao afirmar que os facilitadores de aprendizagem são influenciados por esses estímulos e que algumas empresas buscam tais práticas no ambiente externo à organização, ao passo que outras incentivam culturas que sejam criativas e estimulam os funcionários para que assumam riscos e continuem mostrando novas ideias.

No entanto, cabe salientar que o Ger.04 faz o seguinte destaque: “o banco possui 10 competências organizacionais”, as quais norteiam o perfil ideal do profissional para a organização, dentre as quais está a “pró-atividade e a gestão da informação”, sendo “ambas importantes para um processo de inovação” e ainda, “que há um direcionamento da diretoria para que o corpo gerencial seja inovador e busque constantes melhorias”. Infelizmente, o relato não esclarece se o Bandes estimula ou não o gestor a ser criativo no desenvolvimento de novas ideias, entretanto, independente do banco possuir ou não tais competências, o incentivo tem que ser dado pela organização aos seus gestores para que estes possam colaborar na geração de conhecimento, e para isso os profissionais precisam ter as suas competências individuais alinhadas com a competência organizacional.

Nesse sentido, esta percepção pode ser validada nos estudos de Tarapanoff e Alvares (2011), quando os autores afirmam que as organizações têm que desenvolver competências que possam ser criticadas, isto é, capazes de terem suas qualidades ou defeitos analisados para que desta forma sejam capazes de contribuir para atenderem às necessidades dos seus negócios, inserindo uma capacitação que seja alinhada à estratégia organizacional.

Na **segunda pergunta que se refere à questão Q4**, os gestores também alegaram de modo geral que não há recompensas à criatividade ou não percebem isso no Bandes. Dessa forma, ao analisar os relatos contidos nos Quadros 16, 17, 18 e 19, que apresentam as formas como o processo de geração no nível individual (gestor) no Bandes acontece, percebe-se que de modo geral os gestores adquirem e atualizam seus conhecimentos por meio de cursos, seminários, treinamentos e capacitações, comitês, troca de informações de diversas formas, por conta própria e entre outros, os quais são realizados por iniciativa própria; promovidos e disponibilizados pela instituição ou participando por terceiros. Assim, ao reexaminar o conceito desse processo pode-se concordar com Huber (1991), que aponta a aquisição de conhecimento ocorrendo por meio da educação, treinamento, na utilização de sistemas de informações, entre outros.

Para Starkey (1998) a geração e difusão da aprendizagem envolvem não só a coleta de dados externos, mas também buscam estimular a geração de novas ideias, enquanto Crossan e outros (1998) complementam este pensamento

descrevendo esse processo como intuição, afirmando que trata-se de um comportamento exclusivamente individual, porém, essa aquisição pode ocorrer tanto num grupo ou no contexto organizacional. Ainda assim, deve-se ter sempre em mente que este comportamento procede do indivíduo. Desta forma, de acordo com os relatos dos gestores pode se afirmar que o Bandes promove o processo de geração da aprendizagem, ainda que tenha apresentado alguns fatores negativos apontados pelos gestores.

As questões relacionadas ao processo de compreensão ou interpretação das informações abordam os seguintes aspectos: tratativa de *insights* e ideias; compartilhamento de informações rotineiras e de novas informações; e compartilhamento de experiências.

O Quadro 20 inicia as discussões sobre o processo de compreensão ou interpretação no nível de grupo.

Processo	ID	Q5. Como os *insights* ou ideias são discutidos com os Gestores?
		RESPOSTAS
Compreensão	Ger.01	No caso da DICRE, a princípio, as ideias são discutidas com os Gestores em reuniões ordinárias semanais. Se verificado que o assunto demanda maior aprofundamento, cria-se um fórum específico para tratar do assunto.
	Ger.02	Primeiro cabe ao gerente identificar uma oportunidade de gerar valor e evitar desperdício. Depois levar ao conhecimento de seu diretor para sentir a receptividade da ideia perante a Administração e então iniciar a articulação com outros gerentes para certificar da exequibilidade e de possíveis impactos em outras unidades de negócio. Uma ferramenta em desuso no Bandes é a criação de Grupo de Trabalho (GT) com caráter multidisciplinar que estude e planeje a ideia dentro de uma metodologia de projeto.
	Ger.03	Principalmente através dos comitês temáticos, ou grupos de trabalho instituídos para tratar de assuntos específicos. Também muitas ideias são discutidas a partir de contato direto espontâneo entre os gestores das unidades afetas ao assunto em questão.
	Ger.04	O banco possui vários comitês formados por diferentes grupos de gerentes conforme o tema, que se reúnem periodicamente para tomadas de decisões e encaminhamento de recomendações para aprovação de Diretoria. Além disso, a Gerência de Planejamento e Desenvolvimento juntamente com a Diretoria realizam reuniões para discussão e nivelamento dos projetos estratégicos, incluindo neste momento sugestões e ideias inovadoras.
	Ger.05	Quando surgem, através de reuniões.
	Ger.06	Através de reuniões.
	Ger.07	Não há procedimento definido e não vejo hoje o incentivo institucional a este tipo de discussão. Acredito que seja bem peculiar de cada área este tipo de procedimento. Na minha área, sempre que os colaboradores nos procuram com algum tipo de ideia, procuramos debater, avaliar custo x benefício, possibilidade de implantação e etc. Notamos que grande parte das inovações passam pelo campo da tecnologia e que a instituição não encontra-se em um momento propício para implemento de nenhuma inovação tecnológica.
	Ger.08	Havia uma Gerência de Inovação que foi extinta. Atualmente as ideias dos colaboradores podem ser repassadas aos seus respectivos gestores. Entre os gestores as ideias podem ser discutidas no âmbito dos comitês.
	Ger.09	Hoje os diversos Comitês servem para estas discussões estão sendo pouco utilizados.

Continua

Continuação

	Ger.10	Não há um processo formalizado atualmente (já existiu). Entretanto, sempre há canais de diálogos internos nas gerências para que colaboradores expressem suas ideias.
	Ger.11	Quando a demanda por inovação é identificada, geralmente são identificadas pessoas que estariam diretamente ligadas ao processo, forma-se um grupo, e através de reuniões periódicas as ideias são discutidas.

Quadro 20 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 5.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Nota-se neste quadro o relato do Ger.01, segundo o qual os *insights* e ideias são discutidos em alguns casos em reuniões semanais e que, se constatado que o assunto demanda maior aprofundamento cria-se um fórum específico para tratá-lo. Já o Ger.02 relata que cabe primeiramente ao gerente identificar uma oportunidade, para em seguida levar a ideia ao conhecimento de seu diretor. Diante disto é que se fará a articulação com os demais gerentes para certificar-se da viabilidade e dos possíveis impactos que possam causar em outras unidades de negócio. O Ger.03 acrescenta que as discussões de *insights* e ideias ocorrem principalmente por meio dos comitês temáticos ou grupos de trabalho criados para discutir assuntos específicos e também a partir de contato espontâneo entre os gestores das unidades que têm algum assunto em comum.

De acordo com essa linha de pensamento os Ger.04 e Ger.11 fazem menções semelhantes ao que foi relatado pelo Ger.03. Contudo, o Ger.04 relata que “o banco possui vários comitês formados por diferentes grupos de gerentes”, os quais fazem reuniões periodicamente a fim de tomar decisões e encaminhar recomendações para aprovação da diretoria. Destaca ainda que a Gerência de Planejamento e Desenvolvimento e a Diretoria efetuam reuniões para discussões de nivelamento dos projetos estratégicos e para sugestões e ideias inovadoras.

Nesse contexto, percebe-se nas rotinas diárias dos gestores que as mudanças são constantes no tocante aos processos e práticas gerenciais, além dos inúmeros tipos de demandas que surgem no âmbito das respectivas áreas gerenciais do Bandes, que precisam de ações e respostas rápidas dos gestores para que possam tomar decisões. Assim, na busca por soluções inovadoras, a geração de ideias e *insights* são frequentes e ocorrem de diversas maneiras e o uso das práticas gerenciais envolve criar condições de diálogo “entre a certeza e incerteza, as partes e o todo, a ordem e desordem, o simples e o complexo” (SILVA, 2009, p. 80).

O Ger.11 também relata que quando a demanda por inovação é identificada por pessoas que são ligadas a um determinado processo, comumente forma-se um grupo para discutir as ideias. Nesse mesmo contexto os Ger.05 e Ger.06 mencionam que as ideias também são discutidas por meio de reuniões. Por outro lado, o Ger.08 diz que as ideias dos colaboradores são encaminhadas para os seus respectivos gestores, e esses gestores podem discutir essas ideias entre si. Segundo os relatos dos Ger.08 e Ger.09 as ideias são discutidas no âmbito dos comitês, porém o Ger.09 faz uma ressalva de que os comitês estão sendo pouco utilizados.

Nesse contexto, destacam-se os argumentos de Simon (1997) que relaciona o aprendizado organizacional com o crescimento de *insights* e ideias, argumentando ainda que as reestruturações bem sucedidas dos problemas enfrentados pelas organizações ocorrem a partir do estímulo e compensações de novos *insights* e ideias. Ademais, como foi dito por Costa (2011) se os líderes não se engajarem no desenvolvimento da aprendizagem, isso influenciará no processo de aprendizagem dos indivíduos. Estimular os *insights* e a geração de ideias faz parte do engajamento da liderança, quer esta esteja ou não no nível gerencial.

Cabe salientar que devido às negativas observadas no Quadro 20 e a importância de estimular os *insights* e a geração de ideias, o Bandes precisa aprimorar os mecanismos de que dispõe para estimular essas práticas.

No Quadro 21, dar-se-á o prosseguimento aos debates sobre o processo de compreensão no nível de grupo. Considerando o Quadro 21 e a questão em pauta, observam-se as semelhanças de relatos dos respondentes Ger.01, Ger.03, Ger.04, Ger.05, Ger.06, Ger.08, Ger.10 e Ger.11, os quais relatam que as informações são compartilhadas por meio de diversos instrumentos de comunicação interna do banco, quais sejam, painel informativo em cada andar, intranet, canais institucionais, Portal RH, *webmails*, conversas formais ou informais, através de bate-papos, de reuniões formais e periódicas entre o gerente e os colaboradores, nas reuniões de comitês, grupos de trabalho e mediante outras reuniões. Nos relatos desse processo fica evidenciado que o aprendizado informal dos gestores no âmbito de trabalho do Bandes é muito peculiar. Para respaldar esse pensamento, o estudo de Gherardi citado por Souza-Silva (2009) alerta que a aprendizagem ocorre de outras maneiras

informais no ambiente organizacional que praticamente são desprezadas, ou seja, essas outras formas de aprender informalmente entre as pessoas devem ser aproveitadas para compartilhamento.

Processo	ID	Q6. Como as informações rotineiras e as novas informações são compartilhadas pelos Gestores com os colegas de trabalho?
		RESPOSTAS
Compreensão	Ger.01	Por meio de conversas formais ou informais, ou e-mails.
	Ger.02	Podemos dizer que parte é institucionalizado por meio da publicidade na Intranet de políticas, normas e atos da administração. Outro costume existente são as reuniões periódicas dos diretores com os gerentes e dos gerentes com os colaboradores, mas dependente do perfil administrativo de cada gestor. Os comitês são importantes fontes de informação para os gerentes. Em relação à conformidade das operações, o Bandes não possui claramente definida uma Função *Compliance* especificamente definida para gerir o surgimento de normativos, ou seja, embora exista um gerenciamento de riscos e uma auditoria interna o pilar *Compliance* que permita a normatização de procedimentos e a manualização e principalmente auxilie na disseminação e retenção do conhecimento.
	Ger.03	O compartilhamento de informações rotineiras e novas informações se dá através dos diversos instrumentos de comunicação interna do Banco, por conversas informais, via comitês ou por grupos de trabalho.
	Ger.04	O banco possui diversas ferramentas de comunicação que auxiliam neste compartilhamento, tais como: painel informativo em cada andar, intranet, Portal RH, webmail, etc. Além disso, cada gestor tem autonomia para realizar reuniões periódicas de nivelamento das informações. No caso de novas regras e procedimentos, estes são registrados no *Compliance* e amplamente divulgados para toda a casa.
	Ger.05	Através de bate-papos, reuniões, e-mails, etc.
	Ger.06	Através de reuniões formais e periódicas entre o gerente e os colaboradores e também em conversas informais.
	Ger.07	Na GECON temos acessos a algumas assinaturas eletrônicas que são encaminhadas às áreas quando possuem assuntos pertinentes. Em caso de alguma mudança, é encaminhado e-mail para a área em questão com os novos procedimentos. Em casos específicos, chamamos uma reunião para discutir determinados pontos. Há de se mencionar também mudanças no BNDES, sobre as quais recebemos circulares que "percorrem" toda a Instituição.
	Ger.08	Mediante reuniões e troca de e-mails.
	Ger.09	O Bandes mantém canais adequados de comunicação.
	Ger.10	O banco possui mecanismos de compartilhamento de informações como os comitês e uso de e-mails. Além disso, há canais mais institucionais como o Painel Bandes e e-mails específicos de gerências-meio como GERHA Informa e GETEC Informa. Há o mail Clipping BANDES de notícias que tem foco mais na imagem da instituição (como estamos aparecendo na mídia). Há reuniões internas nas gerências em que gestores compartilham com os colaboradores informações afetas as suas áreas. O banco possuiu uma experiência interessante, que nestes últimos dois anos tem sido pouco utilizada (ou não utilizada) que são os fóruns de aprendizagem ("Conversa Com"). Neste fórum, um colaborador ou gestor especialista no tema/função/produto do banco apresenta a um grupo de colaboradores e gestores. É uma forma de compartilhar/disseminar conhecimento muito rica e proveitosa. Na mesma linha, o banco possui o Café Com Valor, um fórum em que um especialista (externo) em determinado tema relevante para o banco é convidado para uma apresentação a gestores e grupo de colaboradores selecionados. Também foi pouco utilizado nos últimos dois anos.
	Ger.11	E-mails, através nas reuniões de comitês.

Quadro 21 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 6.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Entretanto, no tocante ao Ger.02, há a menção de que as informações (as políticas, normas e atos da administração) são compartilhadas por meio da publicidade na intranet, bem como pelas reuniões dos diretores com os gerentes e dos gerentes com os colaboradores, mas isso depende do perfil de cada gestor.

Vale salientar ainda que o Ger.02 destaca que “os comitês são importantes fontes de informação para os gerentes”. Por outro lado, esse mesmo respondente alega no que se refere à conformidade das operações que “o Bandes não possui claramente definida uma função *Compliance*” especialmente para gerenciar os normativos, bem como deveria propiciar a normatização dos procedimentos e a manualização desses normativos a fim de auxiliar na disseminação e retenção do conhecimento. Já o Ger.04 ressalta que “cada gestor tem autonomia para realizar reuniões periódicas de nivelamento das informações” e, em caso de se ter novas regras e procedimentos, estes são registrados no *Compliance* e são divulgados de forma abrangente para toda organização. O Ger.07 também relata que em caso de mudanças em algumas áreas do banco, são encaminhados e-mails para essas áreas informando os novos procedimentos. Destaca ainda que em casos específicos é convocada uma reunião para discutir determinados assuntos pontuais.

Constata-se nos relatos dos gestores que o compartilhamento das informações se dá de diversas formas, principalmente por meio dos comitês (grupo), que interpretam as informações e geram conhecimento, e têm contribuído para o aprendizado de cada gestor e de suas equipes. Para respaldar esse pensamento é oportuno relembrar em parte o conceito de Preskill e Torres (2001), que estabeleceram vários aspectos que contribuem para que ocorra a aprendizagem individual e organizacional, porém colocam algumas condições, com as quais existe a oportunidade para compartilhar conhecimentos, habilidades técnicas e criativas que geram novos entendimentos e significados. E ainda, o acesso aos dados e às informações ajuda a promover um conhecimento muito proveitoso, uma vez que a informação é interpretada coletivamente.

Cabe destacar que o Ger.10 enfatiza que o banco também possuía os fóruns de aprendizagem ‘Conversa Com’ que, nos últimos dois anos, têm sido pouco ou nada utilizados. Segundo o mesmo respondente, neste fórum um colaborador ou gestor, especialista em uma determinada área de atuação do banco, apresenta um tema, função ou um produto a um grupo de colaboradores e gestores, em “[...] uma forma de compartilhar e/ou disseminar conhecimento que é muito rica e proveitosa”. Este mesmo gestor salienta ainda outro meio de compartilhar as informações e que também foi pouco utilizado nos últimos dois anos: o “Café Com Valor”, um fórum em que um especialista externo é convidado pelo banco para apresentar um tema

específico da área do conhecimento que seja relevante para os gestores e um grupo de colaboradores selecionados.

Para este questionamento vale relembrar tanto o modelo proposto por Fox (1997) quanto as argumentações de Silva (2008), que tratam da aprendizagem e do mundo da prática gerencial como uma abordagem que integra a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial. Nesse contexto, as informações rotineiras e as novas informações, quando devidamente compartilhadas pelos gestores, podem estimular o mundo das práticas gerenciais proporcionando o desenvolvimento do gestor.

Nesse sentido é percebido a partir do Quadro 20, que o Bandes possui mecanismos formais e informais que visam promover a compreensão ou interpretação no nível grupal. Por sua vez, o Quadro 22 finaliza os debates sobre o processo de compreensão no nível de grupo, fazendo dois questionamentos.

Processo	ID	Q7. Os Gestores compartilham experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, como essas experiências são compartilhadas?
		RESPOSTAS
Compreensão	Ger.01	No caso da GEOPE sim. O conhecimento e experiências são compartilhados através de conversas, formais ou informais, sobre o assunto.
	Ger.02	Este compartilhamento de informações acontece nas reuniões periódicas explicitadas acima. Entretanto deve ocorrer o necessário aprimoramento para que todos entendam seu papel dentro do sistema de controles internos, onde o gerente funcional é a primeira linha de defesa dos riscos e o responsável pela criação e acompanhamento de procedimentos.
	Ger.03	Principalmente nos comitês temáticos, podendo ocorrer também em reuniões específicas e grupos de trabalho.
	Ger.04	Esse compartilhamento é feito informalmente, conforme a necessidade, busca-se a pessoa que é reconhecida como referência no assunto ou que já vivenciou situação parecida.
	Ger.05	Na forma já citada acima.
	Ger.06	Conforme dito na pergunta anterior, as experiências são compartilhadas através de reuniões ou informalmente.
	Ger.07	Os grandes fóruns presenciais existentes para compartilhamento de experiências e informações são os Comitês Temáticos que versam sobre diversos assuntos da Instituição. Entretanto nem todos os gestores participam de todos os comitês. A GECON neste último ano foi retirada de dois comitês perdendo acesso a informações e conhecimentos.
	Ger.08	Sim. Em reuniões específicas sobre alguns temas e nos comitês de gestores.
	Ger.09	Não compartilham. Não temos a prática. Somente aplicamos quando o assunto afeta as diversas áreas.
	Ger.10	Sim. Mas de uma maneira geral, não é um processo institucionalizado. Fóruns como o “Conversa Com” e “Café com Valor” são formas interessantes de compartilhar experiências e conhecimentos entre gestores e colaboradores. Ainda que fosse por meio de Gestor replicar aos colaboradores que não participaram do fórum.
	Ger.11	Sim. Geralmente em momentos informais que precedem reuniões com a participação de vários gestores.

Quadro 22 – Processo de compreensão. Respostas dos Gestores referentes à Questão 7.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com as respostas apresentadas no Quadro 22 sobre compartilhar ou não experiências e conhecimentos, os respondentes Ger.01, Ger. 02, Ger.04 e Ger.06 informaram que essas experiências são compartilhadas por meio de conversas formais e informais, reuniões periódicas dos diretores com os gerentes e dos gerentes com os colaboradores. Já os comitês temáticos foram mencionados pelos Ger.03 e Ger.07 e os grupos de trabalho e reuniões específicas pelo Ger.03. As reuniões específicas foram lembradas pelo Ger.08, o qual ainda acrescentou os comitês de gestores. O Ger.05 menciona os bate-papos, reuniões, e-mails e os momentos informais que precedem as reuniões, com a participação de diversos gestores, como também foi relatado pelo Ger.11.

De acordo com os relatos, percebe-se que ocorre aprendizagem entre os gestores quando eles compartilham suas experiências, o que leva a crer que a organização também se beneficia desse processo. Essa observação pode ser constatada no conceito de Kim (1998), que afirma que o processo de aprendizagem individual está correlacionado ao que os indivíduos aprendem, de que maneira compreendem e aplicam aquilo que aprenderam, levando em consideração a importância desse processo para as organizações.

Todavia, o Ger.10 desperta atenção pelo fato de relatar que de uma maneira geral este processo não é institucionalizado, e salienta que os fóruns como o ‘Conversa Com’ e ‘Café com Valor’ são muito interessantes para “compartilhar experiências e conhecimentos entre os gestores e colaboradores”. A alegação desse respondente – que não está em sintonia com as demais – deve ser verificada pela instituição, pois como argumentam Levitt e March (1991), o aprendizado organizacional somente é realizado quando se faz deduções obtidas da experiência que são incorporadas nas rotinas que norteiam os comportamentos.

Nesse contexto, cabe ainda destacar as ressalvas de alguns respondentes. O primeiro é o Ger.02, que relatou a existência do compartilhamento de informações, mas salientou que é necessário que haja o aprimoramento desse processo, a fim de que todos entendam perfeitamente o seu papel dentro do sistema de controles internos. A seguir o Ger.07, que argumenta que “nem todos os gestores participam de todos os comitês”. E por último, o Ger.09, que dentre todos os relatos do Quadro 22 chama atenção de maneira especial, pois diverge de todos os demais ao relatar

que os gestores não compartilham experiências e conhecimentos, e ressalta ainda que o banco não tem essa prática, sendo aplicada somente quando o assunto afeta várias áreas. Nesse sentido, essas últimas respostas subentendem que as trocas de experiências e conhecimentos ocorrem entre os gestores que tem atividades afins e que não há um processo formal que ajude nessas trocas.

O referencial teórico proposto nas discussões de Levitt e March (1991) e Dibella e Nevis (1999), entre outros, destaca a importância da troca de experiências para a aprendizagem organizacional. Os autores associaram essa dinâmica com a melhoria da performance organizacional. Nesse sentido, percebe-se que o Bandes possui processos formais e informais para compartilhar experiências e conhecimentos, o que pode auxiliar o gestor e a sua equipe na interpretação das informações.

Sendo assim, após a análise dos relatos contidos nos Quadros 20, 21 e 22, que discutem como ocorre o processo de compreensão ou interpretação no nível de equipes (grupos) no Bandes, identificou-se em vários relatos que o processo de interpretação acontece de várias maneiras, principalmente, por informações que são compartilhadas por meio de diversos instrumentos de comunicação interna do banco. O uso de *e-mails* foi destacado pelos respondentes, assim como o compartilhamento de pastas e o uso de um sistema integrado como recursos de tecnologia da informação, que são utilizados para a troca e a distribuição das informações entre os gestores e os demais setores do banco. Mas ainda assim é preciso estimular os *insights* e as ideias a fim de possibilitar uma melhor interpretação das ideias, para depois poder compartilhá-las. Alguns gestores apontam que esse processo não está institucionalizado no banco.

Dessa forma, é importante rever e salientar ao menos dois pensamentos relativos a esse processo: o de Silva (2009), que argumenta que esse nível contribui para estabelecer o pensamento sistêmico e também de outros objetivos comuns; e o de Huber (1991), que salienta que o procedimento pelo qual a informação é distribuída gera um ou mais entendimentos e também dá outras margens de interpretações. Contudo, observando todos os relatos é possível dizer que o Bandes promove o processo de compreensão da aprendizagem, apesar de alguns aspectos falhos destacados pelos gestores, os quais deverão ser revistos e alinhados pelo

banco.

A seguir, é destacado o processo de disseminação da informação e explanadas algumas considerações relativas ao processo de disseminação; sistema de informatização; troca e distribuição das informações entre os gestores e setores do banco; da intranet ou de outro sistema de base de dados. O Quadro 23 inicia os debates atinentes ao processo de disseminação no nível de grupo.

Processo	ID	Q8. Como ocorre o processo de disseminação de informação no Bandes (circulares, memorandos, manuais, correio eletrônico, telefone, intranet, solicitações formais, conversas informais)?
		RESPOSTAS
Disseminação	Ger.01	As informações podem ser disseminadas por meio de correio eletrônico, telefone, intranet, Painel Bandes, *workshops*, conversas informais e formais.
	Ger.02	Este processo ocorre por meio da publicidade dos atos da administração na Intranet, que numa cultura de governança específica desta administração vem recentemente incluindo no rol de atos disponibilizados na intranet. Entretanto isto não é institucionalizado.
	Ger.03	Na intranet são disponibilizadas todas as normas e decisões internas e outras informações relevantes relacionadas à execução da estratégia. Também são divulgados clippings de notícias via e-mail, painel de notícias disponibilizado nos andares. Quando necessário, são realizados treinamentos/palestras internas para disseminação de informações de cunho geral.
	Ger.04	O banco possui todas as opções mencionadas na pergunta, além de publicar portarias e utilizar o painel Bandes. Outro recurso muito utilizado é o descanso de tela dos computadores e campanhas internas.
	Ger.05	Todos os instrumentos citados.
	Ger.06	Da mesma forma da resposta ao item 7.
	Ger.07	O Bandes possui algumas ferramentas para encaminhamento de documentos aos colaboradores, tais como: e-mail com portarias, Painel Bandes com agenda e algumas notícias da Instituição, Portal RH focado em parte trabalhista, metas, desempenho e documentos, Intranet com linhas de financiamento, *compliance*, gestão estratégica. O NUMAC também encaminha algumas notícias da mídia sobre a Instituição. Falando sobre a realidade, a maioria dos documentos e etc. são simplesmente disponibilizados, não há nenhuma ação estruturada de debate, até para que o colaborador/ gestor entenda que aquele determinado documento atinge sua área e etc. Com relação ao NUMAC, o Bandes já possuiu um processo bem mais estruturado de envio de notícias sobre diversos assuntos, que ficava a cargo do CDM. Se quiser saber mais sobre todas as atividades desenvolvidas pelo CDM que foram de grande importância para a Instituição e não mais são desenvolvidas, favor entrar em contato.
	Ger.08	Principalmente por correio eletrônico, painel BANDES fixado em cada andar e intranet.
	Ger.09	De forma positiva e tempestiva.
	Ger.10	O banco possui o instrumento chamado Portaria que indica a decisão da Diretoria a respeito de algum assunto/processo. Esta Portaria é publicada na Intranet e divulgada por e-mail. Todos do banco têm acesso. Quando uma portaria ou alguma outra decisão altera uma diretriz/política/governança da instituição, o Código Bandes *Compliance* é alterado e este também está disponível a todos na intranet. O correio eletrônico é bastante utilizado para difundir informações. Há grupos de mail em cada gerência (que inclui o gestor e seus colaboradores e estagiários) e grupos de mail de comitês que reuni os gerentes (ex.: Comitê de Crédito, Comitê de Planejamento, Comitê de

Continua

Continuação

		RH etc.). Também há o grupo de e-mail ‘empregados’. Assuntos que precisam ser formalizados são tratados entre gerências e entre diretorias por meio de Comunicação Interna (CI). Além da figura do Despacho, normalmente que se coloca algum texto maior, com explicação mais técnica que a abordada numa CI.
	Ger.11	Painel nos andares com informações de interesse coletivo, portarias, correio eletrônico, e conversas informais.

Quadro 23 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 8.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Quadro 23, as respostas ficaram muito similares, de modo que as análises serão apresentadas de maneira coletiva. Verifica-se que o processo de disseminação das informações no Bandes é realizado de várias formas, sendo a principal a divisão em grupos de correio eletrônico, envolvendo *e-mails* por cada gerência (gestor e suas respectivas equipes), *e-mails* pelo gestor de cada comitê e também o grupo de *mails* dos ‘empregados’, intranet (disponibiliza as normas e decisões internas e informações referentes à execução estratégica), telefone, descanso de tela dos computadores (recurso muito utilizado), entre outros; e por mecanismos de comunicação tradicional, tais como *workshops*, conversas formais e informais.

Observou-se ainda que as disseminações ocorrem ocasionalmente por meio de palestras internas ou treinamentos para tratar de algum assunto de âmbito geral, bem como os temas que necessitam ser formalizados são tratados entre as gerências e as diretorias por meio de comunicação interna. Percebe-se também que alguns normativos são institucionalizados, como por exemplo os que são enviados por *e-mails*, as decisões inseridas no painel Bandes e emissão de portarias. De acordo com os relatos dos gestores, essas formas de disseminação da informação podem contribuir para o processo de aprendizagem na organização.

No que se refere ao modelo proposto por Zardo (2005), vale destacar que a organização demonstra que o modo de realizar a disseminação das informações não segue uma estrutura rígida. Além disso, quanto aos fatores facilitadores da aprendizagem, existe um clima de abertura para a troca de informações.

Contudo, merecem destaque as áreas responsáveis pela disseminação das informações citados pelo Ger.07: o Núcleo de Marketing e Comunicação (NUMAC) mais voltado para envio de notícias de mídia sobre a instituição e o Centro de Documentação e Memória (CDM), muito embora o CDM não esteja mais ativo,

segundo o respondente. Essas áreas também podem contribuir para o processo de institucionalização da aprendizagem. Além disso, observando a estrutura de memória organizacional proposta por Nilakanta e outros (2006, apud LaSPISA, 2007), esses setores podem contribuir significativamente para a estruturação do modelo (caso venha a ser implementado), facilitando o desenvolvimento de um banco de dados e um *data warehouse*.

Visando verificar as tecnologias de informação aliadas ao processo de disseminação, a pesquisa desenvolve questões específicas para os sistemas informatizados. O Quadro 24 dá prosseguimento a respeito do processo de disseminação no nível de grupo, sendo realizadas três indagações que se complementam.

Processo	ID	**Q9. O Bandes possui sistema informatizado, que possibilite a troca e a distribuição das informações entre os gestores e os demais setores do banco? Possui intranet ou algum outro sistema interno de base de dados em rede? Descreva a contribuição de cada um deles.**
		RESPOSTAS
Disseminação	Ger.01	Sim, todos os colaboradores possuem uma conta de e-mail, o que permite a troca/distribuição de informações entre os colaboradores e Gestores do Bandes. A organização possui uma intranet, com acesso para todos os colaboradores, onde podem ser encontradas diversas informações, como portarias, normativos, *compliance*, linhas de financiamento, etc. Conta ainda com uma página na internet, que traz informações sobre o Bandes, linhas de financiamento, etc. Existem, ainda, pastas que são criadas e disponibilizadas para acesso a relatórios, normativos, legislação, etc.
	Ger.02	Se a pergunta for no sentido de conhecimentos, o que existe são sistemas informais de comunicação (telefonemas, e-mails, bate papo). Caso se deseje saber em relação ao fluxo de informações necessárias para a tomada de decisão de operações corriqueiras da organização como, por exemplo, aprovação de crédito, pagamento de fornecedores, etc., então existe o sistema corporativo informatizado.
	Ger.03	O sistema informatizado é totalmente integrado, possibilitando aos gestores acessar as informações sobre diferentes fases do processo instantaneamente, gerando relatórios que possam ser disponibilizados aos demais gestores ou à alta administração, fundamentais para a tomada de decisão no nível tático e operacional. A intranet é meio de comunicação geral, principalmente das normas e decisões internas e da execução da estratégia, fundamental para execução da rotina e das ações no nível tático da gestão.
	Ger.04	Sim. O meio mais utilizado é o correio eletrônico, no entanto, todas as políticas e regulamentos ficam disponibilizados no Portal RH e na Intranet. Além disso, existem acessos compartilhados pelos gestores em pastas no servidor.
	Ger.05	Possui sistema informatizado que é de vital importância no contato e disseminação de informações. Possui intranet, correio interno, pastas com assuntos diversos e de todas as áreas salvas em servidor, etc. A utilização de todas essas ferramentas é muito importante para disseminação de informações já que o contato pessoal às vezes é complicado em virtude de nossa estrutura física (as áreas são separadas por andares) e também pela correria do dia a dia.
	Ger.06	Sim.

Continua

Continuação

	Ger.07	O que utilizamos com frequência são pastas compartilhadas com unidades relacionadas e também a criação de grupos de e-mails para determinados assuntos. Porém isto é feito na GECON, não é um processo institucionalizado e também não saberia dizer como é feito em outras áreas da Instituição. Possuímos também o BI, amplamente utilizado pela GECON para extração customizada de números. Esta ferramenta não é utilizada por mais ninguém no Bandes por desconhecimento de como funciona. Não possuímos nenhuma plataforma de dados atualmente, antigamente tínhamos o Portal de Inovação que não representava um produto acabado, mas uma tentativa de promover a gestão do conhecimento caso houvesse interesse da instituição.
	Ger.08	Sim. Intranet, onde está o Código *Compliance*, portal RH e portarias do Banco. Pastas de arquivos compartilhadas no servidor, acessível aos gestores.
	Ger.09	Sim. Todos se complementam e de boa qualidade.
	Ger.10	O banco possui um sistema corporativo. Assim, boa parte das tramitações entre gerências ocorre via sistema. Exemplo, uma operação de crédito passar, via sistema pelas gerências da área de crédito e após a contratação, também via sistema, passa a envolver as gerências da área financeira contábil. O sistema acaba sendo uma referência de procedimentos (processos) que supre a ausência de uma área de Organização e Métodos no banco.
	Ger.11	Possui intranet com informações de *compliance* e regulamento operacional e linhas, Sistema RH com todas as informações referentes às questões de pessoal, e ainda um sistema integrado com toda parte operacional financeira e contábil do banco.

Quadro 24 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 9.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Conforme mencionado pelos respondentes, sobre o Bandes possuir ou não um sistema informatizado e intranet para auxiliar no processo de disseminação da informação, o Ger.03 menciona que o sistema do banco é informatizado e totalmente integrado, e os respondentes Ger.05, Ger. 08 e Ger.11 relataram que a instituição possui intranet que abrange portarias, normativos, informações de *compliance*, linhas de financiamento, regulamento operacional, decisões internas, execução da estratégia, etc. Segundo o Ger.05 o sistema informatizado é de “vital importância no contato e disseminação de informações”. Sendo destacado ainda pelos respondentes o uso do *e-mail*, o compartilhamento de pastas e o uso de um sistema integrado como recursos de tecnologia da informação utilizados para a troca e a distribuição das informações entre os gestores e os demais setores do banco.

Cabe destacar que o estímulo à aprendizagem a partir de sistemas informatizados, quando observados Nilakanta e outros (2006, apud LaSPISA, 2007) colabora também com a memória organizacional. O Bandes possui uma ferramenta de *business intelligence* (BI) mencionada pelo respondente Ger.07, além do código e informações de *Compliance*. A maioria dos gestores sinalizam que o banco possui sistemas informatizados. Entretanto, quanto à solicitação para descrever a contribuição de cada uma das tecnologias utilizadas no processo de disseminação

da informação, os respondentes não argumentaram diretamente sobre a indagação, mas está explícito que algumas tecnologias são de uso comum e outras destinadas a uma gestão específica, como por exemplo, o BI.

No Quadro 25 ainda se discute o processo de disseminação no nível de grupo.

Processo	ID	Q10. Na sua opinião como a estrutura física da organização pode favorecer a disseminação de informações e o contato entre os Gestores?
		RESPOSTAS
Disseminação	Ger.01	Entendo que a estrutura física não afeta a disseminação de informações e contato entre gestores.
	Ger.02	Se a pergunta pairar sob a alegação de que o Bandes está em um edifício, entendo que esta estrutura física não compromete a disseminação de informações, mesmo porque o banco não pode possuir agência em outros municípios, sendo tudo centralizado no mesmo prédio na capital do Estado. Existe um mito de que a comunicação do Bandes é prejudicada por estarmos em um edifício. Possuímos estrutura tecnológica de comunicação de dados e informações, bem como há a institucionalização da comunicação interna com um colaborador formado em jornalismo embora haja dependência de existir nos cargos de diretoria pessoas que comuniquem a estratégia organizacional.
	Ger.03	A estrutura em prédio único, vertical, favorece a interlocução entre as áreas, dada a proximidade e facilidade de acesso inter-unidades.
	Ger.04	Favorece quando possui espaços disponíveis para reuniões, auditórios que caibam todo o corpo funcional para que a comunicação seja feita ao mesmo tempo para todos. Acredito que uma estrutura de edificação horizontal facilite o contato, ou até mesmo salas amplas sem divisórias.
	Ger.05	A estrutura física do BANDES não facilita em nada esta integração pois somos separados por andares. Acredito que esta integração seria maior se tivéssemos uma estrutura física mais horizontalizada.
	Ger.06	A estrutura vertical (caso do BANDES) prejudica a disseminação, mas contornamos esta dificuldade com reuniões de alinhamento.
	Ger.07	A estrutura física da organização é o que temos de fator mais contributivo nas ações. Por estarmos em um único prédio não precisamos de grandes ferramentas digitais que podem ter valores elevados, ou de gastar valores com deslocamentos das pessoas. É barato e enriquecedor reuniões de alinhamento, fóruns de aprendizagem, conversas sobre determinados temas envolvendo várias áreas, seminários, treinamentos "*in company* "e etc.
	Ger.08	O ideal é que cada gerência reúna todos os seus colaboradores e respectivo gestor em um mesmo andar, para facilitar a comunicação e o contato interpessoal.
	Ger.09	A estrutura física não favorece, mas a comunicação do BANDES já foi estruturada para esta deficiência. Atualmente esta condição da estrutura não tem importância para disseminação da informação.
	Ger.10	A estrutura física atual é muito boa. Há salas de reuniões nos diversos andares e há dois auditórios no prédio. Existem equipamentos disponíveis nestes auditórios (e mesmo em algumas salas de reunião) para apresentações. As reuniões dos comitês temáticos favorecem a disseminação de informações e contato entre gestores.
	Ger.11	Não, apesar de ser um único prédio, a divisão por andares acaba distanciando os gestores.

Quadro 25 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 10.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Conforme as respostas apresentadas no Quadro 25, o Bandes possui uma

estrutura física verticalizada em um único prédio. Sobre esse aspecto, um percentual significativo dos gestores (45%) argumentou que essa estrutura não colabora para a disseminação da informação. Nesses relatos, é demandada a necessidade de uma estrutura física horizontalizada. Por outro lado, outro grupo de gestores apoia a estrutura física verticalizada e em um único prédio, argumentando, por exemplo, que existe uma proximidade e facilidade de acesso entre as unidades (Ger.03). Além disso, essa estrutura física, segundo o respondente Ger.07 não requer grandes investimentos em tecnologia e pessoas.

Embora o modelo proposto por Nilakanta e outros (2006, apud LaSPISA, 2007) descreva uma estrutura voltada para o organograma da empresa e a ecologia, essa pesquisa direcionou o questionamento para a estrutura física, tendo em vista que perguntas direcionadas à hierarquia poderiam gerar certo receio ou constrangimento aos respondentes. Assim, praticamente todos os gestores concordaram que o Bandes possui ferramentas que visam amenizar possíveis entraves no processo de disseminação da informação, tais como salas de reuniões e auditórios equipados, que comportam os colaboradores.

Além da tecnologia e estrutura física, o diálogo e ações coletivas entre os gestores são aspectos fundamentais para a disseminação da informação. Sobre essa ótica, o Quadro 26 dá prosseguimento em relação ao processo de disseminação no nível de grupo.

Processo	**ID**	**Q11. Em sua opinião como o diálogo e as ações coletivas dos Gestores podem auxiliar na disseminação de informações entre eles? Como a organização estimula essa troca de experiências?**
		RESPOSTAS
Disseminação	Ger.01	O diálogo e ações coletivas entre os gestores permitem que estes tomem conhecimento de situações e decisões que deverão ser observadas no dia a dia. No meu entendimento a organização não estimula essa troca de experiência, ela ocorre naturalmente.
	Ger.02	Os comitês temáticos são ferramentas de ação coletiva de disseminação de informações, porém não são geridos de maneira que possam proporcionar o aprendizado e a disseminação de conhecimento que existe nas pessoas que o compõe. Não há uma metodologia institucionalizada de condução desses trabalhos, primando pelo nivelamento quanto a natureza do assunto tratado no âmbito do comitê e pelos princípios da governança. Entendo que é nos comitês que o processo de aprendizado poderia ser iniciado.
	Ger.03	O diálogo entre os gestores e as reuniões formais ou informais favorece a disseminação de informações, pois permitem uma análise multidisciplinar sobre os diferentes temas, bem como a uniformização de entendimentos e de critérios adotados pela instituição. O estímulo a essa troca de experiência vem principalmente a partir da estrutura de gestão por comitês temáticos, ambiente propício a essa troca de informações.

Continua

Continuação

	Ger.04	Pode auxiliar por demonstrar que há um entendimento único e nivelamento a respeito de determinado assunto. A estimulação é informal e ocorre de forma espontânea.
	Ger.05	Vejo como vital esta troca de informações não somente entre gestores mas com todos os integrantes da instituição. Creio que o principal estímulo seja a gestão através de comitês onde todas as áreas afeitas ao tema são demandadas.
	Ger.06	Os gestores incentivam os colaboradores a passar os seus conhecimentos aos demais.
	Ger.07	Como já mencionado anteriormente, o retorno das reuniões ordinárias dos Comitês Temáticos seria uma boa oportunidade. Reuniões periódicas de alinhamento e de resultado também são bem interessante. Hoje nem o resultado de Plano de Metas é comunicado aos gestores/ colaboradores. Ainda com relação aos comitês seria necessário que novamente eles voltassem a abranger o maior número possível de membros, com o objetivo justamente de promover o intercâmbio de informações/assuntos/diretrizes. A alta administração deveria se reunir mais com os gestores, pois estes são porta voz dos rumos da Instituição.
	Ger.08	Realização constante de comitês de gestores, para nivelamento de informações e troca de experiências.
	Ger.09	Bastante positivo. Através de Comitês.
	Ger.10	Essa troca de experiência ocorre mais de maneira institucionalizada – cada área respondendo por suas atribuições – nos comitês. A instituição não faz novos estímulos além daquele de que os comitês estão previstos nas políticas de governança da instituição. E, na minha opinião, as ações coletivas dos gestores auxiliam na disseminação da informação ao propiciar a troca de experiência e as indicações de como já se resolveu determinada situação antes e, principalmente, trazer informações de que em outras instituições, situações similares tiveram determinado tratamento. Diferentes gestores participam de grupos temáticos na Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), que congrega os bancos de desenvolvimento e as agências de fomento do país – que é uma fonte de aprendizagem e de intercâmbio de experiências importante para nossa instituição.
	Ger.11	No meu entender as reuniões de comitês temáticos contribuem para essa função.

Quadro 26 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 11.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Conforme o Quadro 26, o Ger.01 menciona que os diálogos e ações coletivas por parte dos gestores auxiliam no processo de disseminação das informações, pois permitem que os gestores tenham conhecimento das rotinas diárias e também das decisões. O Ger.02 vê os comitês temáticos como ferramentas que favorecem esse processo, mas faz uma ressalva de que os mesmos não são geridos de maneira adequada para que possam proporcionar o aprendizado e a disseminação do conhecimento.

Já para o Ger.03 são as reuniões (formais ou informais) que auxiliam na disseminação de informações, as quais “permitem uma análise multidisciplinar sobre os diferentes temas”, bem como a padronização de entendimentos e critérios adotados pelo banco, o que também foi relatado pelo Ger.04. Por sua vez, os Ger.08 e Ger.11 apontam que a estrutura de gestão por comitês temáticos favorece a disseminação da informação entre os gestores. Na opinião do Ger.10 as trocas de experiências propiciam a disseminação da informação, de modo que quando

ocorrem determinados problemas, os mesmos são resolvidos baseando-se em situações análogas que já ocorreram anteriormente.

Entretanto, os gestores divergem em suas falas relativas ao estímulo a esse aprendizado pela organização. Os respondentes Ger.01 e Ger.02 entendem que não existe uma metodologia formalizada que estimule a disseminação das informações. A fala do respondente Ger.04 retrata que a estimulação é informal. Para o Ger.05 o principal estímulo é a gestão por meio de comitês. A percepção que se tem desses relatos é que não existe um estímulo direto por parte do banco.

De acordo com esse contexto, se o diálogo e as ações coletivas dos gestores ocorrerem, isso poderá contribuir de forma significativa para o processo de disseminação, que foi chamado por Crossan e outros (1998) e Starkey (1998) de processo de integração. Esse processo requer o desenvolvimento de uma compreensão que seja compartilhada e com ações coordenadas por um grupo de trabalho, mediante a distribuição das informações. Além disso, a troca de experiências pode favorecer o líder, principalmente sob a ótica da liderança situacional relatada por Gibson e outros (2006).

Nesse sentido, as negativas de alguns gestores podem ocorrer pelo fato do Bandes não formalizar e/ou institucionalizar as ações coletivas. Talvez seja necessário melhorar a comunicação sobre essas ações no intuito de fazer com que todos os gestores as entendam como algo institucionalizado.

A seguir, o Quadro 27 finaliza as discussões sobre o processo de disseminação no nível de grupo.

Processo	**ID**	**Q12. Em sua opinião, como a disseminação de informações promove a aprendizagem na organização?**
		RESPOSTAS
Disseminação	Ger.01	A disseminação de informação permite que gestores e colaboradores tomem ciência de determinada situação ou procedimento, e busquem o conhecimento necessário a fim de seguir as orientações definidas.
	Ger.02	O compartilhamento de informações é, e sempre será, importante fonte de conhecimento para os gerentes porque é com seus pares que se tem a oportunidade de conhecer de matérias que não fazem parte do seu cotidiano. Porém esta disseminação no Bandes é realizada de maneira informal ou desarticulada pela Administração, proporcionando a oportunidade de se conhecer determinado assunto apenas quando do surgimento de algum fato específico que necessite de

Continua

Continuação

		deliberação. Neste contexto o aprendizado só ocorre com o passar do tempo, quando os gestores se deparam, em algum dia, na necessidade de decidir determinado assunto.
	Ger.03	A disseminação de informações permite a uniformização de entendimentos e de critérios adotados pela instituição, favorecendo o processo de aprendizagem e retenção de conhecimento, bem como de melhoria de processos.
	Ger.04	Promove aprendizado quando dá oportunidade a todos de conhecerem sobre o assunto e desperta o interesse em saber mais.
	Ger.05	Através da troca de experiências, ideias etc.
	Ger.06	Não respondeu.
	Ger.07	Como tenho simpatia pelo assunto, acredito que esta é uma das melhores maneiras (barata e rápida) de se conseguir alavancar o conhecimento da Instituição. E o Bandes possuía ferramentas para tal. Explicitar como agem as áreas, como são feitos os processos, qual importância de cada atividade, além de aproximar as pessoas, também leva com que os colaboradores/gestores se preocupem com todas as atividades elencadas no processo e não somente com o seu "quadrado". Se for do seu interesse, podemos nos reunir e verificar todas as ferramentas que possuímos sobre o assunto e que não estão mais em uso.
	Ger.08	Mediante a troca de experiências e informações entre áreas distintas, visando enriquecer o debate.
	Ger.09	A informação sempre acrescenta à aprendizagem, porém a informação oficial somente dissemina o processo. A informação da inovação, esta sim faria o diferencial.
	Ger.10	Promove e acelera a aprendizagem. Indica fontes de pesquisas/leitura sobre temas afins a instituição. Indica experiências exitosas em outras instituições que não estejam publicadas.
	Ger.11	Quando há um registro e um acompanhamento da informação repassada.

Quadro 27 – Processo de disseminação. Respostas dos Gestores referentes à Questão 12.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Quando analisado o Quadro 27, pode-se verificar que os respondentes, de modo geral, compreendem a disseminação de informações como promotora da aprendizagem na organização, no sentido de tornar público (dar ciência sobre) determinado fato ou situação, além de proporcionar a troca de experiências e ideias, bem como a aceleração da aprendizagem, entre outros. Contudo, parece que a maioria dos gestores deu uma resposta mais conceitual ao invés de efetivamente responder como esse processo é promovido (ou não) no Bandes. Talvez esse questionamento tenha possibilitado essa compreensão. Por outro lado, dois gestores foram enfáticos em suas respostas com relação a essa questão. O Ger.02 relata que "esta disseminação no Bandes é realizada de maneira informal ou desarticulada pela administração". Já para o Ger.07, "o Bandes possuía ferramentas para tal".

De acordo ainda com as respostas observadas no Quadro 27, constata-se que os gestores concordam com a necessidade e com a importância da disseminação da informação, independentemente de ela ocorrer de maneira formal ou informal.

Diante desse contexto, nota-se que aparentemente essa prática não é institucionalizada no banco. Sendo assim, seria interessante para o banco restabelecer esta prática, a fim de não comprometer o aprendizado das áreas gerenciais e de suas respectivas equipes. Desta forma, esses relatos podem ser ratificados com o reexame do estudo de Huber (1991) que chamou esse processo de distribuição de informações, pois de acordo com seu entendimento é o processo pelo qual as informações de distintas fontes são compartilhadas e com isso são geradas novas informações e compreensões.

Assim sendo, após a análise dos relatos que constam nos Quadros de 23 a 27, detalhando como ocorre o processo de disseminação da informação no nível de equipes (grupos) no Bandes, verificou-se que o processo ocorre de várias maneiras, em especial pela divisão em grupos de correio eletrônico, intranet, telefone, descanso de tela dos computadores, painel Bandes, estrutura de gestão por comitês temáticos, *workshops*, conversas formais e informais, entre outros.

Vale rever e destacar as argumentações de Starkey (1998) e Silva (2009). Starkey (1998) afirma que para que seja feita a incorporação de novas informações no contexto organizacional é necessário que haja a integração de todos os envolvidos, para que dessa forma se possa disseminar o conhecimento por toda a organização. A seu tempo, Silva (2009) argumenta que esse nível de grupo contribui para a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos.

Destarte, constata-se nos relatos dos gestores que, de modo geral, o processo de disseminação no Bandes ocorre de diversas maneiras, muito embora tenham sido identificadas algumas divergências nas respostas por parte de alguns respondentes. Esses casos deverão ser verificados pelas respectivas áreas responsáveis do banco.

E por fim, é apresentado o processo de institucionalização da aprendizagem (conhecimento incorporado) abrangendo as informações geradas pelos processos de trabalho que são armazenadas na organização; a forma como as ações e as práticas gerenciais são estabelecidas pelos gestores; a concepção das estratégias e procedimentos definidos pelo banco e os participantes desse processo; as práticas gerenciais institucionalizadas; o conhecimento gerado e compartilhado que resulta

em algum tipo de mudança; os processos institucionalizados e sua contribuição para aprendizagem dos gestores. O Quadro 28 apresenta os primeiros debates sobre o processo de institucionalização no nível da organização.

Processo	ID	Q13. Como as informações geradas cotidianamente pelos processos de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos?
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	No caso da DICRE, as informações geradas cotidianamente são armazenadas em sistemas ou em pastas públicas na rede.
	Ger.02	Não existe esta institucionalização da memória do Bandes. Existem atitudes de alguns colaboradores, que por estas iniciativas acabam se destacando no ambiente de trabalho, que utilizam o sistema corporativo de informática para conhecer o histórico de algum processo. Entendo que uma resposta afirmativa a esta pergunta seria a existência efetiva da Função *Compliance* na cultura. Para isso, é necessário primeiramente a sua institucionalização que traria maior transparência ao corpo funcional para o desenvolvimento de suas tarefas e maior eficiência ao processo de controle através de manuais internos. Haveria um cenário de práticas uniformes, normatização e eficiência nos procedimentos, com instruções claras e precisas de cada atribuição, integrada ao organograma, consolidada em uma estrutura de documentos e registros que forneçam as evidências da execução das atividades dentro e fora da organização.
	Ger.03	A alta integração do sistema, no qual ficam armazenadas grande parte das informações geradas no processo de trabalho, favorecem a análise do desempenho das unidades e dos colaboradores, a partir de relatórios de fácil geração, subsidiando a tomada de decisão nos diversos níveis.
	Ger.04	Todas as decisões, políticas, regulamentos e portarias são divulgados em meios eletrônicos acessíveis a todos, seja no Portal RH, na Intranet, etc. O Bandes possui ainda o Centro de Documentação e Memória que arquiva a história do banco e suas principais realizações, sendo importante fonte de aprendizado.
	Ger.05	Temos uma área no sistema informatizado que chamamos de “servidor” onde podem ser armazenadas “n” informações sobre processos, relatórios etc. que ficam acessíveis aos que tiverem acesso. Com isso podemos sempre aprender sobre as outras áreas e ampliarmos sempre nossa visão do negócio e também as práticas de gestão.
	Ger.06	O nosso sistema abriga as informações principais, as demais incentivamos os colaboradores a manualizarem as suas tarefas.
	Ger.07	Não vejo nenhuma metodologia organizada institucionalmente com este fim. Na GECON, utilizamos de pastas compartilhadas com os membros desta gerência para compartilharmos tais informações. Não sei como operam outras gerências.
	Ger.08	Pastas de arquivos compartilhadas entre todos os gestores contendo informações, documentos, planilhas e apresentações das diversas áreas sobre diversos assuntos de interesse comum.
	Ger.09	*Compliance* é o mais importante documento de trabalho do Bandes, entre outros. Estabelece e define regras para gestão.
	Ger.10	Em nossa gerência fazemos arquivos em Word com passo a passo simplificado (tutorial) sobre os procedimentos que se repetem, principalmente em relação ao o que utilizamos no sistema SISBANDES. Isto porque os manuais de sistema são muito pesados (centenas de páginas). Isto é válido para ações que não são feitas rotineiramente (diária ou semanal) e sim, em períodos que se repetem, mas com espaço de tempo maior (meses). Os relatórios de atividade também servem, de alguma forma, para indicar como foi feito algo.
	Ger.11	Não vejo este processo sistematizado no Bandes, o que ocorre que as informações cotidianas são passadas de maneira informal até que surja uma situação que leve a formalizar tal situação.

Quadro 28 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 13.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com o Quadro 28, a maioria dos respondentes afirma que existe o processo da questão supracitada. Porém, há gestores que divergem ao afirmarem que o processo não existe ou desconhecem sua existência. O respondente Ger.01 diz que as informações geradas são armazenadas em sistemas ou em pastas públicas na rede, enquanto que o Ger.03 retrata que a alta integração do sistema possibilita a armazenagem de grande parte das informações geradas no processo de trabalho, favorecendo assim a tomada de decisão dos gestores em diversos níveis.

No relato do Ger.04, o respondente cita que há meios eletrônicos acessíveis e, além disso, salienta que o banco possui o Centro de Documentação e Memória que arquiva a história do banco, o qual é uma fonte de aprendizado. Já o Ger.05 cita o 'servidor' como fonte de armazenamento de informações sobre processos, relatórios e outros documentos.

Entretanto, o Ger.06 relata que o sistema só abriga as informações principais, no entanto o banco incentiva os colaboradores para que desenvolvam manuais. Nesse contexto, o Ger.08 cita que as pastas de arquivos contendo informações, documentos, planilhas e apresentações das diversas áreas de interesse comum são compartilhadas entre todos os gestores. Vale ressaltar que os Ger.08 e Ger.09 não esclarecem onde são armazenadas as informações e apenas o Ger.09 menciona que o *Compliance* é "o mais importante documento de trabalho do Bandes". De acordo com o Ger.10, na gerência em que atua, são feitos arquivos em Word com passo a passo (tutorial) sobre os procedimentos, principalmente aqueles utilizados no SISBANDES. O mesmo respondente justifica esse procedimento, alegando que os manuais do sistema são muito pesados, apesar de fazer algumas ressalvas conforme pode ser observado no Quadro 28.

O Ger.02 diverge da maioria, afirmando que "não existe esta institucionalização da memória do Bandes". Para ele, existem somente as atitudes de alguns funcionários de utilizar o "sistema corporativo de informática" para conhecerem melhor algum processo, e que por isso acabam tendo certo destaque no seu local de trabalho. Seguindo a mesma lógica, o Ger.07 diz que não vê "[...] nenhuma metodologia organizada institucionalmente com este fim", entretanto, não sabe como operam outras gerências. Por sua vez, o Ger.11 relata que não vê este

processo sistematizado no Bandes, contudo, algumas informações cotidianas são tratadas de maneira informal até que surja uma situação que exija sua formalização.

Sobre a necessidade de institucionalizar as informações geradas cotidianamente pelos processos de trabalho, vale destacar Starkey (1998), que aponta que a aprendizagem pode promover novas perspectivas para a organização, e Crossan e outros (1998), que delimitam a institucionalização como a incorporação de aprendizagem realizada pelos indivíduos e os grupos no interior da organização. Dessa forma, é visível que o Bandes precisa melhorar a sua dinâmica de institucionalização da aprendizagem (tendo em vista as negativas encontradas nesse quesito), mas ressalta-se que a organização já possui algumas ferramentas para a institucionalização da aprendizagem.

O Quadro 29 dá continuação sobre o processo de institucionalização no nível da organização fazendo dois questionamentos.

Processo	ID	Q14. As práticas gerenciais estabelecidas e as ações de cada Gestor são claras e explícitas? De que forma?
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	Entendo que as práticas gerenciais e ações são definidas por cada gestor, dependendo de sua função, e são transmitidas a seus subordinados no dia a dia. Não há um documento que explicite essas práticas e ações, mas o Código Bandes de *Compliance* que define regras a serem observadas.
	Ger.02	Alguns gerentes podem afirmar positivamente que existem processos de normatização e aprendizado nas atividades de sua área, porém se analisarmos sob a ótica da governança e da cultura de controles internos podemos auferir que está longe de existir um sistema claro de definição de responsabilidades e atribuições entre os colaboradores do Bandes.
	Ger.03	Boa parte das práticas está explicitada, principalmente nos normativos e manuais internos, em geral disponíveis a todos os colaboradores na intranet. A ocorrência de práticas não explícitas é minimizada pelo fato do contato muito próximo entre os gestores, favorecida tanto pela estrutura física quanto de gestão.
	Ger.04	Os gestores atuam de forma autônoma com suas equipes com direcionamento para uma gestão comunicativa e transparente. Muitas práticas gerenciais são embasadas nas políticas internas e normas que são de conhecimento de toda a empresa, pois ficam disponibilizadas no Portal RH e na Intranet.
	Ger.05	De forma macro temos tudo institucionalizado no *Compliance*; porém cada gerente se adequa da melhor forma para tocar seu dia a dia.
	Ger.06	Sim.
	Ger.07	As atribuições de cada área estão explicitas no *Compliance* disponibilizado na intranet.
	Ger.08	Nem sempre, varia de gestor para gestor.
	Ger.09	São claras e explicitas através dos instrumentos de gestão, entretanto a aplicabilidade, principalmente em relação a processos, envolve diferença de postura.

Continua

Continuação

	Ger.10	De uma maneira geral, as práticas e ações são claras e previstas nas políticas (*Compliance*) da instituição para cada área/gerência. Portanto, são explícitas.
	Ger.11	Parcialmente, não há um registro formal de práticas, a não ser as regulamentadas por órgãos fiscalizadores, regulamentadores, ou provedores de recursos.

Quadro 29 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 14.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Quadro 29 constata-se que boa parte dos respondentes acredita que as práticas gerenciais são bem definidas e claras, como por exemplo na fala do Ger.03, que diz que boa parte dessas práticas estão explicitadas, principalmente nos normativos e manuais internos que estão disponíveis na intranet para todos. Já o Ger.04 relata que os gestores atuam de forma autônoma com suas equipes e que muitas dessas práticas gerenciais são embasadas nas políticas internas e normas que são de conhecimento de todos e disponibilizadas no Portal RH e na intranet.

Ainda de acordo com esse contexto, o Ger. 05 destaca que de forma macro o banco tem tudo institucionalizado no *Compliance*, porém cada gerente se adequa da melhor forma para “tocar seu dia a dia”. O Ger.06 respondeu de forma simplista dizendo que “sim”. O Ger.07 menciona que as atribuições de cada área estão explícitas no *Compliance* e disponibilizadas na intranet. Os Ger.09 e Ger.10 relatam que de modo geral as práticas gerenciais e as ações são claras e explícitas por meio de instrumentos de gestão e previstas nas políticas e no *Compliance* da instituição para cada área ou gerência. Entretanto, o respondente Ger.09 faz uma ressalva de que a aplicabilidade dependerá da postura de cada gestor.

Por outro lado, o respondente Ger.01 entende que as práticas gerenciais e ações somente são definidas por cada gestor e que dependem da função desses gestores. O mesmo respondente salienta que não há um documento que explicite essas práticas e ações, porém destaca que o código Bandes de *Compliance* define as regras. Já o Ger.02 é contundente ao afirmar que alguns gerentes podem até afirmar que existem processos de normatização, porém se estes processos forem analisados sob o ponto de vista da governança e da cultura de controles internos, para ele não existe um sistema que seja claro com as respectivas definições de responsabilidades dos colaboradores do Bandes. Por sua vez, o Ger.08 apenas diz: “nem sempre, varia de gestor para gestor” e o Ger.11 menciona que isso ocorre de forma parcial, pois não existem registros formais de práticas gerenciais, exceto

aquelas regulamentadas por órgãos fiscalizadores ou provedores de recursos.

Em relação ao exposto no Quadro 29, no que se refere às práticas gerenciais estabelecidas e às ações de cada gestor, Walsh e Ungson (1991) ressaltam que essas práticas são disseminadas a partir da concepção do trabalho, da seleção efetiva dos membros da equipe e da socialização. Portanto, percebe-se que os gestores de modo geral entendem que essas práticas no Bandes são bem consolidadas, porém, nem todas as práticas estão descritas e formalizadas: isso depende de cada área gerencial. Conclui-se então que o Bandes tem necessidade de aprimorar o estabelecimento dessas práticas.

O Quadro 30 trata da institucionalização com dois questionamentos.

Processo	ID	Q15. O Bandes possui estratégias e procedimentos bem definidos? Como eles se originam e quem participa desse processo?
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	Entendo que o Bandes não possui estratégias bem definidas. Há um objetivo maior, porém a estratégia para alcançar esse objetivo não é muito clara, sendo alterada (e não ajustada) para atender a determinadas demandas, em detrimento de outras. Não sei precisar (acredito que deva ser a área de planejamento juntamente com a Diretoria Executiva) como a estratégia (e eventuais alterações) é definida e quem participa desse processo.
	Ger.02	Existe um processo de planejamento estratégico que traduz o direcionamento que o Governo do Estado quer empreender para a organização. Este planejamento é dividido em ações e metas que são acompanhadas constantemente. Após o plano de governo e a LOA definir nosso papel na sociedade, o corpo gestor juntamente com a alta administração constrói e acompanha este planejamento. Este planejamento é composto de plano estratégico, objetivos e metas, orçamento anual e acompanhamento.
	Ger.03	A estratégia parte das encomendas do governo do Estado para o Bandes, as quais são traduzidas internamente pela Diretoria, com apoio do corpo gerencial, e são desdobradas em objetivos, metas, indicadores e projetos estratégicos, posteriormente disseminados e esclarecidos a todos os colaboradores. Quanto aos procedimentos, há um nível razoável de normatização/manualização, cujos efeitos negativos são minimizados pelo fato dos processos serem executados quase sempre 'dentro' do sistema, que acaba por determinar o fluxo. As normas e procedimentos internos se originam, via de regra, da unidade, mas afeta ao assunto, sendo discutidos no âmbito do comitê temático relacionado, e submetidos à decisão superior da Diretoria e/ou do Conselho de Administração.
	Ger.04	Sim. O Banco possui planejamento estratégico implantado embasado na metodologia do BSC, sendo a Gerência de Planejamento e Desenvolvimento responsável pela sua gestão e atualização. A Diretoria e o corpo gerencial foram envolvidos no momento da implantação, e quando há alterações na estratégia por demanda da Diretoria, os gestores fazem parte das atualizações.
	Ger.05	Conforme acima através do *Compliance*.
	Ger.06	Sim, através de reuniões informais ou nos comitês, os participantes são os gerentes e diretores.
	Ger.07	Sinceramente hoje não vejo esta definição estrategicamente muito bem delineada. Estamos em uma fase de transição de modelos e já entendemos isto, entretanto nos falta maiores informações sobre resultados futuros destas novas ações e sobre a perenidade da Instituição face à grande perda de receita. Em períodos passados as Diretrizes Estratégicas eram

Continua

Continuação

		decididas com a alta administração e gestores, sempre sendo avaliadas as informações relevantes de cada área. O último Mapa Estratégico e Plano de Metas apenas foi comunicado aos gestores, tendo sido decidido pela alta administração. Se cabe crítica, alguns conceitos estão completamente equivocados justamente por não procurarem a fundamentação nas áreas competentes. Com relação a procedimentos, tínhamos o mapeamento de processos refletindo no sistema, principalmente no que tange a área operacional. Neste momento, não estamos com estes procedimentos tão bem delineados e com uma cultura imposta pela alta administração de atipicidade do momento, o que propicia algumas 'voltas' nos processos. Com relação à GECON ainda estamos guardando bastante procedimento da 'era' parametrizada.
	Ger.08	Em alguns assuntos sim em outros não. Normalmente são originados da Diretoria Executiva e envolvem primeiramente os gestores e depois os colaboradores.
	Ger.09	Sim, possui. Na maioria das vezes é bastante participativo.
	Ger.10	O banco possui metodologia para definir suas estratégias corporativas. O conjunto de procedimentos do planejamento estratégico da instituição é institucionalizado e se renova ou passa por revisão a cada novo mandato de diretoria. Assim a origem ocorre com o novo mandato do acionista majoritário da empresa – o Governo do Estado. Ou quando ocorre a troca de presidente do Bandes. As diretrizes estratégicas são dadas pela alta direção, que estará imbuída das diretrizes indicadas pelo governo do Estado. Por meio de entrevistas com os diretores e de apropriação do plano de governo naquilo que tem interface com a atuação do banco, são construídas as diretrizes para o novo ciclo de planejamento estratégico. A validação (aprovação) de todo o processo é da alta direção e submetida ao Conselho de Administração (que representa o acionista da empresa). A participação do nível gerencial ocorre como instância consultiva e que contribui para indicar os caminhos para alcançar os desafios colocados pela nova diretoria. Os colaboradores não participam da elaboração do plano estratégico. Entretanto, são comunicados e motivados a contribuir com o alcance dos novos desafios a cada etapa de construção do plano estratégico.
	Ger.11	Sim, originam de estudos e discussões entre diretorias e gerências, coordenados pela gerência de planejamento, resultado é um documento com plano e metas definidas.

Quadro 30 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 15.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No que concerne ao Bandes possuir estratégias e procedimentos bem definidos, foram encontradas 3 percepções negativas. Observando as falas desses respondentes, parece que a instituição passa por reformulações ou mudanças. Provavelmente, essas reformulações ou mudanças ocorrem devido ao fato que embora as organizações do setor público não sejam qualitativamente distintas das organizações do setor privado, elas atuam em um ambiente bem mais difícil, o que torna seu funcionamento e administração mais complexos (FINGER; BRAND, 2001). Ainda de acordo com Finger e Brand (2001, p.169) "as organizações do setor público estão, portanto, sujeitas às mesmas pressões do setor privado". Nesse sentido, o Bandes pode ser afetado diretamente pelas diretrizes do governo estadual, política macroeconômica do governo federal, ou por outros fatores.

Os respondentes que afirmaram que o Bandes possui uma estratégia bem definida não associaram essa estratégia à institucionalização do conhecimento. De

modo geral, as respostas apenas apontaram uma metodologia ou foram bem simplistas em respostas. Ainda assim, vale destacar o que argumenta o Ger.03, que relata a existência de “um nível razoável de normatização / manualização”, bem como o Ger.10, que cita haver na organização um “ciclo de planejamento estratégico”.

Nesse sentido, a partir das repostas obtidas, a interpretação que se faz é que alguns gestores parecem conhecer mais a estratégia da organização do que outros. Possivelmente, isso ocorre devido ao setor e ao cargo de alguns respondentes, em relação aos setores e cargos de outros respondentes. Contudo, vale lembrar que os colaboradores “são comunicados e motivados a contribuir”, segundo o Ger.10. Desta forma, não é possível compreender a negativa de alguns gestores.

No que se refere à origem das estratégias e dos procedimentos, bem como de quem participa desse processo, não foi possível compreender as respostas dos gestores. Contudo, quanto à estratégia, entende-se que existe uma diretriz do Governo do Estado, que por sua vez está baseada no plano de governo e na Lei Orçamentária Anual (LOA), e essa diretriz é repassada para o Bandes. A instituição usa a metodologia de BSC, sendo de responsabilidade da “Gerência de Planejamento e Desenvolvimento [...] sua gestão e atualização” (Ger.04). Entretanto, destaca-se que o processo de institucionalização, de modo geral, impacta na memória organizacional, principalmente quando se avalia a definição das estratégias e dos procedimentos da organização como um todo.

Huber (1991) ressalta que a estruturação da memória organizacional é muito importante para a concepção da aprendizagem organizacional, e por isso todos os procedimentos tem uma contribuição fundamental para a ocorrência e abrangência de maior intensidade de aprendizagem organizacional, embora isso dependa de como este conhecimento está sendo guardado na memória organizacional. Percebe-se no Quadro 30 que a maioria dos gestores entende que as estratégias e procedimentos estão bem definidas e armazenadas na memória organizacional, envolvendo normalmente a diretoria executiva, os gestores, e em alguns casos os colaboradores. Entretanto, uma minoria dá a entender que nem todos os procedimentos são descritos e que os processos não estão suficientemente claros, gerando assim dúvidas.

O Quadro 31 prossegue apresentando os discursos que tratam do processo de institucionalização, no nível da organização em relação às práticas gerenciais institucionalizadas.

Processo	ID	Q16. Quais as práticas gerenciais institucionalizadas no Bandes?
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	No caso da GEOPE podemos citar como práticas gerenciais: atendimento personalizado ao cliente, ambiente colaborativo, respeito à diversidade de opiniões, tolerância a erros e liberdade de comunicação. É possível que haja outras que não lembrei ou não soube classificar como prática gerencial.
	Ger.02	De forma incipiente temos o código de *compliance*. Ele aborda as questões normativas de forma muito macro e abstrata. Porém ao se analisar operacionalmente, temos que as práticas gerenciais estão institucionalizadas naquelas situações gerais como, por exemplo, horário de trabalho, programação de férias, atividades de crédito.
	Ger.03	As principais práticas gerenciais associadas à aprendizagem institucional são os *feedbacks* de desempenho, feitos pelos gestores aos colaboradores, as discussões no âmbito de comitês temáticos, e os treinamentos internos para disseminação de práticas e informações, a exemplo do ingressando (treinamento introdutório pra novos colaboradores).
	Ger.04	Entendo como práticas gerenciais institucionalizadas: Comitês temáticos para recomendação de determinados assuntos a serem validados pela Diretoria, Gestão de Desempenho (definição de metas, monitoramentos e *feedbacks*), reuniões denominadas "Conexão" (atualização dos projetos estratégicos).
	Ger.05	Atuação através de comitês, utilização da ferramenta de gestão de desempenho etc.
	Ger.06	Comitês.
	Ger.07	O que o Bandes chama de 'práticas gerenciais' não são institucionalizadas. São 'combinações' entre área (s) que são colocadas em prática pelo grupo e não são colocadas em '*Compliance'* porque podem ser alteradas a qualquer tempo e sem nenhuma dificuldade. Caso sejam institucionalizadas a mudança se torna mais burocrática. Esta prática da forma como está sendo trabalhada no Bandes representa um perigo para qualquer Instituição. A GECON possui exemplos de que em momento de mudança dos responsáveis por estas 'práticas' por outras pessoas, essas 'combinações' se perderam no espaço.
	Ger.08	Comitês de gestores por tema.
	Ger.09	Comitês, reuniões de planejamentos, escritório de projetos, etc. Ainda que estejam institucionalizados estão sendo pouco utilizados.
	Ger.10	Achei a pergunta muito ampla. Acho que não teremos tempo de entendê-la melhor. Respondendo: as práticas gerenciais típicas de qualquer empresa possuem regulamentos aprovados e disponibilizados na intranet (procedimentos para treinamentos, viagens, aquisições, relações de trabalho, manutenções de instalações, solicitações de ajustes em sistema Sisbandes, etc.). As funções das gerências estão descritas no Código Bandes *Compliance*. Ao se identificar necessidade de mudanças, melhorias em procedimentos etc., são feitas proposições que passam à diretoria a que se vincula. Essa diretoria, sendo o caso/alçada, propõe o voto.
	Ger.11	São práticas relacionadas com a questão de condução de pessoal orientadas pelo RH, e práticas regulamentadas e orientadas por órgão fiscalizadores reguladores e repassadores de recursos.

Quadro 31 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 16.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com o Quadro 31, o Bandes possui algumas práticas gerenciais institucionalizadas, entre elas: o código de *Compliance*, cujo objetivo é alinhar processos e assegurar o cumprimento de normas e procedimentos; e os comitês de

gestores. As informações do Bandes que são institucionalizadas ficam disponíveis na intranet da instituição. Sobre esse questionamento, identificou-se apenas uma negativa, do respondente Ger.07. Na percepção desse gestor, o Bandes não possui práticas gerenciais institucionalizadas, mas sim “combinações entre áreas”.

Em relação às práticas gerenciais que são institucionalizadas no nível organizacional, Silva (2009) argumenta que o gerente deve esmerar-se na aplicabilidade das boas práticas, pois caso não consiga realizar essas ações com eficiência e eficácia poderá comprometer todo o processo de aprendizagem. Diante disso, o gerente precisa enfrentar a aprendizagem de maneira dinâmica no seu ambiente da prática. Observa-se no Quadro 31 que o Bandes possui algumas das práticas gerenciais, as quais de modo geral contribuem para o processo de institucionalização, que por sua vez irá impactar no processo de aprendizagem. Demian (2004), a esse respeito, destaca que a memória organizacional amplia à medida que a organização desenvolve sua curva de aprendizagem.

O Quadro 32 dá continuação aos debates sobre o processo de institucionalização no nível da organização com relação às mudanças geradas.

Processo	**ID**	**Q17. Qual conhecimento gerado e compartilhado no Bandes resulta em algum tipo de mudança nas práticas gerenciais, na tecnologia, nos valores da organização, entre outros?**
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	Se identificado que o conhecimento gerado e compartilhado é importante para o desenvolvimento das atividades, ele pode levar à mudança nas práticas gerenciais e em tecnologia, porém entendo não alterar, naquele momento, os valores da organização.
	Ger.02	Não.
	Ger.03	Sim. O compartilhamento de informações pode resultar na identificação de necessidades de aprimoramento ou desenvolvimento de processos, produtos, sistemas, ou mesmo nas normas e critérios utilizados.
	Ger.04	Sim. Um bom exemplo a ser citado foi a criação da Célula de Gestão de Pessoas, que devido a um estudo feito sobre práticas de RH, originou mudanças na estrutura organizacional e implantação de novas políticas. Da mesma forma na tecnologia. Em relação a valores, considero um processo mais a longo prazo para percepção de mudanças.
	Ger.05	O conhecimento sempre resulta em alterações no status quo agregando valores e a tecnologia vem somar a este esforço de sempre fazer mais com menos.
	Ger.06	Sim.
	Ger.07	Sinceramente hoje as únicas alterações que vejo serem feitas, é por demanda legal ou por solicitação da alta administração. Não vejo nenhum conhecimento, ideia de ‘baixo para cima’.

Continua

Continuação

	Ger.08	Podem resultar, conforme a necessidade e possibilidade, bem como interesse da Diretoria Executiva.
	Ger.09	Sim, quando utilizado. Resulta em aperfeiçoamento.
	Ger.10	Sim, resultam. Na minha opinião, o banco possui uma estrutura de governança pesada e bem regulamentada – por ser um banco. Ainda assim, todos os procedimentos que temos alçadas de decisão (na gerência, na diretoria específica, na diretoria executiva ou no CONAD) quando são necessários, conseguimos colocar em prática – isto é, são debatidas com áreas afins e submetidas à aprovação das alçadas.
	Ger.11	Sim, todo novo procedimento ou informação relevante de práticas adotadas gera impacto na tecnologia e nas práticas gerenciais.

Quadro 32 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 17.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Sobre as possíveis mudanças nas práticas gerenciais, na tecnologia e nos valores da organização, entre outros resultantes do conhecimento gerado e compartilhado no Bandes a partir do processo de institucionalização, foram obtidas negativas por parte dos gestores Ger.01, Ger.02 e Ger.07. Contudo, na percepção da maioria dos respondentes, ocorrem mudanças significativas nas práticas gerenciais a partir da institucionalização do conhecimento gerado. Entre essas mudanças foram citadas as melhorias no processo, sistemas e normas (Ger.03). Entretanto, sobre as mudanças nos valores do Bandes, o Ger.03 argumenta que essa talvez seja uma mudança a longo prazo.

Sobre o conhecimento gerado e compartilhado no Bandes resultar em algum tipo de mudança nas práticas gerenciais, vale destacar a análise de Puhl (2006), quando argumenta que a mudança e o processo de aprendizagem devem ocorrer de forma sistemática, sendo necessário que os líderes organizacionais sejam responsáveis pelo processo. Além disso, Puhl (2006) também retrata que a aprendizagem organizacional deve criar mecanismos para que os líderes tenham habilidades na condução das suas equipes, no intuito de tornarem o aprendizado produtivo quando ocorrem mudanças.

Nessa ótica do retorno ao referencial teórico se faz necessário retomar também a discussão de Sherer (2009), que afirma que a aprendizagem organizacional representa a vantagem competitiva e que o indivíduo é o principal elo, pois somente as pessoas são capazes de promoverem mudanças.

Observando as negativas e as indecisões de alguns respondentes, percebe-se que há um certo isolamento de alguns gestores, de modo que cabe a sugestão

para que o Bandes desenvolva melhor os mecanismos de compartilhamento do conhecimento gerado, para que esses de fato possam provocar, estimular e/ou proporcionar mudanças significativas que gerem aprendizagem e vantagem competitiva. Nesse sentido, o melhor agente de mudança são os gestores, daí a importância da participação de todos estes profissionais.

O Quadro 33 faz o último questionamento do processo de institucionalização.

Processo	ID	Q18. De que maneira os processos institucionalizados pelo Bandes contribuem para a aprendizagem dos Gestores do banco?
		RESPOSTAS
Institucionalização	Ger.01	Os processos institucionalizados facilitam a aprendizagem, pois [...] não dão margem a dúvidas.
	Ger.02	De uma maneira imprecisa e amadora.
	Ger.03	Favorecem a uniformização de critérios e práticas, fundamentais para a eficiência e eficácia dos processos.
	Ger.04	Entendo que a contribuição ocorre pelo fato de serem processos institucionalizados e praticados, facilitando o aprendizado, pois são de entendimento comum, pré-definidos, estão disponíveis e podem ser discutidos entre os gestores para aprimoramento.
	Ger.05	Norteiam o que pode e que não pode ser feito, nos dando respaldo nas decisões do dia a dia.
	Ger.06	Através da troca de experiência dos participantes.
	Ger.07	Não só para os gestores, mas para todos os colaboradores do Bandes. Notamos nos últimos tempos uma grande rotatividade na Instituição, vários colaboradores mais antigos se desligando e muitos colaboradores novos chegando. Se não tivermos processos institucionalizados e em alguns momentos também 'parametrizados no sistema corporativo', corremos vários riscos. O primeiro risco é a informação se perder, pois estava somente na 'cabeça' de um pequeno grupo de pessoas. Como segundo risco, elenco a execução de alguma tarefa errada por falta de informação correta. O terceiro é a confusão e demasiada perda de tempo na execução dos trabalhos por não saber atribuir as responsabilidades a cada área pertinente. Em quarto lugar elenco a falta de gerenciamento total da atividade. Acredito que seja urgente a execução de um projeto estratégico na Instituição de mapeamento de processos, para em um segundo momento podermos trabalhar os gargalos, com redesenho das atividades.
	Ger.08	Os processos, como por exemplo, os comitês, incentivam a troca de informação entre os gestores das diversas áreas do banco, possibilitando disseminação do conhecimento e aprendizagem comum.
	Ger.09	A participação no grupamento de gestores e quando aplicada todas as ferramentas, o aprendizado é continuo e constante.
	Ger.10	Pela característica de ser banco e ter governança regulamentada e um código *compliance* que busca abarcar as políticas utilizadas na instituição, o aprendizado dos gestores conta com esse conjunto de conhecimento explícito (publicado). E os comitês temáticos contribuem para disseminar o conhecimento tácito da instituição. Os fóruns de aprendizagem também são importantes e devem ser retomados como mecanismo de disseminação do conhecimento/aprendizagem.
	Ger.11	Como fonte de busca de informações e orientação para instrução de novos colaboradores ou de novos gestores ou até mesmo quando gestores alteram de cargos dentro da organização.

Quadro 33 – Processo de institucionalização. Respostas dos Gestores referentes à Questão 18.
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Com relação ao Quadro 33, a maioria dos gestores argumentou que são várias as contribuições para a aprendizagem quando esse está institucionalizado, sendo obtida apenas uma negativa, do Ger.02. Entre as argumentações favoráveis, são citadas: facilitam a aprendizagem; uniformização de critérios e práticas; norteia o respaldo nas decisões; disponibilidade das informações; a contribuição para novos colaboradores; a preparação para enfrentamento de riscos; a troca de informação; possibilita a disseminação do conhecimento e aprendizagem, entre outros e o Ger.10 menciona que o banco disponibiliza para os gestores o código *Compliance*, [...] e diz ainda que, "o aprendizado dos gestores conta com esse conjunto de conhecimento explícito (publicado). E os comitês temáticos contribuem para disseminar o conhecimento tácito da instituição". O respondente destaca também a necessidade de serem resgatados os fóruns de aprendizagem, os quais contribuem para a disseminação do conhecimento e aprendizagem. Nesse sentido, no que concerne ao conhecimento tácito e conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) fazem a seguinte distinção: "O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática".

Cabe salientar o relato do Ger.07, de que nos últimos anos tem havido uma grande rotatividade no banco, com colaboradores mais antigos pedindo desligamento e com a entrada de novos colaboradores. Esse respondente diz ainda que se o banco não tiver processos institucionalizados e parametrizados corre-se vários riscos, conforme registrado no Quadro 33, dentre eles o de se perder a informação. Diante disso, esse gestor sugere que se faça urgentemente o mapeamento de todos os processos da instituição. Essa resposta se associa à proposta de Garvin (2000) sobre os fatores facilitadores da aprendizagem e a Nilakanta e outros (2006, apud LaSPISA, 2007), que trata a memória organizacional como um conjunto formado por indivíduos, cultura, transformações e processos, estrutura e ecologia. De acordo com esse contexto não há condições de depender somente do conhecimento que está guardado na mente das pessoas, tendo em vista que são muitas informações e processos, dentre outros, que transitam no interior da organização. Sendo assim, é importante que o banco disponha de memória organizacional para que se possa fazer a retenção desse conhecimento.

Os gestores responderam a esta questão de forma genérica, possivelmente devido ao fato do questionamento possibilitar essa forma de resposta. Entretanto, de modo geral os gestores concordam acerca da necessidade dos processos serem institucionalizados. Sobre a contribuição para a aprendizagem dos gestores, Bohlander, Snell e Sherman (2003) observam que alguns conhecimentos, habilidades e atitudes são decorrentes da prática e das experiências *in company*, sendo essas essenciais para o treinamento e desenvolvimento dos gerentes. Ademais, Bitencourt (2010) argumenta que a organização deve proporcionar condições para o desenvolvimento dos gestores, mas o autor também lembra que o esforço individual desses profissionais é muito importante.

Dessa forma, após análise das respostas dos gestores registradas nos Quadros 28 a 33, que demonstram como ocorre o processo de institucionalização da aprendizagem (conhecimento incorporado) no nível organizacional, identificou-se na maioria dos relatos que esse processo ocorre, embora com pouca intensidade. Isto é evidenciado pelas respostas de alguns gestores que afirmam que determinadas partes do processo não são consolidadas, isto é, nem todo conhecimento está sendo guardado na memória organizacional ou institucionalizado no banco, porém, isso depende de cada área gerencial. Sendo assim, recomenda-se que o Bandes reveja e identifique em que parte (ou partes) desse processo está havendo os entraves e efetuar os ajustes necessários, pois se não fizer as devidas correções, o banco corre o risco de comprometer o processo de institucionalização da aprendizagem.

Cabe rever e salientar os conceitos desse processo, iniciando pela argumentação de Huber (1991) de que a memória organizacional é um reservatório ou local em que o conhecimento é guardado para ser usado no futuro. Na concepção de Crossan e outros (1998), esse processo também abrange as estruturas, estratégias, sistemas e procedimentos organizacionais. Para Silva (2009), essa dinâmica de aprendizagem no nível organizacional promove mudanças nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia, além de propor ajustes na estratégia ou na cultura, sobretudo nos artefatos e valores. Contudo, os processos institucionalizados podem contribuir significativamente com a aprendizagem dos gestores.

A terceira parte do questionário trata das ações de treinamento e desenvolvimento gerencial e os facilitadores da aprendizagem organizacional. Nessa parte da pesquisa, o instrumento possui uma interface quantitativa através de uma escala *Likert*, com 5 graus de concordância, considerando (5) para concordo totalmente, (4) para concordo em parte, (3) para não concordo nem discordo, (2) para discordo em parte, e (1) para discordo totalmente.

O questionário está estruturado em três blocos principais, a saber: Q19: Quanto às ações de treinamento e desenvolvimento proporcionado pelo Bandes; Q20: Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos Gestores; e Q21: Quanto aos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionado pelo Bandes. Para cada um desses questionamentos foram levantadas outras quatro questões e tabuladas em um conjunto de Gráficos. A figura 7 mostra o primeiro bloco de questões.

Figura 7 - Q19. Quanto às ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes.

- **Q19:** Ações de T & D proporcionadas pelo Bandes:

- Na primeira questão desse bloco os gestores são indagados sobre possuírem iniciativa pessoal para participar das ações de treinamento e desenvolvimento, sendo que 5 dos respondentes concordaram totalmente em ter iniciativa para participar; esse mesmo número de respondentes concorda em parte; e apenas 1 não concordam nem discordam.

- Na segunda questão desse bloco é perguntado ao gestor se sua participação nas ações de treinamento e desenvolvimento é fundamental para o crescimento da sua carreira, e 5 dos respondentes declararam que concordam totalmente; 3 declararam que concordam em parte; 1 não concordam e nem discordam; e 2 dos gestores discordam em parte.

- Outra indagação realizada nesse bloco buscou saber se o Bandes é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos gestores. Sobre esse aspecto, 1 dos respondentes concordaram totalmente; 5 concordam em parte; 2 não concordam e nem discordam; e 3 dos gestores discordam em parte.

- A última questão desse bloco questiona se participar em ações de treinamento e desenvolvimento gera mais vantagens do que desvantagens para os gestores. Em relação a essa pergunta, 6 dos respondentes assinalaram concordar totalmente; 3 concordam em parte; 1 não concordam e nem discordam e 1 discordam totalmente.

Ao confrontar as respostas obtidas com as orientações para aprendizagem no modelo proposto por Zardo (2005), é percebido que existe envolvimento da liderança (gestores) em iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Entretanto, quando se refere à organização, observa-se que são necessários alguns ajustes, levando em consideração que o percentual entre a neutralidade e a discordância foi muito significativo. Nesse sentido, vale destacar uma sugestão realizada pelo Ger.07: "o gestor deve possuir mais autonomia nas solicitações de treinamento pessoais e para a equipe, sem interferência de áreas que desconhecem as reais necessidades de cada gerência". A seguir, o segundo bloco de questões é tabulado na figura 8.

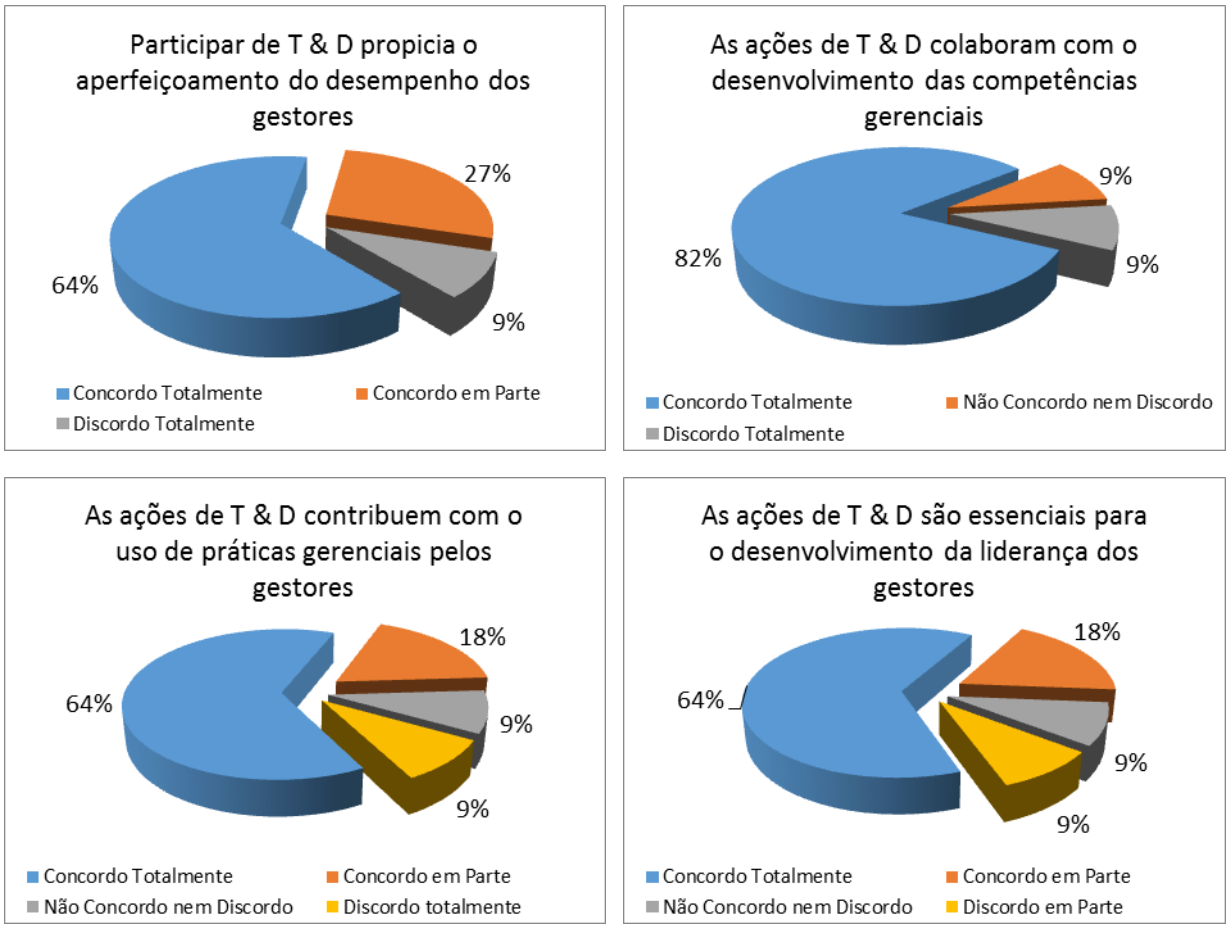


Figura 8 – Q20. Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores.

- **Q20.** Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores, torna-se importante relatar que esse bloco de questionamento não visa medir resultados de treinamentos realizados na instituição pesquisada, mas sim identificar a opinião dos gestores se as ações de treinamento e desenvolvimento podem colaborar para o desenvolvimento gerencial dos gestores.

- Na primeira questão desse bloco é indagado se participar de treinamentos e desenvolvimento propicia o aperfeiçoamento do desempenho dos gestores. Frente a esta questão, 7 dos respondentes declararam concordar totalmente; 3 dos respondentes concordam em parte; e 1 discordam totalmente.

- Na segunda questão desse bloco é perguntado ao gestor se as ações de treinamento e desenvolvimento colaboram para o desenvolvimento das competências gerenciais. Sobre essa indagação, 9 dos respondentes declararam que concordam totalmente; 1 não concordam e nem discordam; e esse mesmo número de gestores discorda totalmente. Quando ranqueadas as indagações dessa parte do questionário, essa questão obteve o maior número de concordância.

- Outra indagação realizada nesse bloco, foi se as ações de treinamento e desenvolvimento contribuem com o uso de práticas gerenciais pelos gestores. Mensurando o grau de concordância, é identificado que 7 dos respondentes ponderaram que concordam totalmente; 2 concordam em parte; 1 não concordam e nem discordam; e 1 dos gestores discordam totalmente.

- Na última questão desse bloco busca-se saber se as ações de treinamento e desenvolvimento são essenciais para o desenvolvimento da liderança dos gestores. Em relação a essa pergunta, 7 dos respondentes assinalaram que concordam totalmente; 2 concordam em parte; 1 não concordam e nem discordam; e 1 discordam em parte.

Nessa parte do questionário, as indagações obtiveram o maior índice de concordância. Na opinião dos gestores, quando avaliados os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento no tocante se essas ações podem colaborar para o desenvolvimento gerencial, a maioria dos gestores concordam totalmente, portanto é perceptível que as ações colaboram em muito com a aprendizagem, no que tange

o uso das práticas gerenciais, o desenvolvimento de competências, o aperfeiçoamento do desempenho e o desenvolvimento da liderança dos gestores.

Entretanto, destaca-se a sugestão apresentada pelo Ger.07: “a gestão do Bandes deveria retornar as atividades que demonstrassem uma maior transparência nas atividades desempenhadas. Apresentações periódicas de resultados e de metas seriam interessantes”.

O último bloco de questões é tabulado na figura 9.

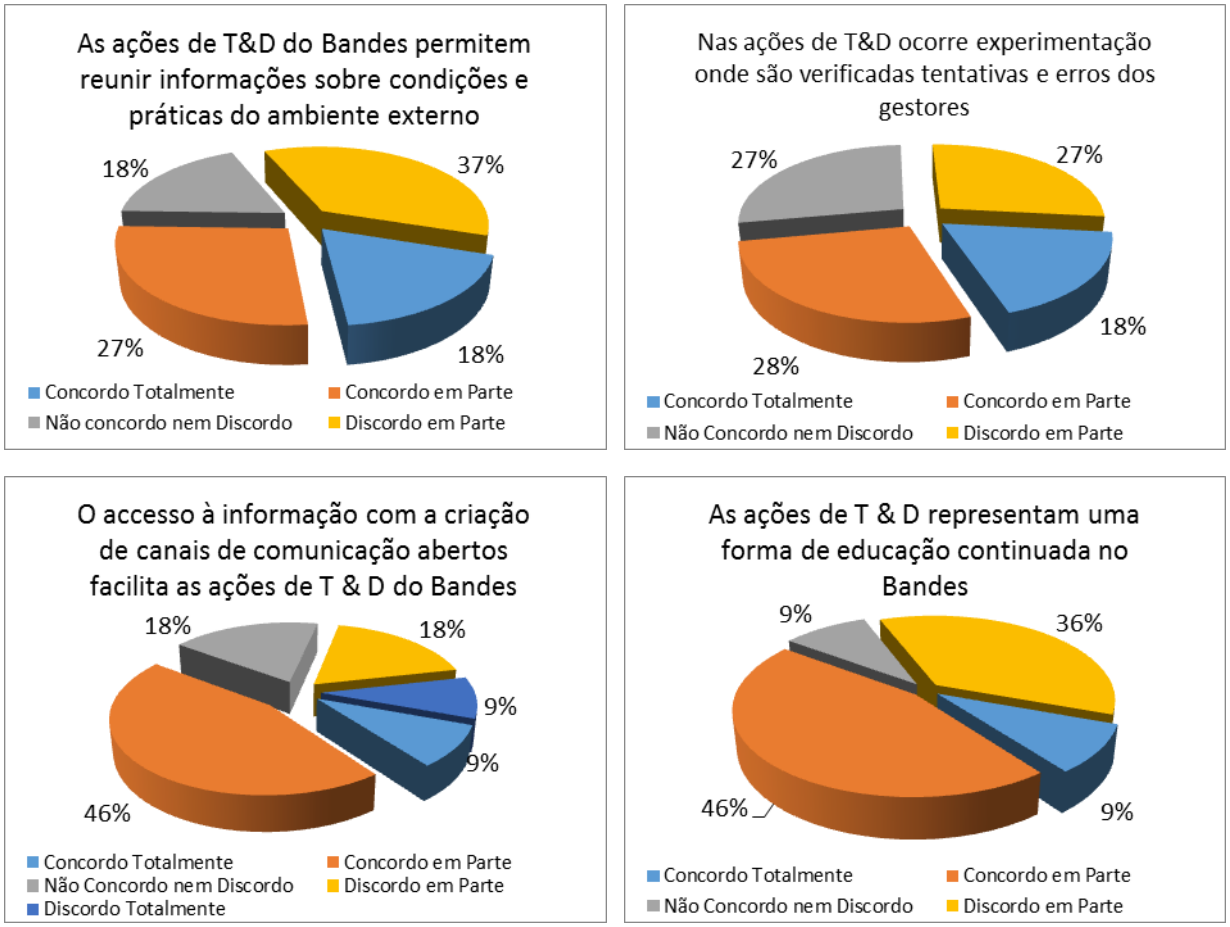


Figura 9 – Q21. Quanto aos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionado pelo Bandes.

- **Q21**. Quanto aos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionado pelo Bandes.

- A primeira questão desse bloco indaga se as oportunidades de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes permitem aos gestores reunirem informações sobre condições e práticas exteriores (ambiente externo à organização), sendo que 2 dos respondentes declararam concordar totalmente; 3

dos respondentes concordam em parte; 2 não concordam e nem discordam; e 4 discordam em parte.

- A segunda questão desse bloco busca identificar se nas ações de treinamento e desenvolvimento são proporcionadas estratégias de experimentação, nas quais são verificadas as tentativas e/ou erros dos gestores. Sobre essa indagação, 2 dos respondentes concordam totalmente; 3 dos respondentes concordam em parte; 3 não concordam e nem discordam; e esse mesmo número de gestores discordam apenas em parte.

- Outra indagação realizada nesse bloco foi se o acesso à informação com a criação de canais de comunicação abertos dentro da organização facilita as ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes. Mensurando o grau de concordância, é identificado que 1 dos respondentes concordam totalmente; 5 concordam em parte; 2 não concordam e nem discordam; 2 discordam em parte; e 1 dos gestores discordam totalmente.

- Na última questão desse bloco é questionado se as ações de treinamento e desenvolvimento representam uma forma de educação continuada no Bandes. Em relação a essa pergunta, 1 dos respondentes assinalaram que concordam totalmente; 5 concordam em parte; 1 não concordam e nem discordam; e 4 discordam em parte.

As indagações dessa parte do questionário obtiveram o menor índice de concordância, principalmente, no que se refere a reunir informações sobre condições e práticas do ambiente externo e da educação continuada. Vale destacar ainda que, quando observado o quesito neutralidade, esse bloco de questão também possui a maior neutralidade dos respondentes.

4.1 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Esse capítulo Esse capítulo apresentou os resultados da pesquisa de campo realizada no Bandes com as pessoas que ocupam cargos em nível gerencial. Com relação ao perfil dos respondentes, identificou-se que o contingente de homens e mulheres do corpo gerencial é bem equilibrado, sendo a maioria composta por

jovens de 40 anos ou menos. Além disso, 73% dos gestores entrevistados possuem elevado nível de escolaridade e bastante tempo de serviço na organização.

Ao analisar e observar as percepções dos gestores da instituição pesquisada, a pesquisa empírica permitiu identificar os processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização da aprendizagem, além de também encontrar fatores determinantes de aprendizagem em todos os processos, os quais serão melhor detalhados nas considerações finais deste trabalho. Por outro lado, uma pequena parte dos gestores afirma que determinadas partes dos processos de aprendizagem não são consolidadas, conforme descrito nos relatos apresentados e nas considerações finais a seguir.

Por outro lado, no que concerne às ações de treinamento e desenvolvimento gerencial e aos facilitadores da aprendizagem organizacional, foram verificados alguns aspectos relacionados às ações que o Bandes proporciona aos gestores.

Analisou-se as opiniões dos gestores (quanto aos resultados) se as ações de treinamento e desenvolvimento voltadas para o desenvolvimento dos gestores podem colaborar para o desenvolvimento gerencial; por fim, o capítulo descreve os facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo realizar um estudo junto aos gestores sobre os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo Bandes, visando o desenvolvimento gerencial. Nesse contexto, soma-se a revisão de literatura ao estudo de caso com a aplicação do questionário de pesquisa, que proporcionou uma diversidade de opiniões dos gestores sobre os processos de aprendizagem organizacional, ações de treinamento e desenvolvimento e os facilitadores de aprendizagem organizacional.

No primeiro capítulo dessa dissertação é possível perceber a complexidade da dinâmica das relações de aprendizagem organizacional, grupal e individual. Ademais, as ações humanas estão carregadas da personalidade individual, comportamental e psicológica, bem como de vários outros fatores internos e externos, como por exemplo os impactos que o Bandes (enquanto banco estatal de desenvolvimento) sofre por causa das particularidades do sistema financeiro bancário. Além disso, o banco deve estar alinhado às diretrizes do governo estadual, bem como à política macroeconômica do país, principalmente no que se refere ao repasse de recursos do BNDES. Desta forma, as diretrizes e instruções emanadas são muitas e provocam mudanças constantes, que podem influenciar diretamente o processo de aprendizagem organizacional.

A aplicabilidade da aprendizagem ao contexto organizacional emerge sob duas óticas de discussões: a primeira envolve a aprendizagem organizacional, que segundo Tsang (1997) segue uma forma descritiva, cuja ideia principal seria a análise de como a organização aprende, assim como de que forma é construído e utilizado o conhecimento; e a segunda salienta as organizações de aprendizagem, que na concepção desse mesmo autor envolve uma abordagem prescritiva, cujo objetivo seria oferecer instrumentos para que as organizações tenham condições de aprender. Essa pesquisa teve como foco analisar os processos da aprendizagem organizacional, e mais especificamente esse contexto aplicado aos gestores do Bandes. Assim, optou-se por utilizar a abordagem de aprendizagem organizacional como objetivo de pesquisa, conforme justificativa na seção 1.2.1 deste trabalho.

No segundo capítulo da pesquisa se discute o treinamento, o

desenvolvimento e a aprendizagem gerencial, dando ênfase ao desenvolvimento de gestores, de competências e de habilidades gerenciais. O intuito era definir estas práticas como promotoras do desenvolvimento gerencial e da aprendizagem organizacional. O treinamento está voltado principalmente para as atividades desempenhadas no curto prazo, ao passo que o desenvolvimento está mais atrelado à capacidade de aumentar as habilidades das pessoas que irão desempenhar funções futuras (incluindo as habilidades de liderança), daí a importância do referencial teórico envolvendo o gestor inserido nesse contexto.

De modo geral foram identificados na revisão de literatura quatro processos de aprendizagem que influenciam na aprendizagem organizacional, a saber: geração, compreensão, disseminação e institucionalização. Sendo assim, adotou-se a estrutura de referência proposta por Silva (2009), a qual mostrou aderência ao contexto da organização, pois ajudou a identificar, analisar e compreender como ocorrem todos esses processos de aprendizagem no Bandes. Destarte, foram identificados fatores determinantes em todos os processos analisados, fatores estes que segundo Silva (2009) podem contribuir ou inibir os processos de aprendizagem organizacional. Os fatores Estrutura, Estratégia, Tecnologia, Cultura e Processos Gerenciais podem influenciar a forma como os indivíduos, os grupos e as organizações aprendem.

Assim, vale retomar a abordagem de Crossan, Lane e White (1999) que compreendem a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico, que acontece ao longo do tempo entre os três níveis (individual, grupal e organizacional) e resulta de uma tensão entre assimilar uma nova aprendizagem (*feedforward*) e a utilização do que já foi aprendido (*feedback*). O fluxo do processo de aprendizagem ocorre em ambos os sentidos: a partir do indivíduo para a organização e, no fluxo inverso, da organização para o indivíduo.

Embora a aprendizagem no Bandes seja complexa e ocorra em todos os níveis da organização, é no nível de grupo que o processo acontece com mais intensidade, especialmente por motivos como os relatados pelos gestores: “o diálogo entre os gestores e as reuniões formais ou informais favorecem a disseminação de informações [...], principalmente, a partir da estrutura de gestão por comitês temáticos”. Em outro discurso: “essencialmente é no debate nos comitês que

podemos adquirir conhecimento de outras áreas". Por outro lado, ao se verificar o percurso da aprendizagem no sentido do indivíduo para a organização, constatam-se poucos indícios de que a aprendizagem adquirida pelos gestores (indivíduos) seja transferida para os grupos ou equipes (*feedforward*), para ser incorporada e posteriormente institucionalizada para a organização.

Como mencionado por alguns gestores, no nível de grupo, parte dos processos "não são consolidados" pelo banco, ou seja, parte do conhecimento não está sendo incorporada no nível organizacional, logo, não é institucionalizada. No nível organizacional, identificou-se que o Bandes transfere o conhecimento para os grupos/equipes e para o gestor (indivíduo), assim sendo, esse é o fluxo predominante da aprendizagem no banco: da organização para o indivíduo (feedback).

No tocante às ações de treinamento e desenvolvimento e os facilitadores da aprendizagem organizacional, constata-se que existe envolvimento da liderança (gestores) em iniciativas de treinamento e desenvolvimento, porém no que diz respeito ao Bandes observa-se que são necessários ajustes para que seja dada mais ênfase ao desenvolvimento dessas práticas. Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento, percebe-se que, na opinião dos gestores, as ações podem colaborar substancialmente para o desenvolvimento gerencial.

Por outro lado, as questões referentes aos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes obtiveram o menor índice de concordância dentre os respondentes. O que se observa nesse quesito é que este aspecto dessas ações proporcionadas pelo banco não tem sido suficientemente favorável para a aprendizagem dos gestores.

A concepção da parte teórica e a pesquisa empírica colaboraram para se obter possíveis respostas ao problema central dessa pesquisa – **Qual a percepção dos gestores sobre os processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticados pelo Bandes?** – Nesse sentido, destacam-se algumas ponderações relevantes:

No que tange ao perfil dos respondentes, a maioria dos gestores são pessoas maduras com idades superiores a 31 anos; além disso, 55% dos respondentes

possuem especialização lato sensu e 18% possuem especialização stricto sensu. Essa maturidade colaborou para a coleta de dados primários, tanto no período preparatório (reunião para conscientização) quanto na aplicação e devolutiva do questionário. Além disso, o elevado nível de escolaridade apresentado, bem como o tempo de serviço, permite inferir que esses gestores possuem maior facilidade para compreender e aplicar os processos de aprendizagem.

No que concerne à segunda parte da pesquisa, iniciando-se pelo processo de **Geração de conhecimento**, conclui-se que a aquisição e atualização do conhecimento dos gestores ocorrem internamente e externamente, por meio de treinamentos promovidos tanto pela instituição quanto por terceiros, ou ainda por iniciativa própria. Entretanto, o meio pelo qual os gestores mais buscam informações é a participação em comitês temáticos, que geram conhecimentos e aprendizagem. Assim, as informações mais relevantes são compartilhadas para as melhorias dos processos.

Por outro lado, observa-se que a aprendizagem promovida pelo banco não contempla uma parte dos gestores, apesar de haver um plano de treinamento elaborado anualmente pela GERHA. Também há uma carência no desenvolvimento gerencial direcionado para produtos e serviços bancários, e ainda nota-se que não há incentivo por parte do banco para que os gestores sejam criativos no desenvolvimento de ideias. Ainda assim, apesar desse processo apresentar alguns pontos desfavoráveis apontados por alguns gestores, sua importância e seus benefícios são visíveis. Desta forma, no nível individual os **fatores determinantes** do processo de geração da aprendizagem identificados foram treinamentos e capacitações (internos e externos), cursos *in company* e participações em comitês temáticos.

No processo de **compreensão ou interpretação da informação** constatou-se que o banco possui diversos comitês que são formados por distintos grupos de gerentes. Os *insights* (ou geração de ideias) são discutidos de várias maneiras, como, por exemplo, por meio dos comitês temáticos ou grupos de trabalho (pouco utilizados) e em alguns casos em reuniões semanais; dependendo do assunto, cria-se um fórum específico. Porém, os *insights*, as ideias e a inovação precisam ser mais amplamente discutidos com os gestores, visando uma melhor formalização. A

compreensão e o compartilhamento das informações novas e rotineiras ocorrem de diversas formas, principalmente por meio dos comitês (grupos), que interpretam as informações e geram conhecimento. Outras formas utilizadas são os diversos instrumentos de comunicação interna do banco, como, por exemplo, *e-mail* (o mais destacado), intranet e canais institucionais, entre outros.

O compartilhamento de experiências e conhecimentos ocorre por meio de conversas formais e informais, reuniões periódicas dos diretores com os gerentes e reuniões dos gerentes com os colaboradores. Nesse processo fica evidenciado que o aprendizado informal dos gestores e equipes é muito peculiar, especialmente quando as informações são partilhadas e discutidas entre os grupos de gerentes. Assim, esse processo também é perceptível, apesar de alguns apontamentos levantados pelos gestores, os quais deverão ser revistos e alinhados pelo banco. Sendo assim, no nível de grupo os **fatores determinantes** do processo de compreensão ou interpretação encontrados foram os canais de diálogos e discussões formais e informais, e também instrumentos de comunicação interna.

Quanto ao processo de **disseminação de informação**, embora tenham sido constatadas algumas divergências na percepção dos respondentes, pode-se apontar que esse processo ocorre de várias formas, principalmente pela divisão em grupos de correio eletrônico (muito utilizado), Painel Bandes e Portal RH. O sistema do banco é informatizado e totalmente integrado com um sistema corporativo, onde boa parte das tramitações de procedimentos e processos entre gerências ocorrem. A instituição possui intranet (que é o meio de comunicação principal), que abrange desde as normas e decisões internas e da execução da estratégia, que são fundamentais para a execução das rotinas e das ações no nível tático da gestão, até portarias, normativos, informações de *compliance*, linhas de financiamento e regulamento operacional. O banco possui ainda uma ferramenta de *business intelligence* (BI), mas nem todos tem acesso.

Os gestores de algumas áreas do banco também participam de grupos temáticos na Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), que é uma fonte de aprendizagem. De maneira geral, observa-se que os gestores compreendem a disseminação de informações como promotora da aprendizagem organizacional, entretanto, os relatos indicam que atualmente cada gestor age por conta própria

para disseminar as informações. Assim, ainda no nível de grupo os **fatores determinantes** do processo de disseminação de informações encontrados foram: grupos de correio eletrônico, Painel Bandes, Portal RH, Intranet e ABDE.

Finalmente, apesar de argumentos contraditórios de alguns gestores, constata-se que o processo de **Institucionalização da aprendizagem** (conhecimento incorporado) ocorre quando as informações geradas são armazenadas em sistemas ou em pastas públicas na rede. Além disso, há outros meios como o servidor, que é fonte de armazenamento de informações sobre processos, relatórios e outros documentos. A alta integração do sistema possibilita a armazenagem de grande parte das informações geradas nos processos de trabalho, favorecendo assim a tomada de decisão dos gestores em diversos níveis. Todavia, os relatos indicam que esse processo não acontece na sua totalidade; somente partes do processo são consolidadas, isto é, nem todo conhecimento está sendo guardado na memória organizacional do banco. Há gestores que chegam a afirmar que a institucionalização é inexistente, conforme relatos registrados no Quadro 28.

Contudo, segundo Karawejczyk (2014), pode ocorrer de o processo de institucionalização não capturar todas as aprendizagens que se desenvolvem nos níveis individual e de grupo, porque leva algum tempo para se realizar transferências do nível individual para o grupal e do grupal para o organizacional. Assim, é necessário levar em consideração os processos informais de aprendizagem que fazem parte do cotidiano organizacional.

Conforme os relatos obtidos, as práticas gerenciais estão institucionalizadas e são bem definidas e claras, principalmente por normativos e manuais internos. As atribuições de cada área são explicitadas por meio de instrumentos de gestão e previstas nas políticas descritas no *Compliance*, disponível na intranet. Entretanto, existem argumentos contrários que constam no Quadro 29. Com relação às estratégias e procedimentos, percebe-se que a maioria dos gestores entende que as estratégias e os procedimentos estão bem definidos e armazenados na memória organizacional, porém, no Quadro 30 existem relatos contrários a esse respeito. Os mecanismos de tecnologia da informação e outras ferramentas e políticas existentes no Bandes podem contribuir muito para a memória organizacional, propiciando a institucionalização da aprendizagem. Desta forma, no nível organizacional os

fatores determinantes do processo de institucionalização do conhecimento identificados foram sistemas de armazenagem, pastas públicas na rede e servidor.

Diante do exposto é imprescindível que o Bandes identifique nos quatro processos (principalmente no último) se há deficiências, e caso haja, quais são os gargalos que estão ocorrendo, pois se estes gargalos não forem corrigidos há um sério risco de comprometimento da institucionalização da aprendizagem organizacional, além de poder trazer sérios transtornos nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia ou até mesmo na estratégia, entre outros.

Os resultados encontrados permitiram as análises dos processos de aprendizagem organizacional que são praticados no banco, especificamente os voltados para os gestores. De modo geral, o total de gestores que responderam de forma positiva às indagações sobre os processos de aprendizagem organizacional se sobrepõe às negativas encontradas. Mas como foram encontradas percepções negativas, provavelmente a política organizacional relacionada à aprendizagem organizacional precisa ser melhor discutida e/ou institucionalizada.

A última parte da pesquisa analisou as ações de treinamento e desenvolvimento gerencial e os facilitadores da aprendizagem organizacional. No tocante ao primeiro bloco das questões, verifica-se que praticamente metade dos gestores afirma possuir iniciativa para participar de ações de treinamento e desenvolvimento, veem tais ações como fundamentais para o crescimento da carreira, além de obter mais vantagens do que desvantagens ao participar de ações de treinamento e desenvolvimento. Entretanto, a organização pesquisada precisa melhorar os mecanismos de identificação das reais necessidades de qualificação dos gestores, tendo em vista o relato de alguns gestores que levantaram pontos importantes a este respeito.

Com relação ao segundo bloco das questões quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento (que avalia a percepção da opinião dos gestores no tocante se as ações elencadas na questão podem colaborar para o desenvolvimento gerencial), constata-se a concordância da maioria dos gestores. Diante disso, é possível afirmar que os gestores têm ciência do quanto é importante participar das ações de treinamento e desenvolvimento para que possam exercer

bem as suas funções.

Sobre a importância de se participar dessas ações de treinamento e desenvolvimento, vale lembrar alguns autores, iniciando por Bohlander, Snell e Sherman (2003), que afirmam que os indivíduos que colaboram para o sucesso das organizações necessitam ter algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou adequar-se a novas formas de trabalho. Já a competência gerencial cumpre do mesmo modo uma função essencial que é a "[...] mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito organização como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais" (RUAS, 2001, p. 247).

Em relação à prática gerencial, Fox (1997) salienta que existe uma ligação estreita entre a aprendizagem e a prática gerencial, e o maior desafio é garantir que os programas de aprendizagem gerencial estejam trabalhando direcionados no sentido da educação, bem como auxiliando o desenvolvimento dos gestores, de tal maneira que estes possam desenvolver as competências necessárias para enfrentar os grandes desafios com que se deparam em sua prática gerencial. Por fim (mas não menos importante) a liderança, que segundo Bergamini (2010) adquire uma importância fora do comum, especialmente dentro do ambiente organizacional. As organizações podem ser consideradas como formadas principalmente por grupos de pessoas que necessitam ser coordenadas em seus esforços individuais, com o propósito de que as metas e os objetivos comuns sejam cumpridos.

Finalmente, o terceiro e último bloco de questões, que trata dos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento. Este grupo de questões obteve o menor índice de concordância, especialmente no tocante a reunir informações sobre as condições e práticas do ambiente externo à organização e sobre a educação continuada. Cabe destacar ainda que quando se trata do quesito neutralidade, esse bloco de questões também apresenta a maior neutralidade por parte dos gestores. Nesse contexto, vale relembrar os facilitadores da aprendizagem organizacional propostos por Nevis, DiBella e Gould (1995, apud PIOVESANA *et al.*, 2011) que impactam na aprendizagem e nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes. O primeiro é o imperativo de analisar o meio externo, que tem o objetivo de identificar e reunir

informações sobre as condições e práticas do ambiente externo à organização, no sentido de melhor compreender o ambiente competitivo das organizações para que assim se tenha condições de responder de maneira mais adequada a este mesmo ambiente. O segundo é a atitude experimental, que denota a preocupação de estimular a experimentação possibilitando dessa forma a tentativa e o reconhecimento do erro. Essa postura é importante, pois tem o objetivo de desenvolver novos desafios, bem como estimular a curiosidade, a aceitação e a não punição das falhas.

A terceira é o clima de abertura, que tem o intuito de promover o acesso às informações com a criação de canais de comunicação abertos dentro do ambiente organizacional. Nessa dimensão, os problemas e erros são compartilhados, bem como os debates e conflitos são permitidos por serem formas aceitáveis de solução de problemas. Nesse sentido é estimulada a aprendizagem informal proporcionada por situações cotidianas e finalmente é a educação continuada que retrata o compromisso da organização na manutenção da aprendizagem para todos os colaboradores em distintos níveis laborais e em diversas áreas. Ainda de acordo com esses autores, os líderes devem estar ativa e verdadeiramente envolvidos e comprometidos com a implementação dos processos de aprendizagem, colaborando assim para que esses processos façam parte da visão estratégica organizacional. Sendo assim, conforme o contexto, esse bloco de questões forneceu informações importantes que permitiram lançar luz sobre esse foco de discussão, e assim ajudar a responder e esclarecer os questionamentos.

Entrementes, independentemente da hierarquia, a aprendizagem organizacional pode ser promovida beneficamente pelas organizações, sendo impactada pelos fatores facilitadores da aprendizagem, desde que se observe o clima de abertura, o processo de educação continuada, os envolvimentos das chefias e líderes, entre outros, bem como as práticas de treinamento e desenvolvimento associadas a esses facilitadores.

Desta forma, as ações de treinamento e desenvolvimento devem ser compreendidas como integrantes da aprendizagem organizacional, sendo a aprendizagem um fator preponderante para as organizações na atualidade; essa é a interpretação que se faz a partir do questionamento central dessa pesquisa e das

respostas proferidas pelos gestores, sendo necessário para a organização pesquisada buscar o melhor *know how* para o gerenciamento dessas práticas em benefício do desenvolvimento gerencial. Cabe relembrar as abordagens de dois autores: Fox (1997) afirma que os processos de aprendizagem colaboram para a prática da gestão, incluídos também neste contexto a educação e o desenvolvimento gerencial, e Almeida e Motta (2012), que argumentam que é essencial a integração entre o desenvolvimento gerencial e a aprendizagem organizacional, mesmo que para isso seja necessária uma redefinição de estratégias e políticas, monitoramento e eventuais mudanças dos padrões culturais, um melhor delineamento do perfil gerencial e, principalmente, investir na educação continuada como política de desenvolvimento que norteia a estratégia de desenvolvimento das competências gerenciais.

Dessa forma, a instituição não pode perder o foco da aprendizagem contínua, que segundo Tarapanoff e Alvares (2011) deve estar atrelada aos objetivos, às estratégias e à gestão do conhecimento da organização. Assim, o que torna a educação corporativa verdadeiramente corporativa é a sua conexão com a estratégia da organização. Assim sendo, aceita-se entre as médias e grandes corporações que a estratégia depende da aprendizagem, e esta por sua vez do desenvolvimento de competências organizacionais e individuais específicas.

No contexto da organização pesquisada, foi possível constatar que o Bandes tem se preocupado e se empenhado em investir no treinamento e desenvolvimento dos gestores e colaboradores, a fim de alinhar a estratégia com as necessidades dos negócios. Entretanto, cabe salientar uma vez mais que o banco precisa rever os processos de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento gerencial.

Em resumo, o modelo de estrutura de referência proposto por Silva (2009) revelou contribuições importantes na compreensão dos processos de aprendizagem organizacional, e em conjunto com as demais revisões de literatura, (principalmente sobre treinamento e desenvolvimento), possibilitou entender como os processos de aprendizagem colaboram para o desenvolvimento gerencial. Salienta-se ainda que a escolha da abordagem qualitativa se mostrou adequada no aprofundamento da investigação desta pesquisa. A seguir, serão feitas propostas para pesquisas futuras.

5.1 PROPOSTAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando a pesquisa bibliográfica e os dados obtidos na pesquisa empírica, são desenvolvidas as seguintes sugestões para trabalhos futuros:

• Ampliar a pesquisa para outros níveis e/ou colaboradores na hierarquia organizacional do Bandes ou de outra instituição financeira bancária;

• Embora o instrumento de pesquisa tenha sido ajustado e testado, foram obtidas algumas respostas genéricas dos gestores, possivelmente devido ao fato do questionamento ter possibilitado esse entendimento. Além disso, o tamanho final das respostas se mostrou extenso, o que pode cansar o respondente e reduzir a qualidade de algumas respostas. Assim, o instrumento de pesquisa precisa ser melhorado, corrigindo estas fragilidades;

• Pelo fato do Bandes ser muito fortemente impactado por forças políticas e econômicas vigentes, torna-se importante realizar estudos pretéritos comparativos em relação a diferentes governos e a aprendizagem organizacional;

• Ampliar os estudos sobre aprendizagem organizacional e sobre as ações de treinamento para a rede de parceiros, incluindo os consultores de projetos do Bandes;

• Ampliar o debate para a aprendizagem inter-organizacional do mesmo segmento e/ou de segmentos similares com estudos comparativos.

Finalizando, cabe salientar que há um interesse crescente nessa linha de pesquisa, muito embora ainda existam poucos trabalhos nesta área, principalmente referentes ao setor de organizações públicas no segmento financeiro bancário.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tomando por base o referencial teórico e o estudo de caso são identificadas algumas limitações dessa pesquisa:

• Essa pesquisa está constituída por 78% de literaturas de autores nacionais e 22% de literaturas estrangeiras sobre a temática. Dessa forma, considera-se esse fator uma limitação, entretanto vale ressaltar que essa limitação não representa um agravante, tendo em vista que diversas literaturas consideradas como nacionais são obras traduzidas para o português;

• Detectou-se nas pesquisas de literaturas referentes ao tema desenvolvimento gerencial em relação à aprendizagem organizacional que são raros os estudos correlacionando estas áreas;

• Outra limitação observada na pesquisa envolve o fato do estudo de caso ter sido aplicado em apenas uma organização e somente para os níveis gerenciais. Ainda assim, considera-se atendidos os objetivos e a problemática propostos nessa pesquisa.

É importante relatar que toda e qualquer pesquisa possui limitações. Dessa forma, essa dissertação não pretende encerrar todas as possibilidades de pesquisas, mas sim representar a realização de um estudo limitado a uma instituição, em um período de tempo determinado e com atores específicos.

Enquanto pesquisador pretende-se continuar investigando esse e outros temas relacionados à aprendizagem organizacional, identificando outros objetivos, problemas, metodologias e encontrando novos resultados de pesquisas.

Finalizando de uma maneira que possa contribuir, almeja-se que este trabalho possa proporcionar um processo de melhoria e alinhamento nas discussões e debates em todos os níveis gerenciais do banco, a fim de que a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento gerencial beneficiem simultaneamente o Bandes, os gestores e demais pesquisadores da área.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. M. P.; MOTTA, F. M. V. **O Desenvolvimento de Competências Gerenciais como Fator de Vantagem Competitiva**: um estudo de caso em uma empresa estatal de telecomunicações. 2012. Disponível em:<http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_635_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em 13 jun. 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. A Era do Conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Org.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serinews, 2007, pp. 41-66.

ANTONACOPOULOU, Elena P. The Relationship Between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**. Vol. 37(4). 2006. pp. 455-473.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

_____. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma Revisão Crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os Novos Horizontes da Gestão**: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Uma Agenda Brasileira para os Estudos em Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 266-281, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone. Contextos do Saber a Aprendizagem Informal. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt (org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. pp. 139-159

ANTONELLO, Claudia Simone; RUAS, Roberto. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. In: **Anais do 26° ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle *et al*. Os Processos de Aprendizagem Organizacional e a Inovação: um estudo de caso longitudinal (1986-1995) em uma empresa do setor petrolífero brasileiro. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v.11, n. 2, pp. 526-564, abr/jun, 2011.

ARGOTE, Linda. Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge. **Kluwer Academic Publishers,** Boston, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective.

Workinghan Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem Organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, pp. 51-76.

ATKINSON, Rita L.; ATKINSON, Richard; SMITH, Edward; BEM, Daryl. **Introdução à Psicologia.** 11. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: centro de documentação e memória. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=386>. Acesso em 16 maio 2014.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: estrutura organizacional. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=99>. Acesso em 16 maio 2014.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: o banco que investe em você. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=74>. Acesso em 16 maio 2014.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: gestão de pessoas. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=76>. Acesso em 16 maio 2014.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: gestão estratégica, plano estratégico. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=75>. Acesso em 16 maio 2014.

BANDES, Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (Bandes). **Quem somos**: palavra da diretoria. 2014. Disponível em: <https://www.bandes.com.br/Site/Dinamico/Show?id=90>. Acesso em 16 maio 2014.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARROS, Aildil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.

BASSETTO, Benedita Josepetti. Universidade corporativa: essencial para a viabilização das estratégias dos negócios. **Revista Eletrônica Administração**: Gestão e Tecnologias, V. 1, nº 1, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. Ed.- 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BERTOLIN, Rosangela Violetti; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar José de. Aprendizagem Organizacional Socioprática no Serviço Público: um estudo de caso interpretativo. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, Abr. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 jul. 2014.

BISPO, Marcelo de Souza; GODOY, Arilda Schmidt. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista administração contemporânea**, Curitiba , v. 16, n. 5, out. 2012 .

BITENCOURT, Claudia Cristina. Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Claudia. (Org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. pp. 17-30.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel *et al*. Origens e perspectivas teóricas sobre aprendizagem gerencial. **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 12 e 13 de agosto de 2011.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.) **Aprendizado organizacional**: contexto e propostas. Curitiba: Ibpex, 2011. 2v., pp. 93-130.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.

CAETANO, J. **Estilos de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar**: Estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Aberta, Programa de Pós-Graduação em Administração e Gestão Educacional. Lisboa. 2005.

CAMPOS, N. G.; FONSECA, D. R. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Contribuições para um Debate Conceitual. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2013, BRASILIA. **Anais do IV EnGPR**, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches. **Management Learning**. 2005, pp. 36-49.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. Ampliando as fronteiras da educação gerencial é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt (org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 399-421. pp. 399-421.

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning, In: Cohen, M. D.; Sproull, L. (eds). **Organizational Learning**. California: Sage, 1996, pp. 430-459.

COSTA**,** Lucimara Amorim da. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. (Org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational learning: toward a theory. **Working Paper Series**, Londres, Richard Ivey School Business, pp. 01-43, maio 1998.

CROSSAN, M. M. *et al*. An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review** . v.24, n.3, pp. 522-537. Jul. 1999.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DE RÉ, César Augusto; DE RÉ, Maria Alice. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, Claudia. (Org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010, pp. 79-100.

DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

DEMIAN, Peter. **CoMem**: design knowledge reuse from a corporate memory. 2004, Dissertation (Doctor of Philosophy) Department of Civil and Environmental Engineering and the Committee on Graduate Studies of Stanford University. CIFE, Stanford, 298f.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as Organizações Aprendem***:* uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator. 1999.

DIENG, Rose *et al*. **Methods and Tools for Corporate Knowledge Management**. Institut national de recherche en informatique et en automatique. Unité de recherche INRIA Sophia Antipolis. 1998. 44p.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literature. **Organization Studies***,* Berlin, v.3, n.14, pp.375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: _____. (Orgs.). **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAÚJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 15-38.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FEIGENBAUM, Armand Vallin; FEIGENBAUM, Donald S. **O Poder do Capital Gerencial**: como utilizar as novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 248p.

FERRÃO, Romário Gava. **Metodologia Científica para Iniciantes em Pesquisa**. Linhares, ES: Unilinhares/Incaper, 2003.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 165-192.

FIOL, Marlene C.; LYLES, A. Marjorie. Organizational learning*.* **Academy of Management Review, Mississippi,** v.10, n.4, pp. 803-813, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Eds.). **Management Learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, 1997, pp. 21-37.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **Revista Desenvolve**, v. 2, n. 2, pp. 137-154, 2013.

FUERTH, Leonardo Ribeiro; MARTINS, Alexandre. A Educação Corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. **Revista Cadernos de Administração**. Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora. Bela Vista-Macaé, Rio de Janeiro. n. 2, jul, dez, 2008.

GARVIN, David A.; NAYAK, P. Ranganath; MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L. "Aprender a Aprender". In: **HSM Management**. nº 9. São Paulo: jul-ago 1998. pp. 58-64.

GARVIN, David A. **Learning in action**: A guide to putting the learning organization to work. Harvard Business Press, 2000.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr., J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

_____. **Organizações**: Comportamento, Estrutura, Processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. In___. **Como classificar pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 4, pp. 41-58.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. How Forgetting Leads to Innovation. **Chief Executive Officer Magazine**, v. 216, pp. 46-49, mar. 2006.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O Conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. pp. 117–138.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

HEIDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (orgs.). **Handbook of Organizational Design**. Londres, Oxford University Press, pp. 8-27. 1981.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.

INKPEN, A. C.; CROSSAN, M. M. Believing is seeing: joint ventures and organization

learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, pp. 595-618, Sept. 1995.

KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. **Aprendizagem nas organizações**: uma perspectiva multinível. B. Tec. Senac, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 32-51, jan./abr. 2014.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In:_____. KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, pp. 61-92, 1998.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning: in **Sloan Management Review**, Outono, pp. 37-50. 1993.

KIRKPATRICK, Donald. L.; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Cientifica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement**: o sucesso além do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In:_____. STARKEY, K. (ed.) **Como as organizações aprendem**: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, pp. 321-341, 1997.

LACOMBE, F.; HEILBORN G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LaSPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional**: estudo de caso em um Call Center. 2007. 120p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2007.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **Organization Science**, Providence, v. 2, n. 1, 1991.

LIMA, José Eduardo Pereira de. **A Educação Corporativa no Desenvolvimento das Competências Gerenciais**: o caso do Programa Diálogo do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade Boa Viagem. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação – CPPA, Recife, 2011, 147p.

LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha; OZ, Sasson. Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 3, pp. 292-305, 1996.

LÓPEZ, Susana Pérez; PEÓN, José Manuel Montes; ORDÁS, Camilo José Vazquez. Human Resource Management as a Determining Factor. In: **Management Learning**. v. 37. pp. 215-239, 2006.

LUSTOSA, Romero Bastos; SILVA, Anielson Barbosa da; ZAGO, Célia Cristina. Processos de aprendizagem organizacional em um banco público do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 2, pp. 109-140, 2009.

MACEDO, M.; BOTELHO, L. L. R.; DUARTE, M. A. T. Revisão bibliométrica sobre a produção científica em aprendizagem gerencial. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, pp. 619-639, 2010.

MARCON, Caroline Ester. **Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional**: Um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2007.

MARRAS, Jean Pierre**. Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASADEH, Mousa. Training, education, development and learning: what is the difference? **European Scientific Journal**. May edition, v. 8, n.10, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Maria Inês Gonçalves *et al*. Estrutura organizacional e modelo de gestão: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. **XI Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 07-09 dez. 2011.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da Administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABBAD, Gardênia. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.

MIRANDA, Silvânia Vieira. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências informacionais. In: TARAPANOFF, Kira (Org.) **Aprendizado organizacional**: contexto e propostas. Curitiba: Ibpex, 2011. 2v.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J.C.A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, p. 1-21, jan/jun. 2004.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan/jun. 2006.

MÜLBERT, Ana Luísa; MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Terezinha. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e

tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

NADLER, L. **The handbook oh human resources development**. New York: Willey, 1984. pp. 01-47.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues. **Human Relations,** 48 (7), 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa***:* como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. *et al*. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, pp. 60-88, New York: Oxford University Press, 2003.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Educação Corporativa na Era do Conhecimento. A era do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serinews, 2007. Cap.1, p.113 – 162.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Revista Aletheia**, n. 26, pp. 27-40, jul/dez. 2007.

PIOVESANA, R. *et al*. Aprendizagem Organizacional: pesquisa de campo voltada à análise da aprendizagem organizacional. In **VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO** – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011.

PIRES, Fernanda Mendes. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade**: evidências em organizações contemporâneas. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2011, 240p.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano**. Sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

POPPER, Micha; LIPSHITZ Raanan. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**. v. 34. n. 2, Jun. 1998. pp. 161-179.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 41-63.

PRESKILL, Hallie; TORRES, Rosalie T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem. In. EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas. 2001, 121-147.

PUGH, Derek. S.; HICKSON, David. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de

Janeiro: Qualitymark, 2004.

PUHL, P. **Aprendizagem Organizacional como ferramenta de competitividade da empresa irmãos Seibert & Cia Ltda**. Santa Maria, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Maria, 146 p.

RAMBO, Jairo Alberto Machry. **Aprendizagem Gerencial e os Estágios do Desenvolvimento Moral**: O caso de uma instituição de ensino superior. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior de Biguaçu. 2005, 185 p.

RAO, Rukmini Devadas; ARGOTE, Linda. Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. **European Management Review**, 2006, 3(2), pp. 77-85.

RIBEIRO, Luísa Cristina Rêgo; ROCHA, Sandra Regina Pinheiro; CASTELO BRANCO, Expedita Araújo de Sousa. Liderança e estratégias organizacionais: a influência, o poder e os aspectos da liderança nas organizações. **Caderno de Estudos Ciência e Empresa**, Teresina, Ano 9, n. 2, nov. 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

ROCHA, Guilherme Busch; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; PASSADOR, Cláudia Souza. **Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira**: conflito na mudança do modelo de gestão. XXXVI Encontro da AnPAD, Rio de Janeiro, 22-26 set. 2012.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão Empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCARTEZINI, Vivian Neri. **Competências para a Sustentabilidade**: um estudo sobre ações educativas voltadas ao desenvolvimento de gestores. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2009.

SCHERER, Cristiane Márcia. **Aprendizagem Organizacional**. Revista Destaques Acadêmicos, ano 1, n. 1, 2009. CGO/Univates.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, 2011, pp. 227-240.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 20, n.1, 1983, pp. 07-28.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, set-out. 2008.

SILVA, Hércules Ferrari Domingues da; CLEMENTINO, José Carlos; BITTENCOURT, Priscila de Oliveira Stuque. A Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações. **Revista @LUMNI**, v. 2, p. 8, 2012.

SILVA FILHO, Antonio Isidro da. Escala de valores de aprendizagem em organizações: validação de um instrumento de medida. **RECADM**, v. 9, n. 2, p. 157-167, 2010.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior**. New York: The Free Press, 1997.

SOUZA-SILVA, Jader C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 49, n.2, abr./jun. 2009, pp. 176-189.

STARKEY, K. What Can We Learn From the Learning Organization? **Human Relations**, v. 51 (4), pp.531-546, 1998.

STEIL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Tese (Dr. Eng.). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002, 218 p.

STEIN, E. W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, Vol. 15 Issue 2, pp. 17-32. 1995.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. México: Addison-Wesley Ibero Americana, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio

Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, 2009.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea**. 2010, vol.14, n.5, pp. 818-835. ISSN 1982-7849.

TARAPANOFF, Kira; ALVARES, Lillian. Educação Corporativa. In: (Org.). **Aprendizado Organizacional**: contexto e propostas. Curitiba: Ibpex, 2011, pp. 65-92.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2013.

TELES, Luciana; CORREA, Dalila Alves. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de lideranças**: um estudo inicial. 5 amostra acadêmica. UNIMEP. 23-25 out. 2007.

TSANG, Eric W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, vol. 50, nº 1, 1997, pp. 73-89.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.137-158

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. **Academy of Management Review**, Vol. 16, 1991, pp. 57-91.

WEICK, Karl; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. v.3. São Paulo: Atlas, 2004, pp. 361-388.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia – construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Revista Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, fev. 2009, pp. 54 - 74.

ZARDO, Roberto. **A Aprendizagem Organizacional na Natura**: um olhar dos líderes e membros de equipes de desenvolvimento de novos produtos. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2005, 201 f.

ZHANG, Z.; WALDMAN, D. A.; WANG, Z. A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. **Personnel Psychology***,* 65(1), 2012, pp.49-78.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – BANDES

Prezado Sr.

Diretor de Crédito e Fomento do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo.

De acordo com seu consentimento no e-mail recebido do dia 20/12/2013 fui autorizado a efetuar no Bandes a pesquisa descrita abaixo:

“A Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento Gerencial: Estudo de Caso no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes)”.

A pesquisa que está sendo desenvolvida faz parte da dissertação de Mestrado do pesquisador Alcides Oliveira Pinto, e a finalidade da referida será analisar como os processos de aprendizagem organizacional e as ações voltadas para o desenvolvimento gerencial desenvolvidos pelo Bandes podem vir a contribuir para o uso das práticas gerenciais dos gestores do Bandes.

Os entrevistados nesta pesquisa não terão seus nomes divulgados no trabalho, sendo identificados somente com um código. Desta forma, só o pesquisador terá conhecimento dos dados pessoais, assegurando assim total sigilo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação e artigo científico, não sendo utilizados para outros fins.

Assim, no intuito de formalizar o acordo, solicito a confirmação para divulgação do perfil e do nome da organização pesquisada. Agradeço uma vez mais a sua valiosa colaboração e a fim de dar credibilidade à pesquisa me comprometo a disponibilizar ao Bandes os resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Desta forma, peço por gentileza que preencha os campos abaixo e assine as duas vias do termo, e com isso declara que recebe uma cópia deste termo de consentimento livre em participar da pesquisa.

_____, ____ de _____ de 2014.

_____	_____
Alcides Oliveira Pinto	Assinatura do Responsável pelo Consentimento
(Pesquisador)	(Bandes)

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GESTOR

Pesquisa “A Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento Gerencial: Estudo de Caso no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes)”.

Prezado Sr. (a),

Convidamos a participar da pesquisa “A Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento Gerencial: Estudo de Caso no Bandes”, que faz parte da Dissertação de Mestrado do pesquisador Alcides Oliveira Pinto. A pesquisa tem como objetivo analisar como os processos de aprendizagem organizacional e as ações voltadas para o desenvolvimento gerencial desenvolvidos pelo Bandes podem vir a contribuir para o uso das práticas gerenciais dos gestores do Bandes. Para tanto, gostaríamos de contar com sua colaboração, que consistirá em responder os questionários de entrevista. O preenchimento dos questionários que já estão em sua posse não lhe causará qualquer tipo de prejuízo e/ou desconforto como participante desta pesquisa.

As respostas às perguntas devem ser enviadas para o e-mail do pesquisador. O participante poderá, seja qual for o momento (antes, no decorrer ou após o preenchimento do questionário), receber mais esclarecimentos que julgar necessários, bem como tem o direito de se recusar a participar da pesquisa ou de se retirar em qualquer fase da mesma sem que haja quaisquer penalidades ou prejuízos pessoais. Os entrevistados nesta pesquisa não terão seus nomes divulgados no trabalho, sendo identificados somente com um código. Desta forma, só o pesquisador terá conhecimento dos dados pessoais, assegurando assim total sigilo e anonimato. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação e artigo científico, não sendo utilizados para outros fins.

Sendo assim, se você estiver devidamente esclarecido (a) sobre a finalidade da pesquisa e se concorda em participar desse estudo, solicitamos que assine nas duas vias deste termo no local abaixo indicado e na primeira página rubrique. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos a disponibilizar ao Bandes os resultados que serão obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Declaro ainda que recebi uma cópia deste termo de meu consentimento livre em participar da pesquisa.

_____ _____

Alcides Oliveira Pinto (Pesquisador). Nome e Assinatura do Participante

_____, ____ de _____ de 2014.

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O propósito deste questionário é verificar a percepção dos gestores em relação aos processos de aprendizagem organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelo Bandes, visando o desenvolvimento gerencial.

Sua resposta é muito importante para essa pesquisa.

☐ Aceito ☐ Não Aceito

PRIMEIRA PARTE: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

SETOR			
CARGO		**SEXO** ☐ Masculino ☐ Feminino	
FAIXA ETÁRIA	**ESCOLARIDADE**	**ADMISSÃO**	**TEMPO NA FUNÇÃO**
☐ Até 20 anos ☐ De 21 a 30 anos ☐ De 31 a 40 anos ☐ De 41 a 50 anos ☐ Acima de 50 anos	☐ Fundamental ☐ Compl. ☐ Incompl. ☐ Médio ☐ Compl. ☐ Incompl. ☐ Graduação ☐ Compl. ☐ Incompl. ☐ Especialização ☐ Compl. ☐ Incompl. ☐ Mestrado ☐ Compl. ☐ Incompl. ☐ Doutorado ☐ Compl. ☐ Incompl.	☐ Até 2 anos ☐ Entre 3 a 5 anos ☐ Entre 6 a 10 anos ☐ Acima de 10 anos	☐ Até 2 anos ☐ Entre 3 a 5 anos ☐ Entre 6 a 10 anos ☐ Acima de 10 anos

SEGUNDA PARTE: PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

GERAÇÃO

Q1. Como os Gestores do Bandes adquirem e atualizam seus conhecimentos? Como esse conhecimento pode ajudar a organização?

_____

_____

Q2. Como o Bandes procura incentivar a aprendizagem do Gestor?

_____

_____

_____

Q3. Como o Gestor adquire conhecimento dentro do Bandes?

_____

_____

_____

Q4. Como a organização incentiva o Gestor a ser criativo e desenvolver novas ideias? Como o banco recompensa esse Gestor?

_____

_____

_____

INTERPRETAÇÃO

Q5. Como os *insights* ou ideias são discutidas com os Gestores?

_____

_____

Q6. Como as informações rotineiras e as novas informações são compartilhadas pelos Gestores entre os colegas de trabalho?

_____

_____

_____

Q7. Os Gestores compartilham experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, como essas experiências são compartilhadas?

_____

_____

_____

DISSEMINAÇÃO

Q8. Como ocorre o processo de disseminação de informação no Bandes (circulares, memorandos, manuais, correio eletrônico, telefone, intranet, solicitações formais, conversas informais)?

_____

_____

_____

Q9. O Bandes possui sistema informatizado, que possibilite a troca e a distribuição das informações entre os gestores e os demais setores do banco? Possui intranet ou algum outro sistema interno de base de dados em rede? Descreva a contribuição de cada um deles.

_____

_____

_____

Q10. Na sua opinião, como a estrutura física da organização pode favorecer a disseminação de informações e o contato entre os Gestores?

_____

_____

_____

Q11. Na sua opinião, como o diálogo e as ações coletivas dos Gestores podem auxiliar na disseminação de informações entre eles? Como a organização estimula essa troca de experiências?

_____

_____

_____

Q12. Na sua opinião, como a disseminação de informações promove a aprendizagem na organização?

_____

_____

_____

INSTITUCIONALIZAÇÃO

Q13. Como as informações geradas cotidianamente pelos processos de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos?

_____

_____

_____

Q14. As práticas gerenciais estabelecidas e as ações de cada Gestor são claras e explícitas? De que forma?

_____

_____

_____

Q15. O Bandes possui estratégias e procedimentos bem definidos? Como eles se originam e quem participa desse processo?

_____

_____

_____

Q16. Quais as práticas gerenciais institucionalizadas no Bandes?

_____

_____

_____

Q17. Esse conhecimento gerado e compartilhado no Bandes resulta em algum tipo de mudança nas práticas gerenciais, na tecnologia, nos valores da organização, entre outros?

_____

_____

_____

_____

Q18. De que maneira os processos institucionalizados pelo Bandes contribuem para a aprendizagem dos Gestores do banco?

_____

_____

_____

_____

TERCEIRA PARTE: AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E FACILITADORES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL					
Assinale com X o seu Grau de Concordância: Considere (5) para Concordo totalmente; (4) para Concordo em parte; (3) para Não concordo nem discordo; (2) para Discordo em parte; e, (1) para Discordo totalmente.					
Q19. Quanto às ações de treinamento e desenvolvimento proporcionado pelo Bandes:	5	4	3	2	1
Possuo iniciativa pessoal para participar					
A participação é fundamental para o crescimento na carreira					
O Bandes é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos Gestores					
Participar das ações de treinamento e desenvolvimento gera mais vantagens do que desvantagens para os Gestores					
Q20. Quanto aos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dos Gestores:	5	4	3	2	1
Participar de ações de treinamento e desenvolvimento propicia o aperfeiçoamento do desempenho dos Gestores					
As ações de treinamento e desenvolvimento colaboram para desenvolvimento das competências gerenciais					
As ações de treinamento e desenvolvimento contribuem para o uso de práticas gerenciais pelos Gestores					
As ações de treinamento e desenvolvimento são essenciais para o desenvolvimento da Liderança dos Gestores					
Q21. Quanto aos facilitadores da aprendizagem organizacional nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes:	5	4	3	2	1
As oportunidades de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes permitem aos gestores reunir informações sobre condições e práticas exteriores (ambiente externo à organização)					
Nas ações de treinamento e desenvolvimento são proporcionadas estratégias de experimentação, onde são verificadas as tentativas/erros dos gestores					
O acesso à informação com a criação de canais de comunicação abertos dentro da organização facilita nas ações de treinamento e desenvolvimento proporcionadas pelo Bandes					
As ações de treinamento e desenvolvimento representam uma forma de educação continuada no Bandes					
Sugestões:					