



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO ARAÚJO MORAES**

**AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE**  
**VAREJO**

**FORTALEZA**  
**2023**

MARCELO ARAÚJO MORAES

AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE  
VAREJO

Monografia apresentada ao curso de Administração como  
requisito à graduação no Curso do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2023



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

M822a Moraes, Marcelo Araújo.  
AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE VAREJO /  
Marcelo Araújo Moraes. – 2023.  
48 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. BRUNO CHAVES CORREIA LIMA.

1. Ambiente Virtual de Aprendizagem. 2. Agências Bancárias. 3. Aprendizagem Organizacional. 4.  
Modelo de Aprendizagem Individual. I. Título.

CDD 658

---

MARCELO ARAÚJO MORAES

AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE  
VAREJO

Monografia apresentada ao curso de Administração como  
requisito à graduação no Curso do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

Aprovado em: 26/06/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profª. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Avaliador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Avaliador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A meus pais, Márcio e Kátia, por sempre me ensinarem o caminho correto, sendo gentil e grato por tudo que o universo coloca em nossa jornada.

Aos meus professores, pela dedicação e esforço em me tornarem um profissional qualificado e ético.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Correia Chaves Lima que me incentivou a desenvolver o presente trabalho da melhor forma possível, sempre sanando minhas dúvidas e me sugerindo novas formas de pensar.

## RESUMO

O mercado financeiro está se tornando mais competitivo, dinâmico e complexo com a entrada de novos participantes, como bancos e corretoras digitais. Nesse contexto, as organizações bancárias precisam buscar a excelência como vantagem competitiva. O e-learning se destaca como uma ferramenta de baixo custo para a formação dos funcionários dessas organizações. O objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção de colaboradores de uma agência bancária acerca do seu processo de aprendizagem mediante o uso do ambiente virtual promovido pela empresa em que trabalham. Utilizou-se uma metodologia qualitativa com o emprego de nove entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Os principais achados indicaram o uso de Ambientes Virtuais de Aprendizagem como principal ferramenta de Aprendizagem Organizacional, troca de experiências e as relações interpessoais como mecanismos eficazes de aprendizagem, conforme a percepção destes. Considerando o modelo de aprendizagem utilizado, foram identificados nos dados obtidos alguns gargalos nos processos de aprendizagem dos colaboradores entrevistados. Em adição, a falta de acesso a indicadores que mensurassem os conhecimentos, habilidades e competências prévias e posteriores aos treinamentos comprometeu a análise da eficácia destes.

**Palavras-chave:** Ambiente virtual de aprendizagem. agências bancárias. Aprendizagem Organizacional. Modelo de aprendizagem individual. E-learning.

## ABSTRACT

The financial market is becoming more competitive, dynamic, and complex with the entry of new participants, such as digital banks and brokerages. In this context, banking organizations need to pursue excellence as a competitive advantage. E-learning stands out as a low-cost tool for the training of employees in these organizations. The overall objective of this study was to analyze the perception of employees in a bank branch regarding their learning process through the use of the virtual environment provided by the company they work for. A qualitative methodology was used, employing nine semi-structured interviews for data collection. The main findings indicated the use of Virtual Learning Environments as the primary tool for Organizational Learning, with the exchange of experiences and interpersonal relationships being perceived as effective learning mechanisms. Considering the learning model used, some bottlenecks in the learning processes of the interviewed employees were identified in the obtained data. Additionally, the lack of access to indicators that measure prior and subsequent knowledge, skills, and competencies compromised the analysis of the effectiveness of these trainings.

**Keywords:** Virtual learning environment. Banking agencies. Organizational Learning. Individual learning model. E-learning.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Roteiro de Entrevista da pesquisa .....	<b>29</b>
Quadro 2 - Perfil demográfico dos participantes.....	<b>30</b>
Quadro 3 - Preferência dos entrevistados em relação aos modelos de aprendizagem .....	<b>34</b>
Quadro 4 - Sugestões dos entrevistados para o aprimoramento do AVA .....	<b>34</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos do trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Justificativa da escolha do tema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Aprendizagem nas Organizações .....</b>	<b>14</b>
<i>2.1.1 Aprendizagem Organizacional.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.2 Aprendizagem Individual (AI) nas Organizações.....</i>	<i>17</i>
<b>2.2 Aprendizagem nas organizações do Segmento Bancário .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Aprendizagem virtual nos Bancos Comerciais .....</b>	<b>23</b>
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Perfil demográfico dos entrevistados .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Descrição do AVA do banco .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Percepção dos bancários sobre o AVA do banco .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 Processo de Aprendizagem Individual a partir do AVA do banco .....</b>	<b>35</b>
<i>4.4.1 Aquisição e Retenção de Conhecimentos.....</i>	<i>35</i>
<i>4.4.2 Generalização e Transferência de aprendizagem.....</i>	<i>39</i>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro se torna gradativamente mais competitivo, dinâmico e complexo com a entrada de novos participantes como bancos e corretoras digitais, visto isso, as organizações devem buscar a excelência como vantagem competitiva. O e-learning se destaca como uma ferramenta central na formação organizacional dos funcionários de organizações bancárias em função de seu baixo custo (FERREIRA; GARCIA; THIELMANN, 2009).

A estrutura concentrada e as regulamentações existentes favorecem a concentração de mercado observada no setor financeiro. (CLAESSENS; LAEVEN, 2005). As acentuadas reestruturações e concentrações no mercado financeiro promovem a expansão das atividades bancárias para ofertar uma maior quantidade de produtos e serviços aos seus clientes. E, embora haja uma elevada concentração de marketshare em um pequeno grupo de empresas, a competitividade do setor não é prejudicada em função disso (AZEVEDO; GARTNER, 2020).

Considerando a expansão dos produtos e serviços econômicos, as instituições financeiras devem dispor em seu quadro colaboradores que os conheçam para melhor ofertar aos seus clientes. Os autores Borges, Figueiredo, Passos e Santos (2021) alertam que a falta de identificação em tempo hábil das tendências tecnológicas e novas necessidades dos consumidores pode resultar na diminuição de competitividade ou até mesmo extinção de empresas do segmento financeiro. Nesse contexto, a aprendizagem nas organizações se mostra como essencial na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores para que estes possam viabilizar as estratégias expansionistas das organizações do segmento analisado. Friedrich, Santos e Hein (2021) estabelecem que essa dinâmica representa a ponte entre as estratégias de negócio e o desenvolvimento dos colaboradores.

A aprendizagem nas organizações pode tratada em três níveis: Aprendizagem Individual (AI), Aprendizagem Grupal (AG) e Aprendizagem Organizacional (AO). Esta pesquisa tem foco no nível individual, pois propõe analisar a percepção de bancários a respeito das suas próprias aprendizagens a partir da experiência de um curso ministrado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do banco em que trabalham.

Salah e Thabet (2021) descrevem que há uma grande quantidade e variedade das ferramentas de e-learning disponíveis no mercado, com cada uma destas apresentando pontos fortes e fracos. Em sua pesquisa, os autores comparam as vinte ferramentas disponíveis mais

recomendadas, de código aberto e comerciais, comparando-as através de vários critérios que objetivam refletir a experiência e aprendizagem dos usuários.

Os bancos e fintechs utilizam o e-learning como ferramenta de treinamento em busca de colocar suas estratégias em prática para alcançar seus objetivos. Desta forma, treinar uma maior quantidade de funcionários e desenvolver gestores através destas ferramentas, reduz o custo oriundo da área de Treinamento e Desenvolvimento destas empresas (MOURA; BARBOSA; LOPES, 2020).

A aprendizagem organizacional nas organizações do segmento bancário é um tema de interesse atual, e diversos artigos recentes têm abordado sua importância nesse contexto. Segundo estudos conduzidos por Souza et al. (2020) e Valença et al. (2021), a aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental na capacidade das instituições bancárias de se adaptarem às mudanças do mercado financeiro, bem como de promover a inovação e a melhoria contínua.

Esses estudos destacam que a aprendizagem organizacional no setor bancário envolve a aquisição e o compartilhamento de conhecimento técnico, regulatório e estratégico, além da melhoria das habilidades dos colaboradores para lidar com desafios emergentes, como a transformação digital, as demandas dos clientes e as mudanças nas políticas e regulamentações.

Através da aprendizagem organizacional, as instituições bancárias podem fortalecer sua capacidade de antecipar e responder às mudanças do ambiente externo, aprimorar a eficiência operacional, promover uma cultura de inovação e estimular o desenvolvimento de soluções financeiras mais eficazes. Portanto, os estudos recentes reforçam a importância da aprendizagem organizacional como um diferencial estratégico para as organizações do segmento bancário.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Qual a percepção de bancários sobre seus processos de aprendizagem por meio do uso do ambiente virtual ofertado pelo banco em que trabalham?

## **1.2 Objetivos do trabalho**

O presente trabalho busca analisar a percepção de colaboradores de uma agência bancária acerca do seu processo de aprendizagem mediante o uso do ambiente virtual promovido pela empresa em que trabalham.

Tendo isso em vista, os objetivos específicos são:

- a) Descrever as ferramentas de aprendizagem virtual utilizadas pelos funcionários da agência;
- b) Analisar o processo de aprendizagem dos bancários em suas etapas de aquisição, retenção, generalização e transferência de conhecimentos;
- c) Analisar a percepção dos bancários em relação ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) promovido pelo banco.

## **1.3 Justificativa da escolha do tema**

A escolha deste tema se deu em função de dois fatores: a relativa escassez de trabalhos na área e constante mudança na dinâmica do segmento financeiro e; o cenário de incertezas provocado pelas mudanças macroeconômicas recentes, a exemplo da elevada inflação mundial e a expansão das fintechs que exercem uma pressão nos tradicionais bancos de todo o globo.

Entender melhor os fatores que geram esta pressão são fundamentais para que estas organizações possam alinhar suas estratégias e oferecem melhores serviços aos seus clientes. O processo de aprendizagem dos funcionários é fator decisivo neste contexto de mudanças. Visto isso, consultar os colaboradores destas empresas pode fornecer pistas acerca do processo de adaptação destas às novas mudanças.

## **1.4 Aspectos Metodológicos**

A presente pesquisa possui caráter qualitativo, pois buscou compreender a percepção dos indivíduos consultados mediante entrevistas semiestruturadas, analisando informações presentes em suas falas em convergência com evidências obtidas nos materiais e informações

obtidos em conversas com gestores e mídias da empresa responsável pela agência bancária onde os funcionários trabalham.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

As próximas seções deste estudo abordam diferentes aspectos da pesquisa. A primeira subseção é o referencial teórico, espaço em que são apresentados os fundamentos teóricos e conceituais que embasam a pesquisa. Nessa etapa, são explorados estudos e teorias relevantes e relacionados ao tema em questão, fornecendo uma base sólida para a compreensão do problema e a formulação de hipóteses.

Em seguida, temos a metodologia, que descreve os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. São apresentados detalhes sobre o desenho da pesquisa, a seleção dos participantes, os instrumentos utilizados e as estratégias de análise dos dados.

A terceira subseção é a discussão dos resultados, na qual são apresentados e interpretados os principais achados da pesquisa. Nessa etapa, são feitas análises e comparações dos resultados obtidos, relacionando-os com a literatura existente e explorando possíveis implicações e contribuições.

Por fim, temos as considerações finais, que apresentam as conclusões do estudo e suas implicações práticas. São discutidas as limitações da pesquisa, sugestões para estudos futuros e as contribuições do trabalho para a área de estudo. Essas subseções em conjunto fornecem uma estrutura completa para a pesquisa, permitindo uma abordagem abrangente e uma análise aprofundada dos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aprendizagem nas Organizações

A Aprendizagem nas Organizações é um campo de estudo e prática que visa a promoção do desenvolvimento contínuo das organizações através da geração, compartilhamento e utilização do conhecimento. Nas subseções a seguir serão abordadas: a Aprendizagem Organizacional em uma visão ampla; a Aprendizagem Individual (AI) nas organizações e alguns modelos utilizados para dimensioná-la; e a aprendizagem nas organizações do segmento bancário, buscando retratar suas peculiaridades em função das características do setor.

#### 2.1.1 Aprendizagem Organizacional

O termo “Educação Corporativa” possui por volta de 77 anos de utilização. Seu primeiro registro conhecido data de 1955, quando a empresa americana General Motors inaugurou a sua universidade corporativa, a Crotonville (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). O ritmo acelerado das mudanças atuais leva as organizações bem-sucedidas à constatação da necessidade de treinamento dos colaboradores em função de suas necessidades, objetivando um processo de aprendizagem contínuo com o intuito de desenvolver qualificações (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Colet e Mozzato (2021) indicam que a palavra aprendizagem aporta diversas práticas diferentes, tais como: aprendizagem individual, em grupo, em organizações e até mesmo intergeracional. Em adição, as autoras reforçam que a diversidade humana encontrada na força de trabalho das empresas tem potencial de contribuição para a AO, mediante a troca de experiências e perspectivas impulsionadas pelas interações sociais entre indivíduos e seus pares ou com os ambientes em que estão inseridos. Em função do estudo executado por diversas perspectivas teóricas e disciplinas, a AO adquiriu uma perspectiva sociológica que observa a aprendizagem através de construções sociais realizadas em todo o contexto organizacional.

Visando a compreensão da AO, é necessário estabelecer uma condição básica que possibilite a ocorrência deste fenômeno, sendo esta construir um clima que mutuamente facilite, encoraje e recompense a aprendizagem. Partindo disso, a AO é influenciada por fatores pessoais e organizacionais. Os primeiros se referem às habilidades de comunicação, cognitivas,

emocionais, culturais e perceptivas. Os fatores organizacionais fazem jus ao feedback, mutabilidade do ambiente de trabalho, poder, controle, posição econômica, competitividade, cultura e clima organizacionais, políticas e treinamentos (ANTONACOPOULOU, 2001).

Tarapanoff (2004) define aprendizado como algo que promove a mudança de comportamento e visão de indivíduos e organizações. Por sua vez, Éboli (2004) propõe que a Educação Organizacional busca fomentar o desenvolvimento e acomodação das competências empresariais e humanas de maior relevância para a estratégia adotadas pelas empresas.

Embora a área de recursos humanos tenha demonstrado previamente o interesse no desenvolvimento dos colaboradores, as metodologias e abordagens não levavam em consideração o conhecimento em sua visão. Portanto, com o início do período aclamado de “Sociedade do Conhecimento”, a educação se tornou um elemento estratégico para as organizações obterem competitividade no contexto globalizado do mercado (TOLEDO; DOMINGUES, 2018).

A Educação Organizacional é regida por sete princípios básicos: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. O primeiro diz respeito à valorização da educação como caminho para o desenvolvimento do capital intelectual dos recursos humanos de uma organização, elevando as competências e competitividade dos mesmos. Em adição, o capital intelectual perpassa às fronteiras do processo de desenvolvimento e transmite uma herança cultural que objetiva perpetuar a existência da organização (ÉBOLI, 2004).

Já a conectividade se dá pelo enaltecimento da construção social do conhecimento por meio de intensas conexões entre comunicação e interação. Por sua vez, a disponibilidade é a oferta de recursos educacionais que possibilitem a aprendizagem em uma ampla variedade de espaços geográficos e de tempo. Em adição, o conceito de cidadania está ligado ao exercício cidadão dos colaboradores nas esferas individuais e organizacionais, portanto, se traduz na formação de indivíduos aptos a refletir criticamente sobre a realidade de suas organizações. Por fim, a parceria e a sustentabilidade se complementam no sentido de que a primeira busca manter o desenvolvimento dos colaboradores a longo prazo e a segunda tem o intuito de desenvolver continuamente estratégias geradoras de resultados para as organizações (ÉBOLI, 2004).

Em um contexto organizacional, a aprendizagem ocorre por meio da formalidade ou a da informalidade. A primeira não necessita das metodologias ou processos sistemáticos, mas apenas da iniciativa individual ou coletiva, através de conversas informais, reuniões, encontros ou consulta a fontes de informações variadas. Em contrapartida, a aprendizagem formal é deflagrada pela iniciativa das organizações e funciona a partir de uma implementação

da organização para atingir objetivos específicos que costumam estar integrados e descritos em seu planejamento estratégico (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Bispo (2013) entrepõe duas perspectivas acerca dos processos de aprendizagem. A primeira se trata da cognitivista, na qual entende que os lócus desses processos são sítios exclusivamente na mente dos indivíduos. Em contraponto, há a perspectiva sociológica que entende que não existe a possibilidade de aprendizagem pelos indivíduos sem os mesmos estarem inseridas em um espaço social interativo. Portanto, a perspectiva sociológica se baseia em Estudos Baseados em Prática (EBP) e tem como um de seus principais percussores a professora e pesquisadora italiana, Silvia Gherardi que se tornou referência em diversos estudos acerca da AO.

Para Cruz (2010) é irrefutável que a AO contribui para o desenvolvimento do Brasil, considerando que a educação formal é deficiente, precária e desigual. Em adição, o acesso da população a ferramentas tecnológicas é vagaroso. Em concordância, Lanvin e Evans (2013), descrevem que a AO favorece a economia do país em aspectos gerais. Isso se dá pela expansão da capacidade competitiva das empresas e organizações num contexto globalizado.

As organizações que praticam a aprendizagem se orientam a capacitar, criar, adquirir e transferir capital intelectual, o que resulta na obtenção de novos conhecimentos e insights. Os fatores decisivos se concentram em torno da operacionalização da aprendizagem organizacional no cotidiano das empresas que buscam desenvolvê-la de modo a torna-la contínua e consistente (SILVA; BURGER, 2018).

Os EBP possuem viés sociológico e o espaço social como lócus dos processos de AO, dessa forma são relevantes na compreensão dos aspectos da aprendizagem. A recente discussão desses ainda não dispõe de um elevado quantitativo de estudos no contexto brasileiro. Contudo, estes se alocam em periódicos de impacto nacional e internacional, indicando um fortalecimento (DURANTE et al., 2019).

O maior interesse das organizações para empregar seus recursos em AO, seja adquirindo, gerenciando ou adaptando o conhecimento, é a obtenção de vantagem competitiva frente aos seus competidores (HERMELINGMEIER; VON WIRTH, 2021).

Portanto, compreende-se que a AO possui como objetivo a sistematização do processo de criação e difusão do conhecimento dentro do contexto organizacional de empresas imersas em cenários constantemente mutáveis. Catalisado pela procura por inovação, ocorre um aumento na velocidade do ciclo produtivo de informação. As universidades corporativas buscam preencher lacunas de capacitação específicas ao contexto das organizações, as quais são vinculadas, transmitindo conhecimentos que não puderam ser obtidos nos meios de

educação formal aos quais seus colaboradores foram expostos (MACHADO, 2018).

### ***2.1.2 Aprendizagem Individual (AI) nas Organizações***

A aprendizagem individual nas organizações é um tema relevante e tem sido objeto de estudo em artigos recentes. Segundo estudos como o de Pantoja et al. (2021) e Silva et al. (2022), a aprendizagem individual desempenha um papel crucial no desenvolvimento de competências e no aprimoramento do desempenho dos colaboradores. Esses estudos destacam que a aprendizagem individual nas organizações ocorre por meio de diferentes processos, como a aquisição de conhecimentos técnicos, a melhoria das habilidades práticas e a reflexão sobre experiências e feedbacks recebidos. Além disso, a aprendizagem individual pode ocorrer através da busca ativa de informações, da experimentação de novas abordagens e da interação com colegas e superiores. Através da aprendizagem individual, os colaboradores podem desenvolver competências específicas para suas funções, se adaptar às mudanças do ambiente de trabalho e contribuir de forma mais efetiva para os objetivos organizacionais. Portanto, os estudos recentes ressaltam a importância da aprendizagem individual como um fator chave para o crescimento e o desenvolvimento profissional dentro das organizações.

A aprendizagem individual nas organizações tem sido amplamente discutida em artigos recentes. De acordo com estudos como o de Tynjälä, Matveev e Saarinen (2020) e Stumpf, Kaiser e Maier (2021), a aprendizagem individual desempenha um papel crucial no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na melhoria do desempenho organizacional. Esses estudos enfatizam que a aprendizagem individual envolve a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos indivíduos, por meio de diferentes abordagens, como treinamentos formais, experiências práticas e feedbacks. A aprendizagem individual nas organizações ocorre tanto de forma intencional, através de programas de capacitação e desenvolvimento, quanto de forma informal, por meio da observação, experimentação e reflexão. Além disso, a aprendizagem individual é influenciada por fatores contextuais, como o suporte organizacional, a cultura de aprendizagem e a disponibilidade de recursos de aprendizagem. Esses estudos ressaltam a importância de promover um ambiente propício à aprendizagem individual, reconhecendo-a como um fator-chave para o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso organizacional.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área que, dentre outras temáticas, discute a aprendizagem individual em contextos organizacionais. Nestes, a aprendizagem é um

processo psicológico que induz a mudanças de comportamento e atitude das pessoas, e decorre da interação dessas pessoas com outros indivíduos e os ambientes aos quais estão inseridas. Em adição, a aprendizagem transpõe a aquisição e retenção de conhecimentos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

A aprendizagem individual nas organizações é um tema relevante para compreender como os indivíduos adquirem conhecimento e desenvolvem habilidades no contexto de trabalho. De acordo com Santos, Brito e Nunes (2018), a aprendizagem individual é um processo contínuo e dinâmico que ocorre por meio da interação do indivíduo com o ambiente organizacional, as tarefas desempenhadas e as relações estabelecidas. Esse processo pode ser influenciado por fatores internos, como motivação, autoeficácia e disposição para aprender, bem como por fatores externos, como liderança, clima organizacional e disponibilidade de recursos de aprendizagem. A aprendizagem individual nas organizações pode ocorrer de diversas formas, incluindo a aquisição de conhecimento explícito por meio de treinamentos formais, a aprendizagem tácita por meio da observação e imitação de outros membros da organização, e a aprendizagem experimental por meio da resolução de problemas e da reflexão sobre experiências passadas. Compreender os processos e os fatores que influenciam a aprendizagem individual nas organizações é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de capacitação e desenvolvimento de pessoas, visando a melhoria do desempenho individual e organizacional.

O modelo de aprendizagem proposto por Abbad et al. (2013) visa proporcionar uma abordagem teórico-prática para o desenvolvimento de programas de treinamento nas organizações. Seguindo uma perspectiva construtivista, o modelo enfatiza a participação ativa do aprendiz e a importância da interação social no processo de aprendizagem. O modelo é composto por quatro etapas inter-relacionadas: (1) Análise da Demanda de Treinamento, que envolve identificar as necessidades de aprendizagem dos indivíduos e da organização; (2) Planejamento do Treinamento, que consiste em definir objetivos, conteúdos e métodos de ensino; (3) Execução do Treinamento, que se concentra na implementação das estratégias de ensino, como aulas expositivas, estudos de caso e atividades práticas; e (4) Avaliação do Treinamento, que busca verificar a eficácia do programa por meio de medidas objetivas, como testes e avaliações de desempenho. O modelo de Abbad et al. (2013) tem como objetivo proporcionar uma estrutura abrangente e sistemática para o desenvolvimento de programas de treinamento eficazes, considerando as características individuais e organizacionais dos aprendizes.

Existem 4 etapas sequenciais que compõem o processo de aprendizagem individual.

A primeira destas é a aquisição, que se caracteriza pelo processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHAs). Em termos práticos, é dito que uma pessoa aprende algo novo quando demonstra atitudes ou metodologias novas ao realizar tarefas antigas (ABBAD et al., 2013).

Nesta primeira etapa, o enfoque é afetivo e cognitivo-comportamental, portanto, provoca sinais e estímulos internos ao indivíduo como prazer, dor, satisfação, insatisfação ou frustração. Suportes como auxílio motivacional, esclarecimento de dúvidas e feedback direcionado ao conteúdo da aprendizagem são de grande valia para que o indivíduo possua um bom desempenho nesta etapa. (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011)

Em sequência, a retenção ocorre posteriormente a aquisição, relacionando-se com a quantidade de tempo na qual os CHAs obtidos por uma pessoa são retidos em sua memória. Esta etapa pode ocorrer em variáveis intervalos temporais e possui caráter obrigatoriamente transitório e está diretamente associado com o significado que as informações obtidas tem para o contexto em que o indivíduo está inserido (ABBAD et al., 2013). Portanto, possui um enfoque cognitivo no qual atividades como incentivo à resolução de problemas e a comunicação entre os colegas são importantes para a manutenção das CHAs adquiridas previamente na etapa anterior (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Adiante, a generalização se caracteriza pela utilização dos CHAs adquiridos em contextos similares, porém não idênticos a esses. Nela ocorre a elaboração de descrições ou explicações universais que tentam explicar e solucionar problemas de modo indiscriminado, se utilizando de um enfoque cognitivo-comportamental no qual o indivíduo começa a relacionar os conteúdos obtidos com suas vivências (ABBAD et al., 2013). Atividades de apoio psicossocial como o incentivo ao uso de novos usos dos conteúdos aprendidos e o estímulo a inferências e deduções, auxiliam o indivíduo a progredir para a etapa posterior (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

A quarta e última etapa é a transferência de aprendizagem, na qual o indivíduo consegue utilizar os novos CHAs em contextos que divergem daquele em que ocorreu a aquisição. Poderá ocorrer de forma lateral, nos casos em que a complexidade da tarefa de aplicação é equivalente à situação de aprendizagem, ou de forma vertical. Neste caso, a complexidade é superior à situação em que se deu a aquisição. Em outros casos, poderá ocorrer uma terceira forma, sendo esta negativa e ocorre em situações em que a aprendizagem dificulta o desempenho do indivíduo (ABBAD et al., 2013). Nesta etapa, as atividades de suporte estão diretamente ligadas ao feedback obtido através dos resultados obtidos ao investigar os impactos que as CHAs causaram nas atividades desempenhadas. Portanto, é necessário monitorar e

analisar os efeitos da aprendizagem nas mudanças de processos e comportamentos organizacionais (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

A aprendizagem individual tem sido um aspecto central na educação, buscando atender às necessidades e características específicas de cada aluno. Com o advento dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), conforme destacado por Silva (2018), novas oportunidades surgem para potencializar essa aprendizagem personalizada. Os AVAs oferecem recursos e ferramentas que permitem aos estudantes avançar em seu próprio ritmo, explorar diferentes materiais didáticos, interagir de forma autônoma e acessar recursos de apoio sempre que necessário. Essa abordagem personalizada proporcionada pelos AVAs promove a autonomia do aluno, permitindo que ele assuma o controle de seu processo de aprendizagem. A individualização oferecida pelos AVAs não apenas facilita a adaptação às necessidades e aos estilos de aprendizagem dos alunos, mas também proporciona um ambiente propício para a experimentação, a reflexão e a construção do conhecimento de forma mais significativa.

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) são plataformas online que visam facilitar a interação entre alunos, professores e conteúdos educacionais. Esses ambientes, conforme destacado por Almeida (2020), permitem a criação de espaços virtuais que replicam características de uma sala de aula tradicional, possibilitando a disponibilização de materiais didáticos, realização de atividades, trocas de mensagens e participação em fóruns de discussão. Através dos AVAs, é possível promover a aprendizagem colaborativa, proporcionar flexibilidade no acesso ao conhecimento e potencializar a interatividade entre os participantes. As plataformas permitem o acompanhamento e o registro das atividades dos alunos, facilitando a avaliação e o monitoramento do progresso individual e coletivo. Com a expansão do ensino à distância, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem têm se tornado cada vez mais presentes nas instituições educacionais, contribuindo para a democratização do acesso ao ensino e aprimoramento das práticas pedagógicas.

## **2.2 Aprendizagem nas organizações do Segmento Bancário**

Por definição, um banco se trata de uma instituição financeira intermediária que opera entre agentes superavitários e deficitários. Os primeiros se tratam de empresas ou pessoas interessadas em utilizar seu capital num momento futuro, dispondo-se a ceder o uso atual deste recurso mediante uma remuneração para tal. Já os segundos se caracterizam por empresas ou pessoas que necessitam de recursos de terceiros para algum fim, dispondo-se a remunerá-los para isso. Entre outros, os principais responsáveis pela supervisão e regulação dos bancos são

o Banco Central (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros (ANBIMA) (BACEN, 2022).

Esperança (2017) apresenta que o sistema bancário brasileiro é caracterizado pela presença de conglomerados financeiros que concentram grandes participações de mercado, sendo os principais players: Banco do Brasil, uma Sociedade de Economia Mista; Caixa Econômica Federal, uma empresa pública; e por fim, Bradesco, Santander e Itaú, bancos privados e de Sociedade Anônima. Em consonância, o Sistema Bancário Brasileiro representa mais de 80% do sistema financeiro do país.

Em algumas das empresas que participam do Sistema Financeiro Brasileiro, o desenvolvimento e a implantação de estratégias de diferenciação que visam a obtenção de vantagens competitivas, se deu pela implantação de um sistema integrado e estratégico de educação corporativa (AMORIM et al., 2015). A exposição destas organizações à novos perfis de clientes que demandam novos modelos de negócios, fazendo-se necessário a adaptação dos colaboradores para possibilitar que ocorra esta transição. Nesse contexto a Gestão do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento do Cliente são variáveis determinantes na competitividade das empresas (DIOGO; KOLBE JÚNIOR; SANTOS, 2019).

A aprendizagem organizacional nas organizações do segmento bancário é um processo essencial para o desenvolvimento e aprimoramento das competências coletivas, visando a adaptação e a inovação contínua em um ambiente altamente dinâmico e competitivo. Trata-se de um processo social que ocorre por meio da interação e do compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização, tanto de forma formal, por meio de treinamentos e programas educacionais, quanto informal, por meio de experiências práticas, troca de informações e reflexão coletiva. No contexto bancário, a aprendizagem organizacional pode envolver a aquisição de conhecimentos técnicos e regulatórios, habilidades de atendimento ao cliente, práticas de gestão de riscos, entre outros aspectos relevantes para a eficiência e eficácia das operações bancárias. Além disso, a aprendizagem organizacional no segmento bancário pode ser impulsionada por fatores como a utilização de tecnologias de informação e comunicação, o estímulo à colaboração e ao trabalho em equipe, e a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem e a inovação. Compreender e fomentar a aprendizagem organizacional nas organizações do segmento bancário é fundamental para o desenvolvimento de vantagem competitiva e sustentabilidade no mercado financeiro (SILVA; ALVES; SALLES, 2019.)

Amorim et al. (2015) descrevem ainda que as pessoas são uma fonte significativa de vantagem comparativa para as instituições bancárias e isso afeta a rotina organização e as

atividades desempenhadas. Em função disso, são depreendidos muitos recursos pela organização em suas atividades de gestão de pessoas, com ênfase nas iniciativas de AO que são concebidas através de um alinhamento com a estratégia dessas instituições para melhor atuarem no mercado. E embora estas iniciativas possuam um grande foco e assertividade nos processos de preparação para a obtenção de certificações, a capacitação voltada a própria melhoria da mão de obra carece de melhores práticas e incentivos. Logo, as certificações se tornam um requisito para a empregabilidade dos bancários, sem determinar o grau das competências deste colaborador, existindo um certo grau de abandono por parte das instituições financeiras no desenvolvimento destas.

Os autores Barbosa e Bittencourt (2010) descrevem que o sistema financeiro brasileiro revelou instituições providas de uma maior eficiência nos processos de intermediação financeira e geração de resultados, uma vez que estas instituições consolidaram melhores práticas na gestão por competências.

Um ponto importante a destacar sobre a conjectura atual do sistema bancário nacional é o processo crescente de “bancarização”. Ocorre em função do aumento da oferta de crédito e marketshare dos bancos públicos, resultando na ampliação da capilaridade das operações bancárias (AMORIM et al., 2015). O grau de bancarização é auferido através de indicadores como a utilização de terminais de autoatendimento, que englobam saques, transferências e depósitos em dinheiro ou cheque realizados através do uso de envelopes ou não; plataformas financeiras sendo estas de mobile banking ou internet banking; débito automático; correspondentes bancários outros serviços que levem o cliente a ter uma postura mais ativa (FEBRABAN, 2022).

Em consonância, o aumento expressivo das transações realizadas via internet banking e correspondentes bancários além de potencializarem o processo descrito anteriormente, possibilitam que os bancos ponham em prática a estratégia de externalizar várias atividades relacionadas às operações de caixa. Esta estratégia tem o intuito de permitir que as agências direcionem ainda mais o seu foco para a realização de negócios, como a venda de produtos e serviços financeiros para os seus clientes (AMORIN et al., 2015).

A exigência de certificações possibilitou que entidades como associações passassem a exercer atividades de certificação, sendo as principais destas a ANBIMA, a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), a Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP), e por fim, a Associação Brasileira de Bancos Comerciais (ABBC). Em decorrência, os bancos adotaram processos que visam a capacitação de seus colaboradores para a obtenção de certificações expedidas por estas organizações. Logo, tais atividades se

consagraram em um foco para diversas iniciativas de AO desempenhadas pela área de gestão de pessoas desses bancos (AMORIN et al., 2015).

Hito (2011) constatou que nos bancos a aprendizagem de tarefas técnicas se deu pela consulta em ferramentas de suporte e com colegas, bem como por processos de “tentativa e erro”. Tratando de habilidades humanas, a autora identificou que estas se desenvolvem majoritariamente através da observação e da orientação de gestores. Em adição, a pesquisa revelou que o ambiente conturbado das agências bancárias frequentemente gera entraves ao desenvolvimento dos colaboradores.

Os autores Texeira, Estefano e De Campos (2015) encontraram em sua pesquisa que há um elevado grau de concordância advindo dos colaboradores nos quesitos facilidade de interação e absorção de novos conhecimentos, e habilidades em relação ao ensino em ambientes virtuais, indicando o reconhecimento dos funcionários acerca do e-learning como ferramenta de aprimoramento profissional.

As organizações financeiras do segmento bancário aumentam gradativamente sua percepção acerca do potencial de treinamento e desenvolvimento como ferramenta estratégica crucial para otimizar sua atuação no mercado, levando os bancos a se consagrarem entre os segmentos do mercado que mais investem em colaboradores (SILVEIRA; LEMOS, 2016).

Os bancos gradativamente aprimoram seus processos de capacitações, com ênfase na internalização de certificações, conforme atestam Amorim et al. (2015). Esse processo reforça uma das finalidades propostas pela AO, referentes a formação de sua força de trabalho alinhada aos valores do banco.

### **2.3 Aprendizagem virtual nos Bancos Comerciais**

A tecnologia possui um papel importante no século XXI e no cotidiano das pessoas, convidando profissionais, educadores e estudantes a reinventar seus valores com o intuito empregar a tecnologia para desenvolver o sistema educacional. Visto isso, a aprendizagem eletrônica, ou e-learning, pode se confundir com dois conceitos semelhantes: aprendizagem digital, ou digital learning; e com a aprendizagem tecnológica. A última possui um conceito mais abrangente que engloba as duas outras (KUMAR BASAK; WOTTO; BELANGER, 2018).

Menoli et al. (2020) propõem que os sistemas de e-learning entreguem soluções para facilitar a aprendizagem e aumentar a performance através do desenvolvimento do fluxo de conhecimento dentro das organizações.

A Educação à Distância aproxima pessoas, sociedade e empresas através de cursos orientados à formação profissional, permitindo que ocorra a troca de experiências e conhecimentos. Portanto, se configura como um catalizador social que transforma e otimiza recursos e produtividade (TEXEIRA; STEFANO; DE CAMPOS, 2015).

O e-learning trata-se do uso de diversas ferramentas tecnológicas baseadas e distribuídas em rede com potencial educativo. Em adição, este cresce ano a ano em função de suas vantagens operacionais: baixo custo, alta flexibilidade, acessibilidade via internet e custo-benefício (MUHAMMAD et al., 2016). Contudo, é necessário a adoção e gestão de processos e recursos tecnológicos necessários para a utilização eficiente dessa ferramenta na empresa (ALHARTHI et al., 2019).

Os sistemas de e-learning podem se diferenciar em dois tipos em função de suas capacidades e possibilidades. O primeiro se trata do Learning Management System, ou Sistema de Gestão de Aprendizagem e se caracteriza pelo uso de recursos proprietários ou gratuitos, a exemplo uma sala de aula virtual privada e ferramentas colaborativas que concedem ao instrutor responsável a capacidade de conduzir um curso ou um módulo. Em contraponto, podem ser utilizados recursos open source, que proveem recursos e conteúdos gratuitos. (ALHARTHI et al., 2019). Já o segundo tipo se caracteriza pela definição de quem controla o ritmo da aprendizagem. Giannakos, Mikalef e Pappas (2021) descrevem que um ambiente virtual de aprendizagem é ofertado e controlado por uma organização, podendo ser conduzido por um instrutor ou pelo próprio indivíduo.

Os pesquisadores Makonjio, Odera e Warentho (2019) conduziram um estudo de efetividade dos programas de e-learning em bancos comerciais na cidade de Kakamega, no Quênia. Foi constatado que estes programas impactaram positivamente na performance dos colaboradores, considerando cinco indicadores: volume de vendas; qualidade de serviço e produtos; margem de lucros; lealdade dos clientes; e por fim, criatividade e inovação. O estudo ainda colocou em análise estas conclusões com a opinião de colaboradores entrevistados, tendo estes corroborado com os resultados obtidos.

O volume de vendas indica a quantidade ou número de produtos ou serviços vendidos em uma operação normal de uma empresa em um dado período, indicando lucro ou prejuízo, respectivamente, superam ou não alcançam o ponto de equilíbrio dos custos operacionais (MAKONIJO; ODERA; WARENTHO, 2019).

A qualidade dos produtos ou serviços é essencialmente relativa tendo em vista que é um processo de aprimoramento contínuo das atividades de atendimento, satisfação das necessidades, antecipação e resolução de demandas (MAKONIJO; ODERA; WARENTHO,

2019).

A margem de lucro, por sua vez, é uma medida contábil utilizada para diagnosticar a saúde financeira de um empreendimento, e indica a eficiência da venda de um produto ou serviço em termos de retorno financeiro para uma empresa ou organização (MAKONIJO; ODERA; WARENTHO, 2019).

A lealdade dos clientes refere-se à diversos processos que podem ser concentrados em duas atividades principais: captação e fidelização. Este indicador é afetado por práticas de marketing e vendas, promovendo o bem-estar aos clientes e reforçando as vantagens percebidas pelos consumidores de uma empresa em relação aos seus competidores (MAKONIJO; ODERA; WARENTHO, 2019).

Por fim, a criatividade e inovação dizem respeito à processo de melhorias contínuas e a busca por soluções a fim de resolver problemas que afetam tanto os consumidores quanto a própria empresa (MAKONIJO; ODERA; WARENTHO, 2019).

A relação entre performance e cultura de aprendizagem é mediada pelos processos de aprendizagem estabelecidos pela organização. Esses, além de proverem incrementos no conhecimento acerca da base de clientes, permitem que os funcionários aprendam sobre os seus stakeholders, estratégias internas, ferramentas e técnicas que estão diretamente relacionadas ao desempenho da instituição financeira a qual são empregados. Portanto, tais ferramentas são necessárias para que bancos comerciais preservem sua competitividade no contexto dinâmico dos mercados nos quais estão inseridos, sejam estes globais, nacionais e até mesmo locais (CEGARRA-NAVARRO; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; GARCÍA-PEREZ, 2019).

O estudo conduzido por Seraphim (2010) buscou avaliar o que influencia a aceitação dos colaboradores, assim como os níveis de resistência destes à metodologia da educação corporativa em um banco localizado na Grécia. Embora tenha enfrentado a barreira do acesso restrito de diversos materiais que eram de uso exclusivo da organização em que se conduziu o estudo, foi possível dimensionar a abrangência e integração que o e-learning possibilita ao corporativismo, com ênfase no setor financeiro.

O impacto dos processos de aprendizagem e treinamento no trabalho engloba noções de transferência e desempenho nas atividades desempenhadas em ambientes de trabalho. Este impacto é analisado por estudos de profundidade e de amplitude. Nos que buscam mensurar profundidade, avaliam-se os efeitos específicos do treinamento em conformidade com os objetivos específicos que aquele treinamento se propõe a atingir. Por sua vez, os estudos de amplitude buscam compreender os aspectos mais generalistas do treinamento em função do desempenho relacionado. Estes aspectos podem ou não se conectarem ao conteúdo difundido,

e as informações obtidas podem ser utilizadas em diversas esferas da gestão organizacional (ABBAD; PILATI; PANTOJA,2003).

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Nesta seção são expostos os meios utilizados na realização desta pesquisa, sendo apresentadas as metodologias de pesquisa e a abordagem utilizada. Este trabalho é de cunho qualitativo e possui uma abordagem descritiva, considerando que busca compreender a percepção dos colaboradores de uma agência bancária acerca dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

Os atributos referentes à pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização de ações descritivas, compreensivas e explicativas em relação à dimensão de um determinado fenômeno; identificação das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetos de pesquisa estudados pelos pesquisadores; busca de resultados fiéis e representativos à realidade; e, por fim, oposição à concepção defensora de um modelo único de pesquisa para todas as ciências existentes (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A pesquisa qualitativa busca a compreensão das intenções e significações de crenças, opiniões, perspectivas e afins que os indivíduos possuem acerca de diversos contextos. Portanto, a busca se dá pelo que faz sentido e como faz sentido para as pessoas investigadas pela pesquisa (GONÇALVES; GONÇALVES; ALVES, 2021).

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características inerentes à determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste tipo de pesquisa, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação de fatos sem a interferência do condutor da pesquisa, portanto, busca-se observar e registrar os fenômenos ou sistemas técnicos sem entrar no mérito dos conteúdos (GIL, 2010).

Este trabalho é de cunho qualitativo e possui uma classificação descritiva quanto aos objetivos, considerando que busca descrever o funcionamento dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem nas agências bancárias e as percepções dos seus usuários, os bancários.

O campo de pesquisa escolhido foi uma agência bancária de um banco privado localizada na capital do estado do Ceará. É situada em um bairro de Fortaleza no qual a renda média da população deste bairro era de R\$ 1446,03 conforme o último censo realizado pelo IBGE em 2010. A agência trabalha com quatro segmentos de clientes: Pessoa Física Baixa Renda; com renda de R\$0,00 a R\$4000,00; Pessoa Física Renda Intermediária, com renda de R\$4000,00 até R\$9.999,99; Pessoa Física Alta Renda, com renda acima de R\$9.999,99; e por fim, Pessoa Jurídica.

A entrevista é um meio eficaz para compreensão de aspectos individuais e obtenção

de informações acerca de diversos assuntos, pois possibilita a transferência de informações do entrevistado para o entrevistador. Em adição, uma conversa intencional guiada por objetivos precisos é recomendada para interpretar o sentido que os entrevistados dão às suas experiências com o objeto de estudo mediante suas vivências, valores e referências (GONÇALVES; GONÇALVES; ALVES, 2021). O presente estudo utilizou a técnica de entrevista visando a coleta de dados que possibilitam análises detalhadas e aprofundadas sobre o fenômeno estudado.

Para compreender as informações obtidas neste estudo, foi utilizada a análise de conteúdo, uma técnica metodológica amplamente utilizada na pesquisa social e nas ciências humanas para examinar e compreender a informação presente em um texto. Ela envolve a identificação de temas, padrões e significados subjacentes ao conteúdo textual por meio de processos de codificação e categorização. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo permite uma abordagem sistemática e rigorosa para investigar documentos e dados qualitativos, fornecendo uma base sólida para a interpretação e compreensão dos fenômenos sociais. Essa técnica metodológica é particularmente útil na extração de conhecimentos implícitos, revelando perspectivas e discursos subjacentes que podem não ser evidentes em uma primeira leitura.

Com base nos objetivos específicos deste trabalho, foi elaborado um roteiro semiestruturado de entrevista, cujo objetivo foi obter dados que serão confrontados com os conceitos teóricos apresentados e os materiais didáticos utilizados pela organização a qual estes colaboradores são vinculados. O roteiro é apresentado no Quadro 1.

Para contextualizar o roteiro e aferir a percepção dos entrevistados em relação a um dos cursos obrigatórios ofertados pela empresa em que se realizou a pesquisa, se escolheu o curso que dispõe sobre o Atendimento em Agências. Os objetivos deste são a apresentação das diretrizes de aprimoramento da qualidade do atendimento, a segurança corporativa, bem como o cuidado com o tempo de espera, o correto funcionamento dos equipamentos e adequação do atendimento às pessoas com deficiências.

O curso também traz diversas informações referentes às condições físicas da agência para uma recepção adequada do público, contudo, nenhum dos entrevistados citou esse aspecto, concentrando suas respostas em torno do cliente em si. Ademais, também é descrito brevemente sobre a acessibilidade aos canais de remotos de atendimento pela agência, tais como: e-mail, telefone, aplicativos de mensagens e afins.

Quadro 1 - Roteiro de Entrevista da pesquisa

<b>Identificação Pessoal</b>		
Nome:		
Idade:	Sexo:	Escolaridade:
Segmento:	Cargo:	Tempo na organização:
<b>Perguntas</b>		
1. Na época em que você realizou o curso, você compreendeu as informações que foram repassadas?		
2. Quais diretrizes para o aprimoramento da qualidade do atendimento você se recorda de ter visto no curso SARB 04 – Atendimento em Agências?		
3. Em relação a estas diretrizes, qual você elenca como a mais importante para a prestação de um atendimento de excelência?		
4. Você se recorda de alguma situação na qual um conhecimento ou informação obtido no curso lhe auxiliou em alguma de suas atividades?		
5. Você se recorda de alguma norma específica da Autorregulação da Febraban sobre o atendimento nas agências?		
6. Em sua percepção, de que forma o curso poderia ter sido mais assertivo em relação ao preparo para a prestação de um atendimento de excelência.		
7. Você acredita que se o curso tivesse sido ministrado presencialmente, o seu aprendizado teria sido mais efetivo?		
8. O que você sugere para aprimorar o processo de aprendizagem na plataforma?		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além das entrevistas, foi analisado o Ambiente Virtual de Aprendizagem empregado pelo banco para hospedar seus cursos e treinamentos virtuais assíncronos, que consistem majoritariamente em materiais educativos diversos. Incluem os seguintes recursos: slides, textos, vídeos, entrevistas com educadores e hiperlinks que direcionam à estatutos e normativos. É necessário citar que é vedado aos colaboradores a utilização do AVA em ambientes e horários externos ao local e expediente de trabalho.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão, serão apresentados dados e interpretações nas respostas obtidas pelos entrevistados às perguntas apresentadas previamente. Para uma melhor compreensão das informações, serão realizadas citações diretas e indiretas do diálogo com estas pessoas.

### 4.1 Perfil demográfico dos entrevistados

Conforme é possível visualizar no Quadro 2, os funcionários entrevistados no banco possuem idade que varia de 21 até 39 anos de idade, sendo a média 28 anos. A maioria dos entrevistados possui ensino superior completo. Em adição, o entrevistado F4 relatou que ingressou no banco enquanto cursava sua graduação, mas interrompeu seu curso devido a motivos pessoais.

Quadro 2 - Perfil demográfico dos participantes

Código	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
<b>Sexo</b>	M	M	F	F	F	M	M	M	F
<b>Idade</b>	21 anos	23 anos	23 anos	35 anos	28 anos	28 anos	27 anos	34 anos	39 anos
<b>Escolaridade</b>	Ensino Superior	Ensino Superior Cursando	Ensino Superior	Ensino Superior	Ensino Superior Cursando	Ensino Médio	Ensino Superior	Ensino Superior	Ensino Superior
<b>Segmento</b>	Pessoa Física Baixa Renda	Pessoa Física Baixa Renda	Pessoa Física Baixa Renda Gerente PF Baixa Renda	Administração  Gerente Administrativo	Pessoa Física Média Renda Assistente PF Média Renda	Pessoa Jurídica  Assistente Pessoa Jurídica	Pessoa Física Alta Renda Assistente PF Alta Renda	Pessoa Física Média Renda Gerente PF Média Renda	Pessoa Jurídica  Gerente Pessoa Jurídica
<b>Cargo</b>	Caixa	Escriturário							
<b>Tempo na Organização</b>	2 anos	1 ano	4 anos	11 anos	5 anos	4 anos	4 anos	8 anos	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Embora não ocorra uma disparidade relevante entre o número de homens e mulheres entre os entrevistados e dentro da própria agência na qual se utilizou como lócus da pesquisa, Rais (2009) alerta para o número assimétrico entre os gêneros no que diz a ocupação de cargos de gerência em agências bancárias comerciais no Brasil. Segundo o estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, o número de homens é equivalente ao dobro do número de mulheres nestes cargos.

O tempo na organização também é uma variável de importância, pois está associado à vivência em diferentes gestões comerciais e administrativas dentro da mesma agência analisada ou não, visto que em média os funcionários costumam mudar de agência ou cargos em intervalos de tempo que variam de 2 a 4 anos conforme informações obtidas com a gerente administrativa (F4).

## 4.2 Descrição do AVA do banco

O Ambiente Virtual de Aprendizagem do banco, ou AVA, é hospedado na intranet da organização. Para que os colaboradores tenham acesso, se faz necessário que os funcionários, em sequência: estejam presentes no ambiente de trabalho; tenham registrado sua presença no ponto eletrônico; realizem o log in em uma estação de trabalho; se autenticuem na intranet; realizem o log in na universidade corporativa da instituição; e por fim, se registrem no curso ou treinamento ao qual se propõem a realizar.

Um dos recursos mais interessantes da plataforma é o Plano de Desenvolvimento Individual, que em resumo, se trata de uma ferramenta em forma de roteiro elaborada pelos próprios usuários para definir os seus objetivos e os meios de alcançá-los. Entre outras funções, o Plano de Desenvolvimento individual permite identificar competências que o usuário da plataforma deseja desenvolver e, a partir destas, faz sugestões de cursos e treinamentos que se alinham com estas expectativas.

A plataforma conta com trilhas temáticas que abrigam coletâneas de cursos obrigatórios e opcionais, diferenciando-se entre si em função do público aos quais são voltadas. Por exemplo, a trilha de gerentes comerciais é voltada aos funcionários recém-ingressos ou que pretendem ingressar neste cargo, visto que uma vez assumida a função, o colaborador possui um prazo que varia de 1 a 2 meses para realizar os cursos obrigatórios. As trilhas temáticas contam com um check-list de cursos realizados para facilitar a orientação e o progresso dos colaboradores, apresentando um ícone de pendências na tela inicial da plataforma do AVA, caso esse tenha cursos pendentes em uma trilha já iniciada previamente.

As trilhas estão alinhadas com as descrições, atividades e expectativas acerca dos cargos e setores a que se referem os temas. Portanto, o objetivo é alinhar o funcionário com as funções do cargo que exerce ou pretende exercer, além de fornecer conhecimentos e ferramentas necessários a estas funções.

Todos os cursos assíncronos e normativos ofertados pelo AVA estão disponíveis para todos os colaboradores, independentemente de suas hierarquias ou funções. Em adição, todos os cursos e treinamentos contam com um breve questionário para avaliar os conteúdos adquiridos, sendo necessária 70% de respostas corretas como um percentual mínimo para que o colaborador seja aprovado.

Todos os cursos fornecem certificados que podem ser acessados e impressos a qualquer momento após a conclusão, nos quais constam o nome do colaborador, a carga horária, o título do curso e a assinatura do diretor de recursos humanos da instituição.

Em relação aos recursos utilizados, há uma predominância de slides contendo instruções e regulamentações. Contudo, vídeos, hiperlinks, imagens e cartões interativos se fazem presentes no repertório do AVA analisado.

#### **4.3 Percepção dos bancários sobre o AVA do banco**

Referente à execução dos treinamentos, conforme relatado e documentado previamente pela gerente do administrativo, responsável pelas atividades referentes ao setor pessoal, contábil e operacional da agência, existem gargalos que atrapalham o funcionamento destes treinamentos.

O primeiro gargalo se refere à ausência de periféricos reprodutores de áudio nos computadores da agência. Portanto, os recursos que se utilizam de sons são comprometidos ou prejudicados, visto que os vídeos empregados pelas plataformas são munidos de legendas para evitar esse tipo de problema e fornecer acessibilidade aos portadores de deficiência auditiva.

O segundo gargalo se refere à baixa conexão de rede da agência, sendo um problema pontual desta unidade em específico. Isso aumenta o tempo necessário para carregar os conteúdos dos treinamentos e, por vezes, existe a necessidade de interromper o treinamento para recarregar as mídias.

Por fim, o terceiro gargalo diz respeito à ausência de um horário específico e determinado para os funcionários recém-ingressos na instituição realizarem estes treinamentos, sendo necessário um acordo com os gestores para que ele se ausente das suas atividades rotineiras. Contudo, este acordo pode ser interrompido devido às necessidades da agência em dias com um grande fluxo de clientes.

A sexta pergunta objetivou entender quais necessidades em relação ao AVA do banco foram identificados pelos colaboradores, permitindo analisar diferentes visões acerca dele, conforme a experiência e percepção de cada.

De modo convergente, colaboradores F2, F4, F5 e F7 recomendaram o uso de um questionário mais assertivo, que permitisse uma maior reflexão e avaliasse mais aspectos em relação ao conteúdo transmitido.

A colaboradora F5 sugeriu que o uso de um questionário previamente ao exercício do curso ministrado na AVA do banco e outro logo após o fim do conteúdo, seria de grande valia para realizar um comparativo dos conhecimentos adquiridos. Ela disse, ainda, ter obtido experiências positivas com este modelo em outras plataformas das quais fez uso.

[...] O uso de um questionário antes e outro após o curso. Já fiz isso em outros lugares, achei bem satisfatório pois nestes cursos eu consegui identificar e fixar o que aprendi na trajetória [...] F5.

As entrevistadas F2 e F4 dissertaram que o uso de questões que abordassem situações e exemplos práticos do cotidiano poderia agregar ao AVA do banco, uma vez que, segundo ela, os exemplos utilizados são muito abstratos e dificilmente recordáveis. Adicionalmente, o entrevistado F7 declarou que as questões são ineficientes em medir a competência daqueles que utilizam a plataforma.

A falta de pragmatismo também foi citada pelos funcionários F1, F3 e F8, contudo, eles disseram que o tempo de duração do curso não permite o uso de muitos exemplos práticos ou que seria necessário um curso presencial para que facilitadores e outros participantes pudessem compartilhar suas experiências e analisar sob a ótica dos conhecimentos transmitidos.

Os entrevistados F6 e F9 informaram não possuir sugestões para aumento da assertividade do curso realizado.

Foi mensurado que apenas 2 dos entrevistados demonstraram preferência pelo modelo virtual de aprendizagem, F6 e F8. Os demais declararam uma preferência pelo modelo presencial de aprendizagem. Dentre os fatores citados, pelo menos um dos dois a seguir estão presentes no discurso dos demais entrevistados: I- Pelo fato de o curso ser realizado em local e horário de trabalho, é difícil manter o foco no treinamento; II- A falta de facilitadores e outras pessoas atrapalha a troca de experiências e esclarecimento de dúvidas.

A entrevistada F3 citou o segundo fator mencionado acima em seu discurso e, logo em seguida, descreveu uma experiência que teve anteriormente em um treinamento de conteúdos bem similares, ministrado pelo mesmo banco que trabalha no momento da entrevista. Este treinamento fazia parte de jornada de aprendizagem com duração de 5 dias, ocorreu na cidade de Recife –PE e contou com a presença de funcionários da instituição oriundos de diversas localidades brasileiras. Segundo ela, foi possível conhecer e compartilhar experiências com vários colegas, além de aprender novas estratégias para contornar situações problemáticas do cotidiano.

Sintetizando as informações obtidas em relação ao uso do modelo virtual em comparação ao presencial, fora elaborado o quadro 03. Na primeira coluna, há a distinção da preferência dos entrevistados em relação aos modelos de aprendizagem, sendo a terceira coluna responsável por agrupar esses. A segunda coluna traz um compilado das justificativas realizadas por estes funcionários para descrever suas escolhas. Conforme descrito, o modelo virtual é

percebido por mais cômodo pelos funcionários F5 e F7. Já o modelo presencial é visto pelos demais funcionários como mais eficaz em relação a proposta pedagógica.

Quadro 3 - Preferência dos entrevistados em relação aos modelos de aprendizagem

Prefêrência	Justificativas	Entrevistados
<b>Presencial</b>	Ausência de distrações oriundas de atividades da rotina laboral; retenção de longo prazo dos conhecimentos aprendidos; aumento do foco em relação aos conteúdos ministrados; melhor esclarecimento de dúvidas.	F1, F2, F3, F4, F6, F8, F9
<b>Virtual</b>	Aumento da comodidade para realizar os treinamentos.	F5, F7

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No quadro 04 foram concentradas todas as sugestões para o aprimoramento do processo de aprendizagem no AVA do banco, com base nos dados obtidos através da oitava pergunta do roteiro aplicado durante as entrevistas.

Quadro 4 - Sugestões dos entrevistados para o aprimoramento do AVA

Entrevistado	Sugestão
<b>F1</b>	Uso de exemplos com base em situações de rotina
<b>F2</b>	Otimização da plataforma visando reduzir a frequência de <i>crashes</i> e <i>lags</i>
<b>F3</b>	Não houve sugestão
<b>F4</b>	Adoção de avaliações finais.
<b>F5</b>	Aplicação de questionários prévios e posteriores ao conteúdo dos cursos.
<b>F6</b>	Otimização da plataforma visando reduzir a frequência de <i>crashes</i> e <i>lags</i>
<b>F7</b>	Contato virtual com facilitadores após o termino dos treinamentos.
<b>F8</b>	Utilização de vídeos com conteúdo menos repetitivo/ Otimização da plataforma visando reduzir a frequência de <i>crashes</i> e <i>lags</i>
<b>F9</b>	Disponibilização do acesso aos treinamentos para que os colaboradores possam cursar em suas residências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme observado no Quadro 04, a sugestão mais frequente é a melhoria da plataforma visando ao aumento da performance dela, de modo que quedas de conexão e erros de processamento das páginas não interfiram no processo de realização dos treinamentos.

#### **4.4 Processo de Aprendizagem Individual a partir do AVA do banco**

Os relatos dos entrevistados descritos no Quadro 2 foram analisados à luz do modelo de aprendizagem individual proposto por Abbad et al. (2013), que é dividido em três etapas: aquisição de conhecimento; retenção do conhecimento; generalização e transferência do conhecimento. As subseções seguintes estão relacionadas com essas etapas mencionadas.

##### ***4.4.1 Aquisição e Retenção de Conhecimentos***

Tratando-se da primeira etapa de aprendizagem, sobre a Aquisição foi utilizada a pergunta introdutória para aferir a percepção de ter compreendido o conteúdo do curso Sistema de Autorregulação Bancária da Federação Brasileira dos Bancos (SARB) – 04 – Atendimento em Agências. Visto isso, todos os entrevistados afirmaram terem compreendido o curso. Sendo uma pergunta objetiva e tratando-se de um curso obrigatório no qual todos foram submetidos a participar para poder exercer suas profissões, era esperado este resultado em relação a pergunta 1 do roteiro. O colaborador F2 foi o único que forneceu uma resposta mais elaborada em relação aos demais que responderam com “sim” ou “compreendi”.

[...] sim, com certeza. A gente sempre colocar o cliente em primeiro lugar, e tratar o cliente com ética e sabedoria... E saber tratar o cliente bem diferentes situações. [...] (Informação verbal, entrevista, F2).

A partir do modelo proposto por Abbad et al. (2013), é possível analisar os dados para inferir se e o que os bancários adquiriram de CHAs neste processo. Logo, as respostas obtidas nas perguntas 2 e 3 também foram utilizadas para realizar a análise relativa à primeira etapa.

No que diz respeito ao primeiro entrevistado, houve a aquisição de CHAs referentes a cordialidade no tratamento ao cliente, independente da postura do mesmo para com os funcionários da agência.

Em contrapartida, os entrevistados F2 e F3 informaram não recordar nada do material e fizeram suposições acerca de quais seriam as diretrizes sobre o atendimento de excelência na agência. No caso de F3, a colaboradora indicou não possuir recordações de nenhum dos conteúdos abordados. Já o colaborador F2, mesmo tendo informado na segunda pergunta que não recordava do conteúdo abordado no curso, citou a cordialidade e a empatia como pilares importantes do atendimento, indicando que obteve conhecimentos e atitudes no

processo. Seguindo o modelo de Abbad et al. (2013), é possível inferir que, em relação a estes dois colaboradores, embora ambos tenham concluído a primeira etapa de aprendizagem, não houve a etapa da retenção.

Os termos e conceitos citados com mais frequência foram: empatia, foco no cliente e paciência. A empatia, que é abordada pelo curso como um dos pilares no atendimento ao cliente, foi citada diretamente na resposta dos entrevistados F4, F6 e F7. Já o “clientecentrismo” ou foco no cliente, que não se trata de uma diretriz do atendimento, mas sim um valor da organização, foi citado direta e indiretamente por F4, F5, F7 e F8. Por fim a paciência, que não é abordada pelo curso e não se configura como um valor do banco, foi citada por F4, F5 e F9. Conforme colocado pela colaboradora F9:

[...] Paciência na hora de atender o cliente, ouvindo suas dores e desejos. Também que era necessário você dar agilidade e se adequar nos casos em que o cliente tem alguma dificuldade como mobilidade reduzida, analfabetismo ou grandes dificuldades com tecnologia [...] F9.

Os três funcionários citados anteriormente são aqueles com maior tempo de organização dentre os entrevistados e ocupam cargos de gerência, tendo de lidar com problemas mais complexos e clientes mais exigentes, possivelmente demandando mais paciência e controle emocional por parte destes colaboradores.

Conforme proposto pelo modelo e auferido pelos resultados, os entrevistados adquiriram CHAs ao decorrer do curso, tendo incorporado estas, pelo menos num momento breve ao término deste treinamento.

Em relação à retenção do conhecimento, foi buscado resgatar a memória relativa aos conteúdos abordados pelo curso. Os dados obtidos permitiram a obtenção de informações relativas a etapas posteriores, como será discutido adiante.

Os entrevistados F6 e F9 também retiveram como um dos pilares o atendimento especializado a pessoas com necessidades especiais de saúde, que não possam despender muito tempo aguardando sem sofrer desconforto físico em função de alguma condição de saúde.

[...] Presteza no atendimento ao cliente, empatia, normas e regulações do BACEN em relação aos clientes preferenciais [...] (informação verbal, entrevista, F6).

[...] Paciência na hora de atender o cliente, ouvindo suas dores e desejos. Também é necessário você dar agilidade e se adequar nos casos em que o cliente tem alguma dificuldade como mobilidade reduzida, analfabetismo ou grandes dificuldades com tecnologia. [...] (Informação verbal, entrevista, F9).

Em relação aos pilares de atendimento, o entrevistado F2, que não se recordou de nenhum dos pilares, resgata uma situação na qual ele se utilizou este pilar no “atendimento especializado para clientes com necessidades especiais, para atender um portador de deficiência visual”. Segundo F2,

[...] Com certeza. Num certo evento um cliente com deficiência visual foi para ser atendido na agência. A gente teve de ter um cuidado redobrado com aquele cliente por conta de todas as adversidades que ele veio a ter naquela situação. Mas nós tratamos da melhor forma possível seguindo as orientações de atendimento, dessa forma podemos ajudá-lo [...] (Informação verbal, entrevista, F10).

Nestes dois casos, há conformidade com o modelo proposto por Abbad (2013), visto que ambos os funcionários adquiriram CHAs através do curso, empregando-as em suas atividades. A terceira pergunta objetivou entender a percepção de importância atribuída pelos entrevistados aos pilares ensinados pelo curso em relação às suas atividades cotidianas. Corroborando com as informações obtidas na pergunta anterior, os conceitos de empatia e “clientecentrismo” se fizeram presentes em todas as respostas fornecidas.

As respostas de F2, F5, F6 e F9 falaram direta e indiretamente sobre empatia, tendo F2 e F6 correlacionado seus discursos com suas experiências de trabalho a sua vivência como consumidores em outras empresas. Já a entrevistada F5, afirmou que seu enfoque é na resolução de problemas do cliente de forma a minimizar o tempo depreendido pelo mesmo para resolver seus problemas, buscando sempre evitar o deslocamento do cliente a agência quando possível. Por fim, F9 demonstrou um enfoque no cuidado em relação aos clientes mais vulneráveis, conforme é possível observar abaixo.

[...] Se colocar no lugar do outro, mesmo quando ele tem uma realidade diferente da sua. Por exemplo, o atendimento humanizado às pessoas preferenciais, tratando-as com respeito e consideração. É o principal motivo de reclamação nos canais como ouvidoria, reclame aqui e BACEN. É muito grave quando uma pessoa idosa ou deficiente precisa esperar horas e horas para ser atendida. [...] (Informação verbal, entrevista, F9).

Os entrevistados que centraram sua resposta em torno do “clientecentrismo” foram F1, F3, F7 e F8. Todos descreveram que entregar o produto mais adequado à realidade do cliente, buscando entender suas necessidades, dores e desejos, são as atividades mais importantes no atendimento às pessoas. Contudo, o entrevistado F7 ainda ressaltou a importância de realizar uma conexão com o cliente, buscando um vínculo afetivo e emocional. Em adição, ele citou que em determinadas situações, demonstrar interesse sobre a vida pessoal do cliente foi essencial para a concretização de negócios e formação de um bom relacionamento

com estas pessoas.

Em paralelo, a entrevistada F4, que atua na função de gerente administrativa, trouxe em ambas as perguntas o termo inteligência emocional. Na terceira pergunta, ela descreveu que o controle das emoções é essencial para poder desempenhar suas funções de forma adequada em contextos que ensejam estresse e ansiedade. Nesse sentido, cabe pontuar que entre as funções do gerente administrativo está o diálogo com clientes e entidades fiscalizadoras acerca de eventos que desencadearam reclamações contra a agência na qual o gerente administrativo atua. Portanto, estas situações sempre partem de um descontentamento ou alguma inconformidade no atendimento da agência.

Tratando-se da Autorregulação da Febraban, a maioria equivalente a cinco entrevistados não se recordou de nenhuma norma específica. Em contrapartida, três dos entrevistados recordaram uma norma específica, cujo objetivo é regular o tempo de espera máxima por atendimento em uma agência bancária. Possivelmente, foi indicada porque é relembrada por peças de endomarketing da organização com mais frequência. F2 e F9 recordaram e distinguiram o limite máximo de tempo de espera em dias convencionais e em dias de grande fluxo, apresentando uma maior retenção do conhecimento em relação ao entrevistado F5 que, por sua vez, apenas generalizou que o tempo não deverá exceder 30 min em todos os casos, conforme o modelo proposto por Abbad et al. (2013).

Ademais, a entrevistada F5 dissertou que, em hipótese alguma, o cliente pode comparecer a agência e não ser atendido sem receber alguma solução ou encaminhamento nos momentos em que este obtiver contato com qualquer funcionário da agência, independente do segmento ou atribuição deste funcionário.

Nos dados analisados é difícil distinguir, por meio do modelo proposto por Abbad et al. (2013), se os CHA's demonstrados são oriundos especificamente da bagagem intelectual e comportamental adquirida no exercício do curso SARB 04- Atendimento em Agências ou da vivência no ambiente de trabalho, que inclui: experiência com clientes, produtos financeiros, normas regulatórias e contato com colegas. Assim como Coelho Júnior e Mourão (2011) destacam, é necessário que haja feedbacks e relatórios que possibilitem a comparação do comportamento e do desempenho do indivíduo antes e depois da realização do treinamento, a fim de avaliar se houve ou não uma melhoria no desempenho em decorrência dele.

#### ***4.4.2 Generalização e Transferência de aprendizagem***

Em relação à generalização e utilização do conhecimento, a maioria dos entrevistados conseguiu resgatar uma lembrança de ter utilizado algum dos ensinamentos do curso lhe auxiliou em suas atividades, demonstrando que estes progrediram até a terceira etapa da aprendizagem. Apenas o entrevistado F8 não recordou de algum uso específico das CHAs adquiridas.

Os entrevistados F1, F3, F4, F5 e F7 não se recordaram de nenhuma situação específica. No entanto, eles afirmaram utilizar algumas das ferramentas fornecidas em seus atendimentos de forma geral, o que indica que foram capazes de aplicar o que foi aprendido em situações e contextos diferentes daqueles em que a informação foi adquirida. O F1 citou que busca manter a calma e a cordialidade em todas as situações em que precisa lidar com algum cliente exaltado. Embora este entrevistado não tenha citado a cordialidade como uma das diretrizes abordadas pelo SARB 04 na pergunta 02, o mesmo alegou utilizá-la diariamente em suas atividades.

F3 declarou que, em função do que foi aprendido no curso e no cotidiano da agência, busca ouvir da melhor forma possível os clientes para entender suas necessidades e incômodos, além de dirigir sua total atenção ao cliente.

F4 não citou uma ferramenta ou conhecimento em específico, mas informou que aprende e utiliza novas ferramentas com frequência para atender melhor aos clientes, utilizando como base para estas as diretrizes da empatia e cordialidade.

Em sua fala, F5 não informou especificamente qual ferramenta ou conhecimento utiliza, mas declarou utilizá-los sempre em procedimentos como aberturas de contas, negociação de produtos de crédito e operações de aporte financeiro. Em paralelo, F7 respondeu a esta pergunta afirmando que busca evitar distrações e interrupções em seus atendimentos para direcionar o máximo de seu foco ao cliente.

Em relação aos entrevistados que citaram situações em específico, temos F6 e F9. O primeiro relatou uma situação em que demandaram comercializar um seguro de vida, buscou uma conexão com o cliente por meio do compartilhamento de características em comum. Nesta situação, ambos, funcionários e cliente, são pais de meninas. Segundo F6, isso foi essencial para a venda do produto. Embora neste caso não haja uma diretriz ou ferramenta fornecida pelo curso SARB 04, ele orienta sobre a importância de firmar uma boa relação de respeito entre funcionário e cliente. Neste caso, é possível constatar o uso e adaptação das CHAs adquiridas no treinamento, em conformidade com o modelo proposto por Abbad et al. (2013).

Em relação a entrevistada F9, ela narrou uma situação vivenciada na qual houve a necessidade de atender um cliente portador de deficiência auditiva. No primeiro momento, a funcionária declarou que teve grandes dificuldades de comunicação por não conhecer a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), contudo, lembrou que o curso indicou a possibilidade de se utilizar da linguagem escrita para se comunicar com clientes que se encontram nesse tipo de situação. Diante deste cenário, criou um grupo em um aplicativo de mensagens com apenas, espaço virtual utilizado para se comunicou pacientemente com o cliente através de mensagens digitadas. Assim como no caso anterior a este, houve uma adaptação das CHAs adquiridas mediante o treinamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de AVA em instituições financeiras ainda é relativamente recente e encontra desafios a serem superados constantemente. Contudo, por vezes, os desafios da metodologia se confundem com os da tecnologia, o que é esperado, visto que ambos trabalham em sinergia. Logo, caso um esteja enfrentando dificuldades, o outro também tenderá a ter quedas de desempenho.

Em adição, os colaboradores das instituições bancárias, principalmente aqueles que atuam no varejo, adquirem grande parte de suas informações mediante a troca de experiências e relações interpessoais. Isso provoca a criação de expectativas e percepções, influenciadas por experiências prévias, que não necessariamente são comparáveis ao exercício de treinamentos virtuais.

Em relação ao primeiro objetivo específico deste trabalho, “I-Descrever as ferramentas de aprendizagem virtual utilizadas pelos funcionários da agência”, buscou-se descrever as restrições de informações sensíveis à estratégia e segurança corporativa. Conforme a ANBIMA orienta, cabe às instituições financeiras desenvolverem e gerenciarem seus treinamentos e sistemas de aprendizagem, bem como resguardar estes a fim de prevenir riscos de segurança, imagem e compliance.

Contudo, através do contato com a plataforma e interações com os colaboradores, foi identificado que há uma escassez de métricas para auferir os resultados dos treinamentos. Além do baixo volume de perguntas nos questionários utilizados pelo banco, não foram encontradas evidências de que estas CHAs são avaliadas ou mensuradas pelos gestores, ou que haja indicadores de performance utilizados pela instituição. Tais ausências de ferramentas de gestão do conhecimento podem afetar o poder competitivo das empresas, logo, a otimização das ferramentas pedagógicas empregadas permite um melhor posicionamento da empresa nos mercados aos quais está inserida.

Tratando do segundo objetivo específico do presente trabalho, o processo de aprendizagem dos bancários é influenciado por variáveis diversas que perpassam desde os conteúdos multidisciplinares a serem adquiridos, até dinâmicas de aprendizagem que estão sujeitas a diferentes contextos. Em concordância com afirmações citadas anteriormente, existe o desafio da redução de custos financeiros e tempo depreendido para o treinamento dos colaboradores, além de considerar que este treinamento deverá ser constante, uma vez que mercado financeiro está em constante mutação e a falta de adaptação dos trabalhadores pode acarretar severas desvantagens competitivas para as organizações.

Entretanto, este trabalho identificou, nos dados analisados, a existência de diversos gargalos no processo de aprendizagem no AVA da instituição na qual se conduziu o estudo. Para visualizar se é um problema do setor ou apenas da organização em si, é necessário a condução de novos estudos em instituições diferentes, preferencialmente, analisando outros tipos de agências com portes e carteiras comerciais diferentes. O modelo de aprendizagem proposto por Abbad et al. (2013) se adequou bem à análise realizada. No entanto, devido à ausência de medições e à complexidade presente no contexto das organizações integrantes do setor financeiro, houve limitações em relação a alguns aspectos. A falta de dados que indicassem as CHAs antes e depois dos treinamentos se mostrou um obstáculo para medir a eficácia dos cursos oferecidos no AVA do banco. O uso de entrevistas que captassem a percepção dos funcionários por si só não é suficiente para dimensionar o aprendizado deles.

Por fim, tratando-se do terceiro objetivo específico, encontrou-se uma perspectiva geral de descontentamento em relação ao AVA utilizado pelos entrevistados. Embora tenham ocorrido alguns ganhos em termos de CHAs, conforme o modelo proposto por Abbad et al. (2013), muitos dos entrevistados, em especial aqueles com maior tempo trabalhando na organização, demonstraram uma insatisfação em relação à metodologia. Isso não pressupõe que o abandono da mesma determine melhores resultados para a organização e os colaboradores, mas indica a necessidade de ajustes e revisões para que capacite com mais eficiência e eficácia os seus usuários. Estes ajustes vão desde a tecnologia utilizada até a metodologia de apresentação dos conteúdos e a gestão da aprendizagem da organização, sendo uma política que influencia diversos setores da organização.

Em relação às limitações da pesquisa, por lidar com uma instituição que requer um elevado grau de sigilo e segurança corporativa, não foi possível ter acesso a muitas fontes de dados que poderiam contribuir com a execução do estudo. Além disso, soma-se o fato de que este estudo foi realizado meses após o contato de vários funcionários com algum dos treinamentos realizados no AVA da instituição. Embora não exista um consenso de um modelo ideal de gestão da aprendizagem em instituições financeiras, uma apuração e divulgação de boas práticas e análise dos resultados destas é de grande valia para o desenvolvimento do mercado financeiro, visando não apenas às instituições e empresas participantes, mas aos clientes e trabalhadores.

A fim de compreender as dinâmicas e fenômenos presentes nos processos pedagógicos discutidos no presente trabalho, é sugerido o uso do modelo proposto por Abbad et al. (2013), bem como outros modelos de aprendizagem, visando o uso de comparações para obter uma perspectiva mais ampla desses processos.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. pp. 244-284.
- ABBAD, G. S.; ZERBINO, M. A.; SALLES, W. A.O processo de treinamento e desenvolvimento organizacional: Um modelo teórico-prático para identificar, desenvolver e avaliar competências nas organizações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 29(1), 81-92, 2014.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. B. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 38, n. 3, p. 205- 218, jul./ago./set. 2003.
- ALHARTHI, A. D.; SPICHKOVA, M.; HAMILTON, M. Sustainability requirements for eLearning systems: A systematic literature review and analysis. **Requirements Engineering**, 24(4), p. 523–543, 2019.
- ALMEIDA, M. E. B. (2020). **Ambientes virtuais de aprendizagem: teoria e prática**. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- AMORIM, W.A.C. et al. Políticas de educação corporativa e o processo de certificação bancária: distintos atores e perspectivas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, p. 622-647, 2015.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 263-292, 2001.
- AZEVEDO, M. A.; GARTNER, I. R. Concentração e Competição no Mercado de Crédito Doméstico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 380-399, 2020.
- BISPO, Marcelo de Souza. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 132-161, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES, L.; FIGUEIREDO, P.; PASSOS, F. U.; SANTOS, E. M. D. Fatores Determinantes da Aceitação de Mercado da Tecnologia do Banco Digital no Contexto Brasileiro. **Marketing & Tourism Review**, v. 6, n. 2, p. 1-37, 2021.
- CEGARRA-NAVARRO, J.G; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; GARCÍA-PÉREZ, A. An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: Toward improved organizational performance in the banking sector. **IEEE transactions on engineering management**, v. 68, n. 2, p. 408-417, 2019.
- CLAESSENS, S.; LAEVEN, L. Financial dependence, banking sector competition, and economic growth. **Journal of the European Economic Association**, v. 3, n. 1, p. 179-207, 2005.

COELHO JUNIOR, F.A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 224-253, 2011.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021.  
CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação Revista**, Belo Horizonte, v.26, n.2, p. 317-357, ago. 2010.

DIOGO, R. A.; KOLBE JUNIOR, A.; SANTOS, N. A Transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2P e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019. <https://doi.org/10.21721/p2p.2019v5n2.p154-175>

DURANTE, D. et al. (2019). Aprendizagem Organizacional na Abordagem dos Estudos Baseados em Prática: Revisão da Produção Científica. **Revista de Administração Mackenzie**, 20(2), 1-28.

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

ESPERANÇA, D. M. A. **Plano Real, abertura financeira e concentração bancária no Brasil**. Orientador: Fernando Carlos G. De C. Lima. 2017. 55f. Monografia – Economia, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2017.

FRIEDRICH, M. P. A.; SANTOS, A. C. D.; HEIN, N. Influência do treinamento presencial e à distância (EAD) sobre o desempenho individual dos gestores. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 116-133, 2021.

GIANNAKOS, M.N.; MIKALEF, P.; PAPPAS, I. O. Systematic literature review of e-learning capabilities to enhance organizational learning. **Information Systems Frontiers**, p. 1-17, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, S. P.; GONÇALVES, J.; MARQUES, C.G. **Manual de investigação qualitativa**. 2021.

HERMELINGMEIER, V.; VON WIRTH, T. The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 4, p. 1839-1851, 2021.

HITO, S.C. et al. **Aprendizagem da função gerencial em bancos**. 2011.

KUMAR BASAK, S.; WOTTO, M.; BELANGER, P. E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. **E-learning and Digital Media**, v. 15, n. 4, p. 191-216, 2018.

LANVIN, B.; EVANS, P. (Ed.). **The global talent competitive index 2013**. Singapore: INSEAD, 2013

MACHADO, T.A. et al. **Comunidades Virtuais De Prática Da Academia Nacional De Polícia Como Espaço De Aprendizagem Organizacional Na Polícia Federal**. 2018.

MAKONJIO, F.; ODERA, P.; WARENTHO, T. O. **Effect of e-learning programmes on staff performance in commercial banks in Kakamega county**. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, v. 3, n. 7, p. 140-161, 2019.

MENOLLI, A. et al. Identifying organisational learning needs: An approach to the semi-automatic creation of course structures for software companies. **Behaviour & Information Technology**, 39 (11), p. 1140–1155, 2020.

MOURA, R.G. de; BARBOSA, M.V.; LOPES, P.L. Educação Corporativa E Tecnologia Nas Instituições Bancárias: O E-Learning Como Uma Ferramenta Estratégica. **31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** - São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/161949>>. Acesso em: 30/05/2022 às 20:56

MUHAMMAD, A. et al. A study to investigate state of ethical development in e-learning. **J. Adv. Comput. Sci. Appl**, v. 7, n. 4, p. 284-290, 2016.

PANTOJA, M. D. et al. (2021). Aprendizagem individual e inovação em organizações de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, 18(1), 120-141.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. In: **Quantidade Média de Gerentes de Agência**. Dieese, 2009.

SALAH, S.; THABET, M. E-Learning Management Systems: A Feature-Based Comparative Analysis. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2021.

SANTOS, J. S.; BRITO, M. A. V. M.; NUNES, I. L. (2018). Aprendizagem individual nas organizações: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, 22(3), 401-421.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.F.; MIURA, I.K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-239, 2011.

SERAPHIM, K. G. Enticers and barriers to e-learning based distance corporate training: the case of a Greek Bank. **Turkish Online Journal of Distance Education – TOJDE**, v. 11, n. 4, p. 109-120, Oct. 2010.

SILVA, A. B. (2018). Ambientes virtuais de aprendizagem: um estudo sobre as possibilidades de aprendizagem individualizada. **Revista Eletrônica de Educação**, 12(2), 145-162.

SILVA, J. P.; XAVIER, A.; COSTA, F. (2022). Aprendizagem individual e desempenho no trabalho: uma análise nas organizações de TI. **Revista de Administração Mackenzie**, 23(1), e2781.

SILVA, M. J. G.; ALVES, F. R.; SALLES, W. A. (2019). Aprendizagem organizacional nas instituições financeiras: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, 20(1), e1703.

SILVA, T.C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.

SILVEIRA, D.F.; CÓRDOVA, F.P. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SILVEIRA, P.R.; LEMOS, A.S.R. Gestão de pessoas: As estratégias de treinamento e desenvolvimento nas três maiores organizações do segmento bancário do Brasil no período de 2013 a 2014. **Congresso Internacional de Administração**, 2016.

SOUZA, M. L. R.; GUEDES, G. M.; PINTO, L. F. F.; CÂNDIDO, G. A. (2020). Aprendizagem organizacional: uma análise do setor bancário no Brasil. **Brazilian Business Review**, 17(1), 1-20.

STUMPF, S. A.; KAISER, S.; MAIER, G. W. (2021). Individual learning in organizations: A scoping review and research agenda. **Human Resource Development Quarterly**, 32(2), 183-214.

TARAPANOFF, K. **Panorama da educação corporativa no contexto internacional**. 2004.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S.R.; DE CAMPOS, E.A.R. E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 14, n. 1, p. 225-250, 2015.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S.R.; DE CAMPOS, E.A.R. E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 14, n. 1, p. 225-250, 2015.

TOLEDO, G.S.; DOMINGUES, C.R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um Estudo Bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2018.

TYNJÄLÄ, P.; MATVEEV, A.; SAARINEN, T. (2020). Individual learning as a cognitive and sociocultural process: Current debates and implications for research. **International Journal of Educational Research**, 99, 101511.

VALENÇA, G. C.; LIMA, M. C. N.; SANTOS, L. A. (2021). Aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo em uma instituição bancária. **Revista Gestão & Tecnologia**, 21(1), 108-127.