

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

SANDRA REGINA ISOTON TERRIBILE

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA COM
ATENDIMENTO DIGITAL**

**CAXIAS DO SUL
2018**

SANDRA REGINA ISOTON TERRIBILE

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA COM
ATENDIMENTO DIGITAL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

T326a Terribile, Sandra Regina Isoton
Aprendizagem organizacional na difusão da inovação : estudo de caso com funcionários de uma agência bancária com atendimento digital / Sandra Regina Isoton Terribile. – 2018.
106 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
Orientação: Fabiano Larentis.

1. Difusão de inovações. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

SANDRA REGINA ISOTON TERRIBILE

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA COM
ATENDIMENTO DIGITAL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 29/08//2018.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr^a. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dr^a. Claudia Simone Antonello
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais Geni e Alfredo (*in memoriam*), aos quais devo a formação do meu caráter, meus exemplos de amor e humildade. Dedico ao meu esposo Roberto, meu exemplo de sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me dar coragem e fé nos momentos mais delicados e difíceis de minha vida.

A minha mãe Geni, mulher de coragem e um exemplo de vida. Ao meu esposo, Roberto, pelo carinho, apoio e dedicação. A minha família que teve paciência e soube me incentivar e aguardar este momento.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Fabiano pela compreensão, paciência, atenção e sabedoria passada. A minha amiga Mayara, obrigada pela parceria, cuidado, apoio e carinho em todos os momentos.

Muito obrigada de todo o meu coração!!!!

“Deus é o dono de tudo. Devo a Ele a oportunidade que tive de chegar aonde cheguei. Muitas pessoas têm essa capacidade, mas não têm essa oportunidade. Ele a deu para mim, não sei por quê. Sei que não posso desperdiçá-la”.

Ayrton Senna

RESUMO

A difusão da inovação determina o processo pelo qual uma inovação é comunicada, informada por determinados canais, em um espaço de tempo, entre membros de um sistema social. Já a inovação de serviços engloba a importância de diferenciação de serviços para a estratégia das organizações, o que pode deixar a organização em uma posição vantajosa, na busca de diferenciação em produtos ou serviços. A partir da Aprendizagem em nível organizacional as empresas podem tornar-se abertas as mudanças, o que permite o desenvolvimento dos funcionários de forma individual e grupal, formal e informalmente, tornando-se um fator relevante da competitividade das organizações. Esta pesquisa buscou analisar como ocorre a aprendizagem de natureza formal e informal, nos níveis individual e grupal, na difusão da inovação em serviços através da interação dos funcionários de uma instituição financeira com atendimento digital. Assim, este estudo se caracteriza como de caráter qualitativo, com objetivo exploratório e descritivo, tendo adotado como estratégia de pesquisa de estudo de caso. O estudo de caso envolve funcionários de uma instituição financeira, localizada na cidade de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, que possui diferenciação no atendimento, de forma presencial e digital. Foi utilizada a triangulação entre três procedimentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturada, observação participante e análise documental. Foram realizadas nove entrevistas, até a obtenção da saturação teórica, a análise de dados foi efetuada com categorização *a priori* e *posteriori*. A partir da análise dos achados em campo foi possível propor um esquema conceitual, que considera a aprendizagem formal e informal como complementares, e apresenta a sua interação entre os processos, os grupos que se estabelecem e através disto, como ocorre a difusão da inovação e aprendizagem organizacional, com práticas, normas, aprendizagem individual e grupal. Desse modo, as formas de aprendizagem da organização estão sendo construídas com base na relação existente entre os processos de aprendizagem e difusão da inovação.

Palavras-chave: Difusão da inovação. Aprendizagem formal e informal. Aprendizagem individual. Aprendizagem grupal. Serviços financeiros.

ABSTRACT

The diffusion of innovation determines the process by which an innovation is communicated, informed by certain channels, in a space of time, between members of a social system. Service innovation, on the other hand, encompasses the importance of service differentiation for the organizations strategy, that can leave the organization in an advantageous position in the search for differentiation in products or services. From organizational learning onwards, companies can become open to changes, since this allows the development of employees individually and in groups, both formally and informally, making it a relevant factor in the organizations competitiveness. This research sought to analyze how formal and informal learning at the individual and group levels occur in the diffusion of innovation in services through the employees interaction of a financial institution with digital attendance. Thus, this study is characterized as having a qualitative character, with an exploratory and descriptive objective, having adopted as a case study research strategy. The case study involves employees of a financial institution, located in the city of Caxias do Sul, in the “Serra Gaúcha”, which has differentiation in attendance, face-to-face and digital one. Triangulation was used between three data collection procedures: semi-structured interviews, participant observation and documentary analysis. Nine interviews were carried out, until theoretical saturation was obtained, data analysis was performed with a priori and posteriori categorization. From the analysis of the field findings, it was possible to propose a conceptual scheme, which considers formal and informal learning as complementary, and presents its interaction between the processes, the groups that are established and through this, how occurs the diffusion of innovation and organizational learning, through practices, norms, individual and group learning. Thus, the learning forms of the organization are being built based on the relationship between the processes of learning and diffusion of innovation.

Keywords: Diffusion of innovation. Formal and informal learning. Individual learning. Group learning. Financial services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema conceitual proposto.....	21
Figura 2 – Categoria de adotantes de inovações	27
Figura 3 – Processo de difusão - curva S	27
Figura 4 – Processo de decisão da inovação.....	30
Figura 5 – Pesquisa.....	41
Figura 6 – Triangulação de fontes de evidência	44
Figura 7 – Processo de coleta de dados	52
Figura 8 – Esquema conceitual proposto.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As dimensões da diferenciação (serviços).....	32
Quadro 2 – Definições de aprendizagem organizacional segundo autores	37
Quadro 3 – Síntese do referencial teórico	40
Quadro 4 – Roteiro com questões norteadoras para as entrevistas.....	46
Quadro 5 – Participantes do estudo	49
Quadro 6 – Categorização e saturação teórica.....	54
Quadro 7 – Quadro resumo interação entre a aprendizagem formal e informal com aprendizagem individual e grupal.....	70
Quadro 8 – Quadro resumo sobre difusão da inovação	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AO	Aprendizagem Organizacional
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ...	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	DIFUSÃO DA INOVAÇÃO.....	22
2.1.1	Os quatro principais elementos da difusão	24
2.1.1.1	Inovação	24
2.1.1.2	Canais de comunicação	25
2.1.1.3	Tempo.....	26
2.1.1.4	Sistema social	27
2.2	INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	31
2.2.1	Difusão de inovações em serviços.....	34
2.2.2	Inovações em serviços financeiros.....	34
2.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	36
2.3.1	Aprendizagem individual	37
2.3.2	Aprendizagem grupal.....	38
2.3.3	Aprendizagem formal e informal.....	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	CASO DE ESTUDO	43
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	45
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA.....	45
3.3.1	Entrevista semiestruturada	46
3.3.2	Observação participante.....	50
3.3.3	Pesquisa documental	51
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	52

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
4.1	DIFUSÃO DA INOVAÇÃO.....	55
4.1.1	Preparo para mudança	55
4.1.2	Comunicação / comunicabilidade	56
4.1.3	Compatibilidade	57
4.1.4	Vantagem relativa	57
4.1.5	Complexidade/ divisibilidade	58
4.2	INTERAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, GRUPAL, FORMAL E INFORMAL.....	58
4.2.1	Aprendizagem individual e grupal	59
4.2.2	Aprender por iniciativa pessoal	60
4.2.3	Aprender pela experiência.....	61
4.2.4	Aprender com o erro.....	62
4.2.5	Aprender com colegas/ relacionamento	63
4.2.6	Interação entre a aprendizagem formal e aprendizagem informal	64
4.2.7	Formação acadêmica.....	65
4.2.8	Cursos e treinamentos.....	65
4.2.9	Aprendizagem através de normas e procedimentos institucionalizados.....	67
4.3	DIFUSÃO DA INOVAÇÃO A PARTIR DA INTERAÇÃO COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	68
4.4	ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO.....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	76
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	77
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – PESQUISA FEBRABAN (2017).....	88
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	104

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da globalização, onde não existe distância para a interação, surgem novos desafios empresariais. O desenvolvimento da inovação é um dos fatos que fazem com que as organizações participem desse contexto da competição, buscando desenvolver tecnologias e, incorporando em produtos e/ou serviços de destaque organizacional (GHANI; ZAKARIA, 2013; WESTERMAN; BONNET; McAfee, 2016). As organizações buscam alterar a sua forma de negócio para garantir a sua viabilidade e com isso procuram novas alternativas de gerenciamento mais promissoras e inovadoras (SAITO et al., 2011).

O ambiente organizacional tem sofrido mudanças, e essas alterações estão associadas com a tecnologia da informação. Neste contexto, um dos pontos importantes é o surgimento do ambiente digital, que permitiu, de fato, a concretização de negócios na era digital (ALBERTIN, 2000). Nisso, surgem maneiras alternativas de pensar, agir e vivenciar o mundo da comunicação e das tecnologias (SACCHET et al., 2011).

Neste contexto, a inovação representa um meio contínuo nas organizações que buscam, de forma sistêmica, melhorias nos produtos e processos, com o foco em aumentar sua participação de mercado (SCHUMPETER, 1981; RIBEIRO; CORRÊA, 2014). Contudo, para que essa interação ocorra, outros recursos devem ocorrer nas organizações, impreterivelmente, envolvendo os recursos e capacitações organizacionais, tais como a aprendizagem organizacional e a gestão da inovação, a habilidade de aprendizagem para a inovação torna-se primordial.

Os autores Freitas e Brandão (2006), descrevem que a competência está diretamente relacionada à condição de aprendizagem, disso resulta a geração de conhecimento, habilidades e atitudes em processos de aprendizagem. A capacidade demonstrada por uma pessoa no trabalho, representa suas competências, evidenciando que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida.

Estudos empíricos, destacaram que a habilidade de aprender é um ponto importante para que a organização inove e apresente que existe uma associação positiva entre aprendizagem organizacional e inovação organizacional (FANG; CHANG; CHE, 2011; JIMÉNEZ-NIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; ALEGRE; CHIVA, 2013).

Oliveira (2011, p. 19) assegura que “[...] estrategicamente é possível às instituições utilizar a aprendizagem organizacional para criar competências inovativas [...]”. O autor ainda comenta que “as organizações devem injetar recursos para criar sistematização a fim de que a aprendizagem organizacional seja integrada às competências organizacionais, formando

gestores aptos a gerar inovação, melhoria e desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2012, p. 14).

Tendo em vista o contexto que se apresenta nos últimos anos, o setor industrial está sendo afetado pela modificação digital, o que altera também as atividades tradicionais (ZACKIEWICZ, 2015). A economia apresenta mudanças significativas nas organizações financeiras e esses desafios não são diferentes e a internet tem impactado cada vez mais no ambiente de negócios (GLOBA; SABOL; VAJDA, 2014). Se a organização não muda o que oferece aos clientes, seja produto ou serviço, corre o risco de ser ultrapassada por outras instituições que o façam (BESSANT; TIDD, 2009).

Deste modo, com o mercado digital, as instituições financeiras passam por ameaças de novos competidores, ocorrendo com isso a transformação e reestruturação dos processos e prestações de serviços (GARTNER, 2015). O modo de difusão da inovação a transformação digital ocorre em várias áreas dos negócios. As instituições financeiras, assim como outras organizações, são as que mais precisam se reinventar, tanto para competir entre si, como para enfrentar a ameaça constante dos concorrentes. Os clientes estão cada vez mais conectados e envolvidos em várias redes de relacionamentos, e as instituições financeiras que não conseguirem acompanhar essas mudanças em ritmo acelerado, correm o risco de não conseguirem se recuperar (FEBRABAN, 2017 – APÊNDICE A). Em específico dos bancos, a rapidez da difusão está associada com a aquisição, distribuição, continuidade e melhoria do conhecimento básico para o desenvolvimento de novos processos (McKENDRICK, 1995; FACÓ; DINIZ; CSILLAG, 2009). O processo de difusão pelo qual a tecnologia é adotada pelas organizações é influenciada por características da própria tecnologia, características organizacionais e fatores de comunicação (ROBINSON; GRANT; CAMPEBELL, 2003).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Inovação é para espécie humana, o principal vetor que possibilitou sua sobrevivência. Inovar faz parte da nossa natureza. A inovação exerce um impacto fundamental para o crescimento tecnológico do mundo. Seu desenvolvimento determina a trajetória tecnológica, o comportamento social, da cultura e conhecimento (MATTOS, 2010)

Como nos comenta Pavitt (1984), inovação pode ser conceituada como um produto ou processo novo ou melhor, consumido ou comercializado com êxito por uma corporação. Como comenta o autor, é aceito o fato de que a produção, adoção e difusão da inovação, principalmente tecnológica, são fundamentais para o crescimento econômico e para as modificações sociais nos países. Esta ideia é reforçada por Utterback (1994) de que a

inovação é o motivo principal de sucesso ou fracasso nas organizações.

Nesse íterim pode ser conceituada como a inserção de novas ideias para resolução de questões, sem o envolvimento e fornecimento de um bem. Com novas ideias desenvolve-se a melhoria dos serviços, com maiores benefícios aos consumidores (GALLOUJ et al., 2015; ENZ, 2012). Sundbo e Gallouj (2000) afirmam que o processo de inovação em serviços é sobretudo um método interativo, no qual o prestador de serviços trata ligações internas e externas reunidas na própria prestação que conduzem à inovação.

Para que as inovações possam ser implementadas, Rogers (2003) destaca a difusão da inovação, que para ele é um acontecimento social e precisa da associação de cinco elementos: (i) a inovação devidamente dita, que pode ser tanto uma ideia, em pensamento, como um produto ou serviço constatado como novo para a unidade de observação (indivíduo, organização, família, etc); (ii) os adotantes, no caso; (iii) os canais de comunicação pelos quais essa inovação é difundida entre uma unidade e outra; (iv) o tempo, como fator importante para a difusão de uma inovação e, conseqüentemente; (v) o meio, ou o sistema social que influencia a aceitação ou, pelo contrário, bloqueia sua difusão. “Chama-se difusão o processo pelo qual uma informação [...], uma opinião, uma atitude ou uma prática se expandem numa população dada” (BOUDON; BOURRICAUD, 2001, p. 161).

A partir da difusão da inovação, pode ocorrer a adoção da inovação que outras organizações tentam desenvolver inovações similares, com isso, aumenta a oferta e a confiança do mercado na adoção daquela inovação. É esta aceitação que leva ao rumo do desenvolvimento tecnológico, transformação de comportamento e conseqüentemente do sucesso da inovação (SCHUMPETER, 1939; GILBERT, 1994).

Neste contexto, há necessidade de um ambiente de aprendizagem, que favoreça tais processos. O termo aprendizagem organizacional pode ser expressa por narrativas, o que abre espaço para diversas compreensões, sejam elas práticas, teóricas, profissionais ou cotidianas. A aprendizagem organizacional poderia ser entendida como método formador de conhecimentos que se difunde na organização e é anexado às práticas de trabalho ou rotinas organizacionais (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

Oliveira (2011, p. 19) confirma que estrategicamente é possível as instituições utilizarem a aprendizagem organizacional para criar competências inovativas. Para o autor, “as empresas devem investir recursos para criar sistematização a fim de que a aprendizagem organizacional seja integrada às competências organizacionais, formando gestores aptos a gerar inovação, melhoria e desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2012, p. 14). Pesquisas empíricas indicam que a capacidade de aprender é um motivo para que a organização seja capaz de

inovar e apontam que existe uma ligação confirmatória entre aprendizagem organizacional e inovação (FANG; CHANG; CHENG, 2011; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; ALEGRE+; CHIVA, 2013). Nestes estudos a convicção contida é que a inovação está ligada conceitual e empiricamente com métodos de aprendizagem e, sendo assim, esses construtos estão consideravelmente próximos.

Os autores destacam a ação da aprendizagem organizacional na inovação, apontando que a capacidade de aprender é um fator importante para o crescimento das organizações (FOWLER, 1998; WEERAWARDEN; O'CASS; JULIAN, 2006; FANG; CHANG; CHEN, 2011; HUNG et al., 2011). Segundo Dalkir (2011), quando o conhecimento não é absorvido ou tomado, a produtividade, a inovação e o aprendizado permanecem bloqueados.

O problema de pesquisa desse estudo, tem como base a seguinte interrogativa: Como ocorre a aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal, na difusão da inovação em serviços a partir da interação de funcionários em uma instituição financeira?

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de obter respostas para o problema de pesquisa, são apresentados, no seguimento os objetivos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre a aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal, na difusão da inovação em serviços a partir da interação de funcionários em uma instituição financeira.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a interferência da difusão da inovação de serviços bancários para os funcionários;
- b) analisar a aprendizagem organizacional dos funcionários no nível individual e grupal;
- c) descrever como se desenvolve a aprendizagem formal e informal junto aos funcionários na difusão da inovação;

- d) analisar os resultados da aprendizagem na difusão da inovação a partir da interação dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Argote (2011), é importante que as pesquisas no campo de aprendizagem organizacional passem a ser desenvolvidas, pois a diversidade de perspectivas e associações favorece que o tema evolua e forneça subsídios para que as organizações possam se manter competitivas e em constante desenvolvimento.

Com o mercado digital, as organizações financeiras sentem a ameaça dos novos competidores, causando a reestruturação dos seus processos e prestações de serviços (GARTNER, 2015).

Antonello e Godoy (2010) destacam que a aprendizagem organizacional é um campo teórico que apresentou um crescimento exponencial, sobretudo a partir dos anos 1990. As autoras evidenciam ainda, que embora seja um tema que vem sendo trabalhado por diversos autores, não há evidências que indiquem perspectivas diferentes das existentes.

Para Camillis e Antonello (2010), a aprendizagem organizacional está presente no campo organizacional de forma subjetiva, ou seja, muitas vezes não é reconhecida e nem tratada como um diferencial competitivo.

Um estudo realizado por Santos, Uriona-Maldonado e Santos (2011) sobre as interações das pesquisas sobre inovação e conhecimento organizacional, apontam que a aprendizagem organizacional é uma das temáticas que estão presentes nas pesquisas. Já o estudo de Crossan e Apaydin (2010), ao analisar a literatura com ênfase em inovação e identificaram próximas relações entre inovação e aprendizagem organizacional, e enfatizam que a aprendizagem organizacional consiste em uma determinante nos processos de inovação.

A colaboração deste trabalho para as instituições financeiras está relacionada a analisar a aprendizagem organizacional na difusão da inovação. Isso permitirá identificar quais as dificuldades de aprendizagem que funcionários estão enfrentando diante das novas tecnologias. Ainda, vai permitir compreender como ocorre a aprendizagem organizacional em nível individual e grupal, formal e informal (com os funcionários) em uma instituição financeira numa agência com atendimento digital e presencial em Caxias do Sul. Deste modo, o estudo permitirá compreender se as difusões das inovações tecnológicas propostas pelo Banco Delta estão sendo absorvidas e compartilhadas, conforme as demandas e necessidades do mercado.

Com o objetivo de identificar a relevância acadêmica do estudo, foi realizada uma pesquisa na base de dados Spell, a qual indexa a produção científica nacional. Buscou-se pelos termos “aprendizagem organizacional” e “inovação”, contidos no título e palavras-chave. A opção por pesquisar inovação, foi de que a partir da busca aberta, conseguiu identificar algum trabalho que abordasse difusão da inovação. Não foi estabelecido recorte temporal, e a busca retornou em 7 artigos. Após, buscou-se na base indexadora do banco de teses e dissertações da Capes, onde das 343 teses e dissertações buscadas, apenas 5 atendiam aos dois termos.

Quanto aos periódicos onde concentraram-se o maior número de publicações, é possível visualizar a existência de uma publicação em cada periódico listado, bem como, uma publicação em cada uma das instituições que publicaram teses e dissertações.

Quanto à incidência de palavras-chave, identificou-se a predominância das palavras aprendizagem organizacional (em 10 trabalhos), e de inovação (em 6 trabalhos). Na sequência, a palavra gestão estava presente em 3 trabalhos, e inovação tecnológica e competências estavam presentes em 2 trabalhos.

Após a leitura dos artigos, foi possível estabelecer quais os pontos que mais se destacaram em cada um, de modo a estabelecer semelhanças e pontos que chamaram a atenção na leitura. Em ambos os trabalhos analisados, bem como na literatura consultada, a condição de inovação se dá quando os integrantes da empresa internalizam os conhecimentos, sejam eles oriundos da aprendizagem formal ou informal, e a partir disso, se colocam numa postura de busca pela inovação.

Quanto às implicações acadêmicas, tem-se um panorama atualizado sobre os temas em nível nacional, visto que o último estudo desenvolvido neste aspecto compreende até o ano de 2015.

Devido aos novos cenários, a contribuição prática que se espera atingir ao final deste trabalho, diz respeito a compreender como os funcionários aprendem, em nível do indivíduo e do grupo, e como ocorre a internalização da difusão das inovações advindas do banco digital por meio da interação entre os funcionários.

Como justificativa prática pode-se citar a última pesquisa divulgada pela FEBRABAN de tecnologia bancária (2017):

- a) apesar do cenário econômico restritivo, a indústria bancária brasileira amplia o atendimento e a oferta de serviços e sustenta os investimentos em tecnologia, que ficaram em R\$ 18,6 bilhões;
- b) o uso dos canais digitais se consolida no Brasil, com as transações em internet e

mobile banking chegando a 57% do total. O uso do *mobile banking* quadruplicou nos últimos três anos;

- c) reflexos da virtualização dos serviços bancários, as transações com movimentação financeira quase dobram por meio do *mobile banking* em 2016, assim como o volume de transações sem movimentação financeira também cresceu em cerca de 8 bilhões, nos meios digitais.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

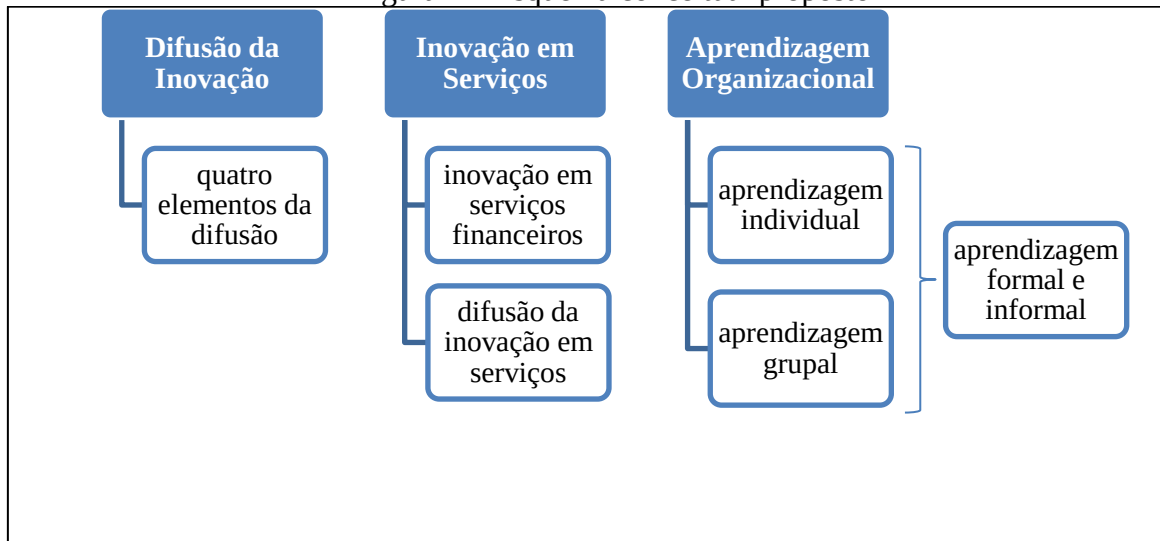
Antonello e Godoy (2010) destacam que a aprendizagem organizacional é um campo teórico que apresentou um crescimento exponencial, sobretudo a partir dos anos 1990. Elas evidenciam ainda, que embora seja um tema que vem sendo trabalhado por diversos autores, não há evidências que indiquem perspectivas diferentes das existentes.

Para Camillis e Antonello (2010), a aprendizagem organizacional está presente no campo organizacional de forma subjetiva, ou seja, muitas vezes não é reconhecida e nem tratada como um diferencial competitivo. Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que historicamente a aprendizagem organizacional vem sendo aplicada com vistas a maximizar os resultados. Para tanto, se pauta em procedimentos, práticas e ações, as quais visam a empregabilidade e a sustentabilidade dos indivíduos nas organizações. A aprendizagem organizacional é dividida em 4 níveis: (i) individual (norteada pelas vivências, conhecimentos e experiências anteriores do indivíduo); (ii) grupal (relacionada ao ambiente no qual as pessoas se relacionam construindo e reconstruindo o conhecimento para conceber novas ações); (iii) organizacional (importância da trajetória histórica e da rotina, que orientam o comportamento dos indivíduos, sendo orientada aos resultados e objetivos organizacionais); (iv) Inter organizacional (ocorre no contexto de grupos de organizações que cooperam por meio da proatividade). Ainda, a aprendizagem pode ser: (i) formal (treinamentos, reuniões) e; (ii) informal (pautada nas ações do dia a dia). Neste sentido, as abordagens adotadas neste estudo são as de aprendizagem individual e grupal, e aprendizagem formal e informal.

De forma abrangente e com vistas a conceituar o campo teórico, quanto à inovação, segundo Schumpeter, relaciona-se o termo à formação de novos produtos ou serviços, processos, matérias-primas. Neste contexto, a inovação em serviços é o recorte adotado para este estudo, utilizando-se do conceito de inovação como pano de fundo.

Assim, a estrutura proposta para o trabalho está representada na Figura 1.

Figura 1 – Esquema conceitual proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Deste modo, no presente trabalho são destacados os temas aprendizagem organizacional, nos níveis individual e grupal de maneira formal e informal, bem como a difusão da inovação em serviços bancários, na visão do funcionário. Para que a difusão da inovação aconteça é importante destacar quatro elementos (inovação, canais de comunicação, tempo e sistema social). Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos, onde será descrito o delineamento da pesquisa, a caracterização do campo de estudo, os procedimentos de coleta e análise de dados propostos. Na sequência, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos em campo. Ao final, são apresentadas as considerações finais com os principais achados, as limitações de pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que constitui este trabalho fornece os subsídios para a investigação empírica a ser realizada. Deste modo, aborda os aspectos que tangem a difusão da inovação e aprendizagem organizacional, dando ênfase para a difusão da inovação. O capítulo difusão da inovação defini o conceito de difusão da inovação, os quatro principais elementos da difusão de Rogers e o processo decisório da inovação a fim de fornecer subsídio ao tema.

Em seguida é abordado o referencial teórico sobre aprendizagem organizacional, que proporciona um panorama do conceito, assim como, aborda os níveis de aprendizagem. Na sequência, são trabalhados os conceitos de aprendizagem formal e informal.

2.1 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

A difusão da inovação pode ser conceituada como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social” (ROGERS; SCHOEMAKER, 1971, p. 18). É um tipo especial de comunicação, a comunicação é um processo no qual os participantes criam e compartilham informações com o outro, a fim de chegar a um entendimento mútuo. Esta definição implica que a comunicação é um processo de convergência (ou divergência) como duas ou mais pessoas trocam informações a fim de avançar em direção a outro (ou separados) nos significados que eles atribuem a determinados eventos. Pensamos de comunicação como um processo bidirecional de convergência, em vez de um ato linear, unidirecional, em que um indivíduo procura transferir uma mensagem para outro (ROGERS; KINCAID, 1981).

A comunicação é um fator importante na difusão da inovação, pois quanto mais intensa for a comunicação, mais concreta será a mudança de atitudes em relação a uma nova ideia. Grande parte das pessoas não avaliam uma nova ideia com base em pesquisa científica, mas por avaliações de líderes de opinião, grupos de referência e por pessoas próximas. Dessa forma, o sistema social tem parte importante no processo de adoção ou rejeição de uma inovação. Adoção e difusão de uma inovação são definições diferentes. A adoção pode ser compreendida como a decisão do indivíduo, e a difusão é o grau de indivíduos que fazem uso da inovação (ROGERS, 2003).

Além das características percebidas de uma inovação, destacam-se outras que influenciam sua taxa de adoção: (i) tipo de decisão sobre a inovação; (ii) o princípio dos

canais de comunicação que divulgam a inovação durante os diversos processos de decisão; (iii) origem do sistema social em que a inovação será ou não aplicada; (iv) amplitude do empenho dos agentes de mudanças na difusão da inovação (ROGERS, 2003).

Rogers (2003) descreve os aspectos que determinam a taxa de adoção da inovação:

- a) vantagem relativa: relaciona-se a prestígio social, conveniência e satisfação. É o grau ao qual uma inovação é percebida como mais que a ideia que substitui. Pode-se medir o grau de vantagem relativa em termos econômicos, mas fatores de prestígio social, conveniência, e satisfação, muitas vezes também são componentes importantes. Não importa muito se uma inovação tem uma grande vantagem "objetiva". O que importa é se um indivíduo percebe a inovação como vantajoso. Quanto maior a vantagem relativa percebida de uma inovação, o mais rápido sua taxa de adoção vai ser.
- b) compatibilidade: é consistente com os valores reais, as experiências passadas e as necessidades. É o grau ao qual uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências e necessidades dos potenciais adotantes. Uma ideia que não é compatível com os valores prevalentes e normas de um sistema social tão rapidamente quanto uma inovação que é compatível não será aprovada. A adoção de uma inovação incompatível muitas vezes requer a aprovação prévia de um novo sistema de valor.
- c) complexidade: é facilmente entendida pela maioria dos membros de um sistema social. Outras mais complicadas serão adotadas mais lentamente. É o grau ao qual uma inovação é percebida tão difícil de entender e usar. Algumas inovações são facilmente compreendidas pela maioria dos membros de um sistema social, outros são mais complicados e serão adotados mais lentamente. Em geral, serão adotadas mais rapidamente do que as inovações que exigem o adotante desenvolver novas habilidades e compreensões novas ideias que são mais simples de entender.
- d) experimentação: novas ideias que podem ser experimentadas com algumas limitações. É o grau ao qual uma inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Novas ideias que podem ser experimentadas no plano de parcelamento geralmente serão adotadas mais rapidamente do que as inovações que não são divisíveis.
- e) observável: ou seja, a facilidade de se observar os resultados da inovação. É o grau a que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros. Mais fácil é

para as pessoas de ver os resultados de uma inovação, o mais provável que eles estão a adotar. Tal visibilidade estimula a discussão de mesmo nível de uma ideia nova. Em geral, as inovações que são percebidas pelos receptores como tendo maior vantagem relativa, compatibilidade, experimentabilidade, observabilidade e menos complexidade serão adotadas mais rapidamente do que outras inovações. Estes não são as únicas qualidades que afetam as taxas de adoção, mas a pesquisa indica que essas são as características mais importante de inovações que explicam a taxa de adoção.

A seguir são apresentadas as características de difusão segundo Weinert (2002), que estão organizadas em três pontos principais:

- a) características de inovações: (i) público contra as consequências privadas e (ii) benefícios versus custos.
- b) características de inovadores: (i) entidade social; (ii) familiaridade com a inovação; (iii) características de status; (iv) características socioeconômicas; (v) posição em redes sociais; e (vi) características pessoais.
- c) ambiente: (i) configurações geográficas; (ii) cultura da sociedade; (iii) condições políticas; e (iv) uniformidade global.

As fontes da difusão de inovações englobam diversas disciplinas, e estão justificadas em quatro pontos que provocam o desenvolvimento de uma nova ideia: a inovação, canais de comunicação, tempo e um sistema social (ROGERS, 2003).

O que vem a seguir são os quatro principais elementos da Difusão de Rogers.

2.1.1 Os quatro principais elementos da difusão

Uma propagação de uma nova ideia precisa de quatro elementos relevantes que são: (i) inovação; (ii) canais de comunicação; (iii) tempo e; (iv) sistema social (ROGERS, 2003).

2.1.1.1 Inovação

Uma inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. Pouco importa, que respeita ao comportamento humano, seja ou não uma ideia "objetivamente" nova medida pelo lapso de tempo desde seu primeiro uso ou descoberta. A novidade percebida da ideia para o indivíduo determina a reação dele ou dela. Se a ideia parece nova para o indivíduo, é uma inovação (ROGERS,

2003).

Novidade em uma inovação não só precisa envolver novos conhecimentos. Alguém pode ter conhecimento sobre uma inovação por algum tempo mas ainda não desenvolveu uma atitude favorável ou desfavorável em direção a ele, nem ter adotado ou rejeitado. O aspecto de "novidade" de uma inovação pode ser expressa em termos de conhecimento, persuasão ou uma decisão a adotar (ROGERS, 2003).

2.1.1.2 Canais de comunicação

Conforme Rogers (2003), o segundo elemento principal na difusão de novas ideias é o canal de comunicação. A comunicação seria um tipo particular de comunicação no qual o conteúdo da mensagem trocada é referente a uma nova ideia. A essência do processo de difusão é a troca de informação – um indivíduo comunica uma nova ideia para outro ou outros.

Anteriormente definimos a comunicação como o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações com o outro, a fim de chegar a um entendimento mútuo. Difusão é um tipo particular de comunicação em que a informação que é trocada é concernida com novas ideias. A essência do processo de difusão é a troca de informações pelo qual um indivíduo se comunica uma ideia nova para um ou vários outros. Em sua forma mais elementar, o processo envolve: (i) uma inovação, (ii) um indivíduo ou outra unidade de adoção que tem conhecimento ou experiência com o uso, a inovação, (iii) um outro indivíduo ou outra unidade que ainda não tem conhecimento da inovação e (iv) um canal de comunicação, conectando as duas unidades. Um canal de comunicação é o meio pelo qual mensagens vão de um indivíduo para outro. A natureza da relação de troca de informações entre o par de indivíduos determina as condições sob as quais uma fonte irá ou não irá transmitir a inovação para o receptor e o efeito da transferência (ROGERS, 2003).

Os resultados de várias investigações de difusão mostram que a maioria dos indivíduos não avalia uma inovação com base em estudos científicos das suas consequências, embora tais avaliações objectivas não são inteiramente irrelevantes, especialmente para os indivíduos primeiros que adotam. Em vez disso, a maioria das pessoas dependem principalmente uma avaliação subjetiva de uma inovação que é transmitida a eles de outros indivíduos como eles próprios que anteriormente adotaram a inovação. Esta dependência da experiência comunicada de perto-pares sugere que o coração do processo de difusão é a modelagem e a imitação por potenciais adotantes de seus parceiros da rede que adotaram

anteriormente (ROGERS, 2003).

2.1.1.3 Tempo

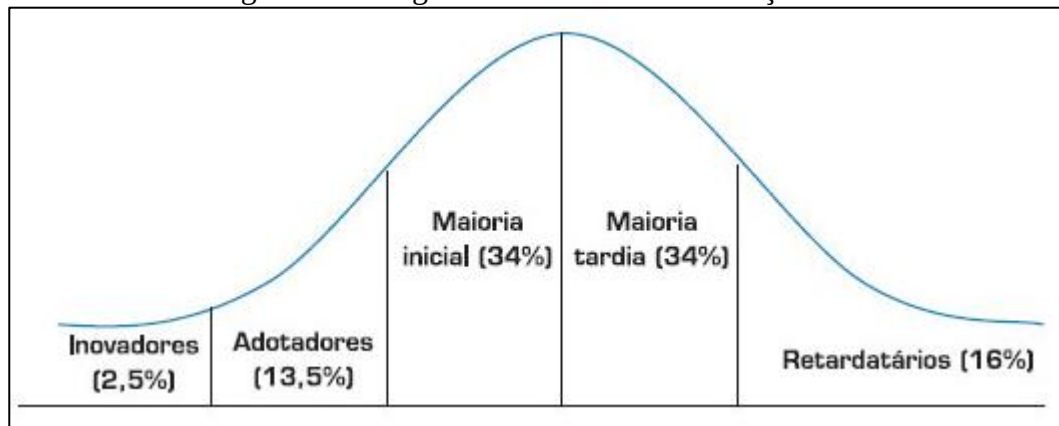
Conforme Rogers (2003), o terceiro elemento principal na difusão de novas ideias é o tempo. Esse processo ocorre normalmente de forma ordenada através de cinco passos: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. Se a inovação é aplicada, ela se difunde por entre os diversos canais de comunicação. Quando uma nova ideia surge ela se propaga no decorrer do tempo e entre os integrantes de um sistema social, aos quais podem adotar ou não essa inovação. O processo de comunicação de inovação é conceituado de difusão, enquanto que a atitude das pessoas à inovação pode ser interpretada como a conduta de adoção. A adoção está associada ao processo de difusão.

Tempo é um elemento importante no processo de difusão. Na verdade, a maioria das outras pesquisas de ciência comportamental é atemporal, no sentido de que a dimensão de tempo é simplesmente ignorada. Tempo é um aspecto óbvio de qualquer processo de comunicação, mas a maioria das pesquisas de comunicação não lida com isso explicitamente. Talvez seja um conceito fundamental que não pode ser explicado em termos de algo mais fundamental (WHITROW, 1980, p. 372). Tempo não existe independentemente de eventos, mas é um aspecto de cada atividade.

A inclusão de tempo como uma variável na pesquisa de difusão é um dos seus pontos fortes, mas a medição da dimensão tempo (muitas vezes por meio da recordação dos respondentes) pode ser criticada. A dimensão de tempo é envolvida na difusão: (i) no processo de inovação decisão, pelo qual um indivíduo passa do primeiro conhecimento de uma inovação através de sua aprovação ou a rejeição, (ii) a capacidade de inovação de um indivíduo ou outra unidade de adoção — ou seja, o relativo precocidade/atraso com o qual uma inovação é adotada — em comparação com outros membros de um sistema e (iii) na taxa de uma inovação da adoção em um sistema, normalmente medida pelo número de membros do sistema que adotam a inovação em um determinado período de tempo (ROGERS, 2003).

O tempo está envolvido na difusão na capacidade de adoção e/ou absorção da inovação por um grupo ou individual. Conforme Rogers e Scott (1997), existem cinco categorias de adoção: inovadores; adotantes iniciais, maioria inicial, maioria posterior, e os retardatários, distribuídos conforme Figura 2.

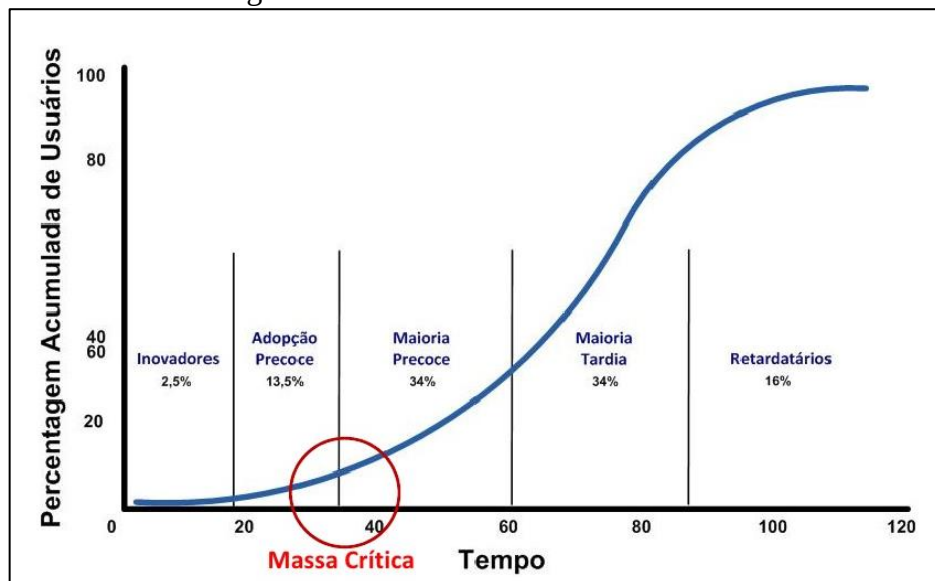
Figura 2 – Categoria de adotantes de inovações



Fonte: Rogers (2003, p. 281).

A taxa de difusão é a velocidade relativa com que uma inovação é adotada por membros de um sistema social, conforme demonstrado na Figura 3 – Curva “S”.

Figura 3 – Processo de difusão - curva S



Fonte: Adaptado e traduzido de Rogers (2003, p. 11).

2.1.1.4 Sistema social

De acordo com Rogers (2003), sistema social é definido como um conjunto de unidades interligadas que estão envolvidos na resolução conjunta de problemas para atingir um objetivo comum. Os membros ou unidades de um sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas.

É importante lembrar que a difusão ocorre dentro de um sistema social, porque afeta a estrutura social do sistema de difusão da inovação de várias maneiras. O sistema social

constitui um limite dentro do qual uma inovação difunde. Aqui nós devemos lidar com os seguintes tópicos: como a social estrutura afeta a difusão, o efeito das normas sobre difusão, os papéis dos líderes de opinião e agentes de mudança, tipos de decisões de inovação e as consequências da inovação. Todas estas questões envolvem as relações entre o sistema social e o processo de difusão que ocorre dentro dela (ROGERS, 2003).

Para Rogers (2003) o sistema social tem ainda um outro tipo importante de influência sobre a difusão de novas ideias. Inovações podem ser aprovadas ou rejeitadas (i) por membros individuais de um sistema, ou (ii) por todo o sistema social, que pode decidir adotar uma inovação por um coletivo ou uma decisão da autoridade. A seguir veremos alguns itens relevantes para o tema:

- a) inovação-decisões opcionais são as opções para aprovar ou rejeitar uma inovação que são feitas por um indivíduo independentes das decisões dos outros membros do sistema. Mesmo neste caso, a decisão do indivíduo pode ser influenciada pelas normas do seu sistema e por suas redes interpessoais. O aspecto distinto da inovação-decisões opcionais é que o indivíduo é a unidade de tomada de decisão, em vez do sistema social.
- b) inovação-decisões coletivas são as opções para aprovar ou rejeitar uma inovação que são feitas por consenso entre os membros de um sistema. Todas as unidades no sistema geralmente devem respeitar a decisão do sistema uma vez que é feito.
- c) inovação-decisões da autoridade são as opções para aprovar ou rejeitar uma inovação que são feitas por relativamente poucos indivíduos em um sistema que possuem poder, status ou perícia técnica. O membro individual do sistema tem pouca ou nenhuma influência na decisão da inovação.
- d) estes três tipos de escala de inovação-decisões em um continuo de decisões opcionais (onde o adotando individual tem responsabilidade quase completa para a decisão), por meio de decisões coletivas (onde o indivíduo tem alguma influência na decisão), para as decisões da autoridade (onde o indivíduo adotando não tem nenhuma influência na decisão de inovação). Há ainda um quarto tipo de inovação-decisão que é uma combinação sequencial de dois ou mais dos três tipos vistos.
- e) inovação-decisões condicionais são escolhas para aprovar ou rejeitar o que podem ser feitas somente após uma decisão prévia de inovação. Por exemplo, um membro individual de um sistema social pode ser livre para adotar ou não adotar uma nova ideia, somente depois de inovação-decisão do seu sistema. Também

pode-se imaginar outros tipos de decisões de inovação do contingente em que a primeira decisão é de um tipo de autoridade, seguido de uma decisão coletiva.

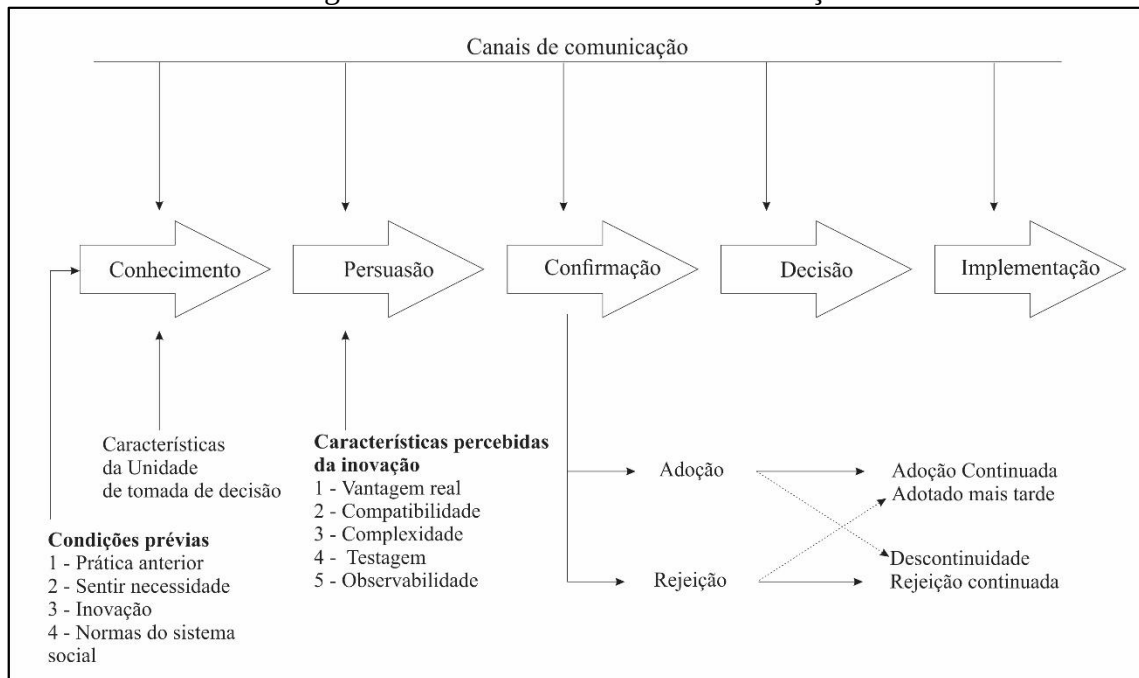
O sistema social está envolvido diretamente no coletivo, autoridade e decisões-inovação do contingente e talvez indiretamente em inovação-decisões opcionais. Há uma maneira no final que o sistema social desempenha um papel na difusão das inovações: está envolvido em consequências das inovações.

Conforme Rogers (2003), o processo através do qual um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) passa do primeiro conhecimento de uma inovação para formar uma atitude em relação a inovação, à decisão de adotar ou rejeitar, a implementação da nova ideia e a confirmação da presente decisão. Podemos conceituar cinco etapas principais no processo: (i) conhecimento; (ii) persuasão; (iii) decisão; (iv) implementação e; (v) a confirmação.

- a) **conhecimento** ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) é exposta a existência de inovação e ganha alguma compreensão de como funciona.
- b) **persuasão** ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) constitui uma atitude favorável ou desfavorável para a inovação.
- c) **decisão** ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) se engaja em atividades que levam a uma escolha a aprovar ou rejeitar a inovação.
- d) **implementação** ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) coloca uma inovação em uso. Re-invenção é especialmente provável de ocorrer na fase de implementação.
- e) **confirmação** ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) procura o reforço de uma decisão de inovação que já foi feito, mas ele ou ela pode reverter essa decisão anterior se expostas a mensagens conflitantes sobre a inovação.

Tal processo é demonstrado na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Processo de decisão da inovação



Fonte: Adaptado de Rogers (1995).

Anteriormente, foi dito que o processo de inovação decisão é uma atividade de busca de informações e processamento de informações, em que um indivíduo obtém informações a fim de reduzir a incerteza sobre a inovação. Na fase de conhecimento, um indivíduo principalmente busca informações de software que se consubstancia em uma inovação tecnológica, informação que reduz a incerteza sobre as relações de causa-efeito que estão envolvidos na capacidade de inovação para resolver um problema. Nesta fase, um indivíduo quer saber o que é a inovação, e como e porque funciona. Canais de mídia de massa podem efetivamente transmitir tais informações de software.

Mas cada vez mais na fase de persuasão e especialmente na fase decisão, um indivíduo procura informações de inovação-avaliação a fim de reduzir a incerteza sobre consequências esperadas de uma inovação. Aqui, um indivíduo quer saber a inovação vantagens e desvantagens em sua própria situação. Redes interpessoais com correspondentes de perto são particularmente capazes de transportar tal informação avaliativa sobre uma inovação. Tais avaliações subjetivas de uma nova ideia são especialmente susceptíveis de influenciar um indivíduo na fase de decisão e, talvez, a fase de confirmação.

O processo de inovação-decisão pode levar qualquer adoção, uma decisão a fazer pleno uso de uma inovação como o melhor curso de ação disponível, ou de rejeição, uma decisão de não adotar uma inovação. Tais decisões podem ser revertidas em um momento posterior; por exemplo, a supressão é uma decisão de rejeitar uma inovação depois que

anteriormente tinham sido adotada. Interrupção pode ocorrer porque um indivíduo torna-se insatisfeito com uma inovação, ou porque a inovação é substituída com uma ideia melhor. Também é possível para um indivíduo a adotar a inovação após uma decisão anterior a rejeitá-la. Tais posterior adoção e interrupção ocorrerem durante a fase de confirmação do processo de inovação-decisão.

O processo de inovação-decisão envolve tempo no sentido de que as cinco etapas geralmente ocorrem em uma sequência ordenada pelo tempo de conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. O período de decisão de inovação é o período de tempo necessário para passar através do processo de inovação-decisão. Exceções para a sequência usual das cinco etapas podem ocorrer, tais como quando o estágio de decisão precede a fase de persuasão. No entanto, o tempo ainda é uma dimensão importante neste processo de inovação-decisão.

Conforme os autores Coviello e Joseph (2012) são relevantes as ideias de Chesbrough (2003) onde nos descreve que os consumidores são importantes na adoção de inovação, como eles possuem o conhecimento, podem assim contribuir com o desenvolvimento.

Uma variável importante que pode afetar a taxa de adoção de uma inovação foi definida por Yi et al. (2006) como “personalidade inovadora”, ou seja, as diferentes reações que os possíveis adotantes têm diante de uma nova tecnologia. A partir desse conceito, é possível classificar os indivíduos ou grupos em categorias, de acordo com sua maior ou menor predisposição para adotar novas ideias.

Estudos sobre adoção de inovação devem considerar os traços pessoais, tais como o perfil de “inovatividade” individual, tendo em vista que são determinantes relevantes para a adoção e podem ser mais importantes ainda nas decisões de adotantes potenciais (LU; YAO; YU, 2005).

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Castro Junior et al. (2014) destacam que existem diversas literaturas científicas que destaca a importância de diferenciação de serviços para a estratégia das organizações. Para Levitt (1980) uma organização ao destacar uma posição vantajosa, busca a diferenciação em produtos ou serviços. Destaca também que os serviços devem ter um diferencial, essa diferenciação se dá através da qualidade do atendimento. O setor de serviços deve compreender as exigências dos consumidores. As formas dos serviços que se encontram com

desejos e das expectativas dos compradores, usuários de serviços (LOVELOCK, 1983; GRÖNROOS, 1998; 2003; PARASURAMAN; ZEITHAML, BERRY, 1985; 1988; 1991; BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; CRONIN; TAYLOR, 1992).

O Quadro 1 apresenta a compreensão de cada uma das dimensões da diferenciação de serviços.

Quadro 1 – As dimensões da diferenciação (serviços)

Dimensão	Compreensão da dimensão
Pessoas	São considerados todos os agentes que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, neste sentido, influenciam as percepções do comprador, nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.
Processos	São os procedimentos, mecanismos e os roteiros efetivos de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços.
Ambiente	São as evidências físicas nas quais os serviços são executados e aonde a empresa interage com o cliente, assim, como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação dos serviços.

Fonte: Adaptado de Booms e Bitner (1981).

A literatura apresenta as três dimensões da diferenciação de serviços: i) qualidade física; ii) qualidade interativa e comunicação (pessoas); e iii) qualidade dos processos relacionados com o desempenho superior da organização (LEHTINEN, 1991, WATSON; PITT; KAVAN, 1998; NIELSEN; HOST, 2000; SHEPPARD, 2003; LEE, 2005; IBÁÑEZ; HARTMANN; CALVO, 2006; CASTRO JÚNIOR et al., 2014).

A primeira dimensão é a de pessoas. Os estudos de Willborn (1986), Shrednick, Shutt e Weiss (1992), Ross (1995) e Dickens (1996), Riesenberger (1998), Haring e Mattsson (1999) revelam, ao realizar suas pesquisas em organizações de serviços, que a diferenciação de prestadores de serviços está no treinamento/capacitação das pessoas, para alcançar a qualidade desejada e um padrão organizacional, diferenciando-se assim de seus concorrentes.

Uma das formas de se diferenciar no setor de varejo é a forma do atendimento. Os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e Brown e Lam (2008) comentam que um bom relacionamento com seus clientes é um fator fundamental e que repercute em uma importante vantagem organizacional.

Já na dimensão processos, em pesquisas sobre a distinção e a qualidade de serviços, os autores como Karatepe, Avci e Arasli (2004) e Barrutia, Charterina e Gilsanz (2009), afirmaram que é durante os processos que o consumidor analisa e percebe a sua expectativa

do serviço, inclusive comparando com os serviços da concorrência. Normalização e padronização nos serviços são considerados fundamentais para a distinção dos serviços.

Na dimensão ambiente, conforme enfatizam Watson, Pitt e Kavan (1998), além de execução de serviços, esta dimensão tangibiliza o serviço aos olhos do cliente, podendo perceber a diferenciação junto aos competidores. A inovação tem um conceito de acordo com Cakar e Erturk (2010) de várias formas, mas geralmente é definida não só a concepção de um novo produto ou serviço, mas como a interposição de sucesso de novo produto ou serviço para o mercado.

A concepção de inovação associada com a perspectiva de assimilação é refletida nos indicadores inovação sugeridos pelo Manual de Oslo da OCDE (OCDE, 2005). Esta revisão mais recente inclui definições e questões sobre a inovação organizacional e marketing, bem como as inovações de produto e processo. Ele caiu o prefixo "tecnológico" de suas definições de inovação de produto e processo, embora os exemplos desse tipo de inovação são essencialmente baseados na tecnologia, e aqueles que não envolvam inovação tecnológica como tal ainda me parece altamente orientada em torno da tecnologia. Poucos serviços (principalmente pessoais) são simplesmente uma questão de contato pessoa a pessoa, sem aplicação do, ou mediação, tecnologias de materiais. Na verdade, a maioria dos produtos comercializados de serviço nas sociedades industriais modernas envolve serviço, trabalhadores usando materiais, artefatos que eram incomuns antes do século XX – os veículos automóveis, computadores, sistemas de telecomunicações, especializou-se dispositivos eletrônicos (caixas registradoras, balanças, amplificadores e assim por diante).

Djellal et al. (2003) enfatizam que as pesquisas de inovação tendem a negligenciar produtos não tecnológicos e processo de inovação (quando não é classificada como inovação organizacional ou de marketing). Isso justifica os baixos níveis de inovação relatados por muitos setores de serviços. As exceções tendem a ser organizações de serviço baseado em tecnologia, tais como as empresas de *software* e inovação e desenvolvimento e serviços de engenharia.

Conforme Sundbo e Gallouj (1998), os tipos de inovação em serviços são:

- a) inovações de produto: estão vinculados ao fornecimento de novo serviço.
- b) inovações de processo: vinculados a modificação de procedimentos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do cliente e de entrega do serviço.
- c) inovações organizacionais ou gerenciais: vinculadas com a introdução de novas ferramentas gerenciais.

- d) inovações de mercado: vinculadas a descoberta de novos mercados, mudança de comportamento da organização.

Embora tenha havido esforços para derivar as especificidades da inovação de serviço das especificidades das atividades de serviços e produtos em si, muito trabalho empírico é necessário.

2.2.1 Difusão de inovações em serviços

Se a nível microeconômico ou macroeconômica, discussões de inovação em serviços há muito tempo tem sido preocupadas pela introdução de novas tecnologias – especialmente com a introdução generalizada de novo em praticamente todos os setores de serviço nas últimas quatro décadas, e as mudanças na organização de negócios associados com o uso dessas tecnologias. O alto nível de absorção de novo pelos setores de serviços foi observado por pesquisadores como a OCDE (2005), que observou que os setores de serviços investiram em mais este equipamento do que seria esperado dada a quota-parte das economias nacionais.

A difusão histórica nos serviços é muitas vezes descrita, bastante simplista, através de uma sucessão de sobreposição de gerações de inovação, o primeiro baseado em mainframe, computação, o segundo na computação pessoal e em terceiro lugar e mais tarde networking e móvel (GALLOUJ, 2002; MILES, 2005). Investigação muito econômica tende a tratar diferentes gerações de tecnologia como essencialmente similar, ou pelo menos tão diferente em termos de parâmetros hedônico facilmente especificados. Para dado contextos institucionais, grande parte da literatura é, portanto, dedicado à discussão da relação entre o uso de novo e uma série de variáveis econômicas fundamentais, como emprego, produtividade, habilidades e tarefas da organização, a natureza negociável e qualidade do produto de serviço, etc. Estudos de gestão, entretanto, presta mais atenção a mudança geracional, tipicamente, celebrando as características inovadoras das gerações emergentes. Neste caso, mais atenção para como as variáveis econômicas podem ser remodeladas em diferentes gerações de tecnologia.

2.2.2 Inovações em serviços financeiros

Como as famílias e as empresas rapidamente adotaram o acesso à Internet durante o ano de 1990, os bancos comerciais estabeleceram uma presença online. De acordo com DeYoung (2005), os primeiros sites de banco foram lançados em 1995; e em 2002 quase

metade de todos os bancos dos EUA e instituições financeiras operando sites de transações. A partir de 2012, 90.0% dos bancos comerciais passaram a oferecer sites transacionais.

A principal linha de pesquisa que se relaciona com o banco *on-line* tem sido compreender os determinantes da adoção do banco e como a tecnologia tem afetado o desempenho do banco. Em termos de adoção *on-line*, Furst, Lang e Nolle (2002) citam que bancos centrais nacionais dos Estados Unidos (até ao final do terceiro trimestre de 1999) eram mais propensos a oferecer sites transacionais se eles eram: maior, mais jovens, afiliados com uma empresa *holding*, localizado em área urbana, e tinham maiores despesas fixas e rendimento de juros.

Além disso, Dow (2007) analisa dados para cooperativas de crédito dos EUA e destaca que adoção de bancos *on-line* está relacionada com a instituição e ter uma menor proporção de empréstimos inadimplentes. Por outro lado, Goddard, McKillop e Wilson (2009) encontram que as cooperativas de crédito que não fornecem sites transacionais são mais propensos a falhar e/ou ser adquirida.

Em relação ao desempenho do banco *on-line*, DeYoung, Lang e Nolle (2007) relatam que adoção da Internet tem melhorado a rentabilidade de banco comunitário dos EUA – principalmente através de taxas de depósito-relacionados. Em um estudo relacionado, Hernando e Nieto (2007) acham que, ao longo do tempo, o banco *on-line* foi associado com menores custos e maior lucratividade para uma amostra dos bancos espanhóis.

Outros estudos olham para o lado da procura de serviços bancários. Cornija de Lareira (2000) estuda as características demográficas dos usuários do pagamento eletrônico *on-line*. Entre outras coisas, o autor encontra que pagadores de contas tendem a ser: mais velhos, do sexo feminino, maior renda e proprietário. Bauer e Hein (2006), que analisam os dados a partir do levantamento das finanças do consumidor, encontram-se de que clientes mais jovens e aqueles com experiência anterior com tecnologias bancário remoto são mais propensos a utilizar o banco *on-line*.

Os avanços na tecnologia da informação (*hardware* e *software*) e a teoria financeira impulsionaram uma revolução na gestão de risco do banco nas últimas duas décadas. Estas instituições, que rapidamente surgiram e desapareceram, podem representar um laboratório interessante para o estudo das inovações financeiras mal sucedidas. Compreender tais falhas experimentais pode fornecer *insights* importantes para compreender as chaves do sucesso financeiro de inovações. O aumento exponencial no uso dos indivíduos da Internet na década de 1990 criou a possibilidade de uma nova forma de organização no setor bancário: o banco somente para a Internet (Internet primário). De acordo com Delgado, Hernando e Nieto

(2007), a partir de meados do ano de 2002, havia alguns bancos que operam na Europa e mais de 20 nos Estados Unidos.

Young (2001, 2005) encontra que, em comparação aos convencionais de novo os bancos, a internet de novo bancos é menos rentável devido a volumes de negócios de baixo (menos depósitos e rendimentos de juros mais baixo) e elevados gastos laborais. No entanto, o autor também relata que as lacunas de desempenho financeiro estreita rapidamente ao longo do tempo devido aos efeitos de escala. Delgado, Hernando e Nieto (2007) da mesma forma, encontraram que os bancos europeus demonstram as economias de escala baseadas na tecnologia.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As organizações desenvolvem o conhecimento dos indivíduos em propriedades coletiva e inseridas nos seus costumes (GRANT, 1996; NONAKA; TOYOAMA; NAGATA, 2000; SPENDER, 1996; TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Como comenta Antonello (2005), a aprendizagem organizacional está ligada aos processos de transição contínua no ambiente empresarial, obrigando as empresas para adaptar-se e transformar a si própria. Assim, a aprendizagem permite tornar as empresas mais democráticas, mais abertas às mudanças e também para desenvolver organizações onde as pessoas possam crescer e se desenvolver (SILVA, 2009).

As organizações, segundo Edquist (2001), são entidades de aprendizado, onde o processo de aprendizado é indispensável para sua existência, devido as transformações dos cenários econômicos. Assim, conforme Fleury e Fleury (2011), a aprendizagem organizacional é um tema de relevância, devido ao processo de mudança que passam a comunidade, a coletividade, onde as organizações e as pessoas dão valor para o espaço organizacional.

Escritos envolvendo a aprendizagem organizacional aparecem na literatura há décadas, porém o interesse pelo assunto se intensificou a partir dos anos 1990 (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Prange (2001) faz um retrospecto que remonta à década de 1960. Neste estudo, ela destaca questões sobre aprendizagem (definição), a pessoa que aprende, o que aprende e quando se aprende, resultados da aprendizagem e como acontece essa aprendizagem. Entre os pontos mais relevantes, reside na questão onde quem aprende, quem é o sujeito da aprendizagem, individual, grupo ou organização (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; PRANGE, 2001).

Antal et al. (2001), salientam que não existe convergência entre os pesquisadores quanto a uma definição para a aprendizagem organizacional. O Quadro 2, ajustado a partir de Prange (2001) e Probst e Büchel (1997), descreve os diversos conceitos, por definições elaboradas por autores que são referência na literatura.

Quadro 2 – Definições de aprendizagem organizacional segundo autores

Autor (ano)	Definição de Aprendizagem Organizacional
Cyert e March (1963)	Aprendizagem organizacional é o comportamento adequado ao longo do tempo.
Cangelosi e Dill (1965)	Aprendizagem organizacional constitui-se em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, subgrupo e organizacional.
Argyris e Schön (1978)	Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os membros organizacionais percebem erros e os corrigem.
Duncan e Weiss (1979)	Aprendizagem organizacional é definida como o processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem organizacional significa o processo de desenvolver ações por meio de melhor compreensão e conhecimento.
Levitt e March (1988)	As organizações são percebidas pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina.
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais, que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que reconhece útil para a organização.
Weick e Roberts (1993)	Embora esses autores não utilizem o termo "aprendizagem organizacional" propriamente dito, fazem uso de termos homólogos e buscam compreender esse fenômeno, que consiste em ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma "inter-relação ponderada", que resulta em uma mente coletiva.
Probst e Büchel (1997)	Aprendizagem organizacional é a habilidade da organização em perceber erros e corrigi-los, alterando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação.

Fonte: Adaptado a partir de Prange (2001, p. 46-48) e de Probst e Büchel (1997).

2.3.1 Aprendizagem individual

A aprendizagem individual é baseada nas experiências, conhecimentos e vivências do indivíduo. Essas experiências são incorporadas pelo indivíduo, o ajudam em suas novas conquistas, no sentido de que o aprendiz parte de uma experiência inicial para suas experiências futuras (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). A

aprendizagem organizacional inicia com a aprendizagem individual, que subsequente é acumulada ao nível coletivo.

A aprendizagem individual apresenta-se como intrínseca ou extrínseca. A intrínseca está relacionada as preferências do indivíduo, em nível pessoal, enquanto que a extrínseca está relacionada à fundamentos de caráter externo do indivíduo (SALVADOR, 1994). A aprendizagem extrínseca, por sua vez, ainda que assimilada, as vezes não é retida e dificilmente compartilhada, geralmente, ela é constituída por regras, normas que não seguem às motivações pessoais do aprendiz (SALVADOR, 1994).

O modo de aprender é único, progressivo, contínuo e gradual, onde cada indivíduo possui seu ritmo de aprendizagem. Apesar de ser o indivíduo que aprende, o resultado da aprendizagem acontece nos demais níveis, no qual está a esfera organizacional (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Como comenta Kim (1993) o processo de aprendizagem individual, ocorre por meio de um ciclo, cada indivíduo recebe uma nova informação, onde é assimilada, passa por um processo de reflexão, onde tem por base suas experiências e conclusões de uma informação. O processo ocorre conforme o modelo mental de cada indivíduo. O ciclo influencia a aprendizagem organizacional a partir de demonstrações dos modelos mentais em suas rotinas, ocorrendo assim a transmissão do aprendizado organizacional.

Desta maneira, a aprendizagem ocorre quando está compreendido em adquirir, reter, manter, generalizar e transferir os conhecimentos unidos às rotinas de trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Porém, para que a aprendizagem do indivíduo seja divulgada ao nível coletivo, é preciso conectar a aprendizagem individual aos resultados organizacionais (BAPUJI; CROSSAN, 2004).

2.3.2 Aprendizagem grupal

A aprendizagem organizacional deve ser diferenciada da aprendizagem individual, e nesta ordem, o nível grupal destaca-se para início da aprendizagem em nível organizacional (PAWLOWSKY, 2001). Os indivíduos quando estão compartilhando em atividades, aprendem com outras pessoas, com as experiências e ideias dos grupos, influenciando-se mutuamente, e também pode ocorrer através do indivíduo ou do grupo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; PAWLOWSKY, 2001; AZEVEDO, 2012).

A aprendizagem grupal está associada ao local no qual as pessoas interagem, construindo e reconstruindo o conhecimento para formar novas ações no âmbito

organizacional e cabe destacar que a aprendizagem individual é dependente da coletiva. Através da aprendizagem grupal, as pessoas desenvolvem e modificam o local onde vivem, com isso, mudam para se adaptarem ao contexto, e o grupo age como simplificador (DIXON, 1999).

Conforme Silva (2013), a aprendizagem é tarefa rotineira para as organizações, na busca de melhores processos. Com isso, a aprendizagem nos grupos, torna-se um fator relevante da competitividade das organizações (CHAN, 2003). A partir disso, para Takahashi e Fischer (2007), a aprendizagem grupal possui meios de partilha e relação entre os indivíduos. Já para Maier, Prange e Rosentiel (2001), um grupo possui a possibilidade de armazenar conhecimento do que um indivíduo, isso acontece porque o grupo tem o resultado do conhecimento armazenado por cada indivíduo.

2.3.3 Aprendizagem formal e informal

A aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser induzida, focada através de programas sistematizados e formais de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), ou de forma espontânea com a interação com os colegas mais experientes (na busca de auxílio) e conduta de imitação ou autodidatismo. A aprendizagem por meio de treinamento, desenvolvimento e educação trata da aprendizagem planejada, dirigida e construída por meio de princípios instrucionais, bem diferente da aprendizagem que ocorre de modo natural ou não-planejada no trabalho, considerada mais espontânea (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Os fundamentais conceitos de aprendizagem auxiliam sua aplicação tanto no âmbito formalizado de ensino (aprendizagem formal) quanto no âmbito cotidiano de trabalho (aprendizagem informal ou natural) (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Segundo Leslie, Aring e Brand (1998), algumas outras diferenças entre a aprendizagem formal e informal: a aprendizagem formal tem importância quanto às necessidades dos indivíduos e é baseada na organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão mostradas aos aprendizes. Já a aprendizagem informal é consideravelmente importante às necessidades atuais dos trabalhadores e sua aplicação é imediata. É baseada na informalidade, sem qualquer tipo de planejamento e outras fontes de acesso aos conhecimentos (tentativa e erro, imitação, busca de ajuda interpessoal).

A aprendizagem formal tem como ponto de referência a ações representativas quanto aos objetivos e tarefas que se devem desenvolver, com métodos, técnicas, lugares e condições específicas desenvolvidas para fomentar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e

comportamentos. É aquela aprendizagem que tem por objetivo próprio apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento e/ou habilidade, contando que o mesmo seja qualificado de adquiri-la e desempenhá-las após a conjuntura de treinamento (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A aprendizagem informal é capaz de apresentar resultados relevantes, já que tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e está, geralmente, ligada a algum acontecimento do tipo imediato relacionada a desempenho no trabalho. Sua finalidade e transmissão tem impacto no trabalho do indivíduo. Esse tipo de aprendizagem apresenta-se menos dispendioso, ao passo que não emprega ações formais de treinamento, contudo este tipo de aprendizagem pode apresentar um maior impacto (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Com a finalidade de esclarecer a compreensão da conexão entre os conteúdos apresentados no referencial teórico o Quadro 3, exhibe os conceitos centrais que servem de base teórica desta pesquisa.

Quadro 3 – Síntese do referencial teórico

Construto Teórico	Aspectos Relevantes
Difusão da Inovação	A difusão da inovação pode ser conceituada como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social” (ROGERS; SCHOEMAKER, 1971, p. 18).
Inovação em Serviços	Castro Junior et al. (2014) destacam que existem diversas literaturas científicas que destaca a importância de diferenciação de serviços para a estratégia das organizações. Para Levitt (1980) uma organização ao destacar uma posição vantajosa, busca a diferenciação em produtos ou serviços. Destaca também que os serviços devem ter um diferencial, essa diferenciação se dá através da qualidade do atendimento. O setor de serviços deve compreender as exigências dos consumidores.
Aprendizagem Organizacional	As organizações desenvolvem o conhecimento dos indivíduos em propriedades coletiva e inseridas nos seus costumes (GRANT, 1996; NONAKA; TOYOAMA; NAGATA, 2000; SPENDER, 1996; TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Como comenta Antonello (2005), a aprendizagem organizacional está ligada aos processos de transição contínua no ambiente empresarial, obrigando as empresas para adaptar-se e transformar a si própria.

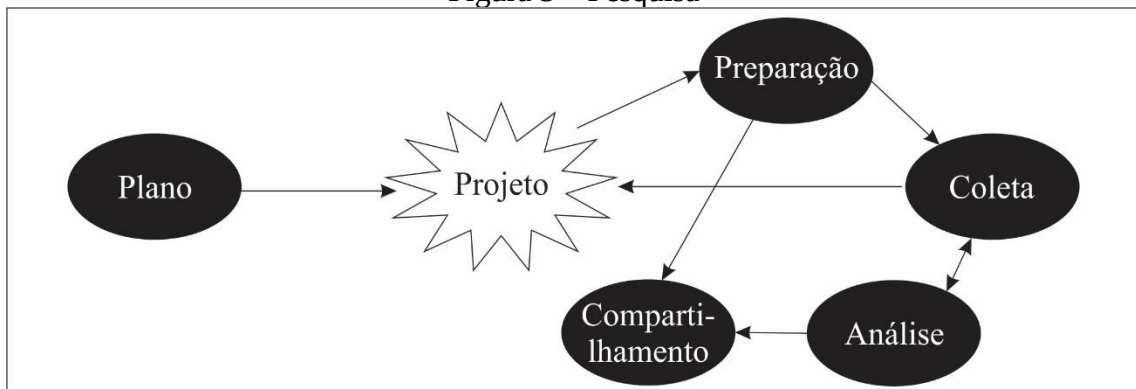
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir das teorias apresentadas, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos que viabilizaram o entendimento empírico dos temas estudados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa dissertação compreende um plano que “orienta o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de provas que permite que o pesquisador faça inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação” (NACHMIAS; NACHMIAS, 1992, p. 77-78). As suas etapas incluem o planejamento, que gera um projeto, ou seja, uma estruturação, que segue com uma preparação. Essa preparação está ligada com o compartilhamento, o qual permite a ocorrência de ajustes e segue-se para coleta, que está diretamente ligada aos objetivos do projeto. A análise relaciona-se diretamente com a análise, em uma relação de troca, e a partir da análise, tem-se o compartilhamento dos resultados. A Figura 5 demonstra a proposta de Yin (2010), que refere o dinamismo e inter-relação do processo de pesquisa.

Figura 5 – Pesquisa



Fonte: Yin (2010, p. 46).

Com o objetivo de analisar como ocorre a aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal na difusão da inovação em serviços bancários na interação de funcionário, esse estudo se caracteriza quanto a sua natureza como aplicado, quanto a finalidade como exploratório e descritivo, e quanto à abordagem, como um estudo qualitativo, e adota como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com caráter exploratório e descritivo, a partir de entrevistas qualitativas semiestruturadas, consulta de documentos e observação participante.

Quanto à finalidade, esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, para Collis e Hussey (2005) é pertinente quando há um problema ou uma questão de pesquisa que apresente pouco ou nenhum estudo anterior. Malhotra (2006) define que o objetivo dos estudos exploratórios reside em procurar ideias, padrões ou testar

hipóteses. Ainda, o foco dos estudos exploratórios está em obter *insights* para uma investigação mais rigorosa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Lakatos e Marconi (2017, p. 222) definem que a pesquisa exploratória possibilita “maior familiaridade com o problema e a construção de hipóteses”. Conforme Gil (2016a, p. 27), na pesquisa exploratória “a coleta de dados compreende: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes em relação ao assunto, análise de exemplos”. Dentre as quais, podem ser citadas a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e o levantamento de campo.

Os estudos descritivos, por sua vez, são aqueles que buscam “encontrar respostas para as perguntas *quem, o que, quando, onde* e, algumas vezes, *como*” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 22). Collis e Hussey (2005) definem que o objetivo da pesquisa descritiva é de descrever os comportamentos dos fenômenos e obter informações sobre as características de determinados problemas ou questões. Os autores afirmam que a pesquisa descritiva avança em relação à exploratória, no que diz respeito a examinar os problemas ao passo em que avalia e descreve as características das questões pertinentes (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa é a qualitativa. Bryman (1988) destaca que a pesquisa qualitativa é um dos métodos mais utilizados pelos cientistas sociais há anos. Merriam (2002) define a pesquisa qualitativa como um conceito “guarda-chuva”. Isso porque, segundo o autor, ela abrange várias formas de pesquisa e tem como objetivo auxiliar na compreensão e explicação do fenômeno social de forma mais aproximada possível do ambiente natural.

A pesquisa qualitativa, para Stake (2011) representa a maneira de encontrar os significados das experiências pessoais que possuem significado na vida das pessoas. Por meio da pesquisa qualitativa o pesquisador pode aprofundar a análise, visto que esta abordagem considera o contexto de pesquisa (GIBBS, 2009). Vale salientar que a pesquisa qualitativa foi o meio que os pesquisadores sociais a migração da lógica de explicação de causa e efeito ao caminho da interpretação pessoal (STAKE, 2011).

Como estratégia, essa pesquisa, se classifica como estudo de caso único. Yin (2010, p. 38) define que “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor enfatiza que o estudo de caso é a estratégia mais escolhida quando se faz necessário responder questões de “como” e “por quê”, além de que, também é adequado quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos

pesquisados. Referente ao estudo de caso único, a opção se justifica por conta de que o mesmo apresenta representatividade, tal qual um experimento em determinadas áreas, que analisa determinado fenômeno sob condições diversas, tornando-se, por tanto

[...] generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem” e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização estatística) (YIN, 2015, p. 22).

3.1 CASO DE ESTUDO

A instituição financeira escolhida para a realização da pesquisa sempre realizou o atendimento presencial e implementou o formato de atendimento digital desde novembro de 2016. A instituição é uma das cinco mais importantes do setor bancário no país e uma das maiores empresas do Brasil em número de funcionários, com mais de 100.000 funcionários. Seu foco de trabalho é voltado principalmente ao mercado interno, mas a instituição possui filiais em vários países e está presente em todos os estados brasileiros.

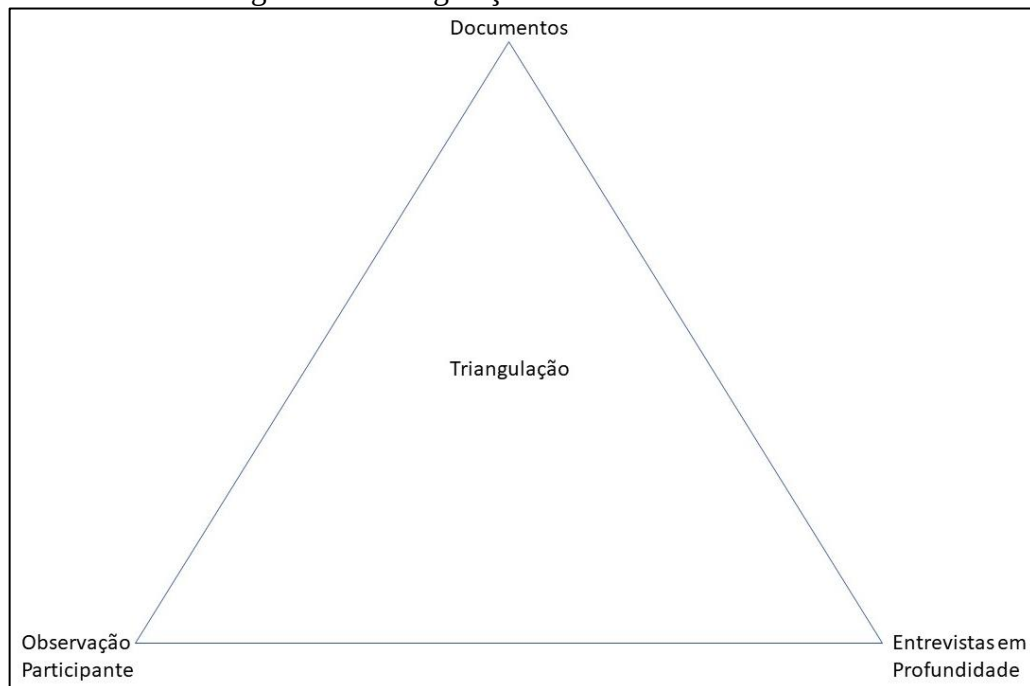
O estudo de caso desenvolve-se em uma agência do segmento alta renda de uma instituição financeira de grande porte, denominada Banco Delta. Em virtude de que se observa um movimento de adesão às novas tecnologias que a instituição financeira oferece, o estudo buscou compreender como os funcionários têm recebido e difundido as inovações tecnológicas que a instituição financeira vem disponibilizando no ambiente de trabalho e quais as trocas e aprendizados são geradas em virtude deste novo momento que o cenário de serviços está inserido. Essa compreensão engloba identificar como os funcionários aprendem a partir deste novo cenário e se a partir desta compreensão, empreendem esforços em difundir as novas tecnologias junto aos seus clientes. A pesquisa foi aplicada junto aos funcionários desta instituição financeira, localizada na cidade de Caxias do Sul, que realiza atendimento digital e presencial. A escolha desta agência se justifica devido ao fato de fazer atendimentos presenciais e digitais, o que permite aos entrevistados uma reflexão em termos de evolução de atendimento, a partir de novas tecnologias implementadas.

Yin (2010, p. 46) define que os projetos de estudo de caso devem pautar-se em quatro preceitos, de modo a maximizar a qualidade, quais sejam “(i) validade do construto; (ii) validade interna; (iii) validade externa e; (iv) confiabilidade”. A validade do construto compreende três táticas, onde a primeira citada pelo autor é o uso de fontes múltiplas de evidências, a segunda é estabelecer uma cadeia de evidências que seja relevante, durante a

coleta e a terceira é permitir o acesso ao rascunho do relatório de estudo aos informantes chave. A validade interna é descrita por Yin (2010) como a preocupação com as interferências que o estudo de caso pode sofrer. A validade externa é descrita como a preocupação com a possibilidade (ou não) de generalização dos resultados para além do caso estudado. A quarta dimensão apontada pelo autor é a confiabilidade, que implica em, no caso de uma nova aplicação, no mesmo caso, obtenham-se os mesmos resultados, ou seja, a meta é minimizar os erros e as parcialidades no estudo.

Para a qualidade e a confiabilidade do estudo, Yin (2010) indica que haja triangulação. As possibilidades metodológicas existentes são a triangulação de dados, a triangulação entre avaliadores, entre a teoria e de métodos. Compreende-se que por meio da triangulação de dados, os objetivos deste estudo possam ser alcançados. Os dados a serem triangulados estão expressos na Figura 6.

Figura 6 – Triangulação de fontes de evidência



Fonte: Elaborado a partir de Yin (2010).

A presente pesquisa propõe-se a realizar a triangulação de dados por meio de três diferentes fontes de evidência: entrevistas com os funcionários, que são os agentes que recebem as inovações propostas por esta instituição financeira, que serão investigados quanto à adoção destas inovações, a consulta a documentos, que se utilizou de instruções normativas, notícias disponíveis na intranet corporativa, buscando garantir a validade da pesquisa e por meio da observação participante. Referente aos participantes do estudo e os procedimentos de

coleta, procedeu-se com entrevistas semiestruturadas, observação participante e consulta documental, os quais serão abordados nas seções seguintes.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seleção dos participantes ocorreu após o aceite da instituição financeira em viabilizar o estudo. Este processo, teve duração de aproximadamente quatro meses, iniciou com o envio de solicitação para pesquisa seguido de modelo normatizado pela instituição. Foi enviado e-mail para gestão de pessoas (RH) e esta repassou a solicitação à diretoria responsável, apresentando a descrição do trabalho, resumo, objetivos para a realização das entrevistas, em anexo foi enviado também o projeto de pesquisa, após a aprovação, a instituição enviou e-mail autorizando a aprovação da pesquisa e iniciou-se assim a pesquisa propriamente dita, a instituição financeira não destacou pré-requisitos para as entrevistas.

Os convites foram realizados através de ligações e conversa informal, onde a pesquisadora explicava que se tratava de um estudo acadêmico de mestrado. Dos funcionários escolhidos para a entrevista, cinco (05) gerentes de relacionamento, quatro (04) assistentes de negócios e um (01) escriturário, que participam das equipes de trabalho no atendimento digital e presencial oferecido pela instituição financeira, após o contato telefônico e conversa informal, realizou-se o agendamento das entrevistas, as quais ocorreram nos meses de maio e junho de 2018, foram entrevistados nove (09) colegas e a razão desse número foi devido a saturação de dados. Na próxima seção serão exibidos os procedimentos de coleta, onde serão descritos de forma detalhada as técnicas de coleta.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA

Segundo Gil (2009) a entrevista é a método de coleta de dados mais aplicada nos estudos de caso, porém faz-se necessário que o pesquisador examine suas vantagens e limitações, atento à preparação e os procedimentos a serem adotados em sua direção, pois durante a entrevista acontece uma interação verbal, onde se procura produzir conhecimento sobre algo. A entrevista demanda do pesquisador o domínio das teorias que dão base à sua investigação e a organização a ser aplicada (VERGARA, 2012).

3.3.1 Entrevista semiestruturada

Para a realização desta pesquisa utilizou-se de entrevistas semiestruturada, com base na literatura. Foi elaborado roteiro de entrevista, com o objetivo de explorar junto aos funcionários os elementos pesquisados. As entrevistas foram gravadas, com vistas a permitir a transcrição das mesmas. Depois de transcritas, as entrevistas retornaram aos entrevistados, com vistas a realizar a validação dos dados (MILES; HUBERMAN, 1984).

Yin (2010) define as entrevistas em profundidade, como um meio eficaz de obter *insights* sobre assuntos que podem ser utilizados em futuras investigações, ainda, obter opiniões sobre certos eventos. O autor destaca que a entrevista em profundidade pode ser realizada tanto em uma única ocasião quanto em um longo período, visto que a interpretação é a peça chave que permite a compreensão do contexto.

Martins (2008) destaca que por meio das entrevistas semiestruturadas emerge o conhecimento existente, o qual é expressado na forma de respostas, o que viabiliza a interpretação. O autor complementa que na entrevista semiestruturada o entrevistador busca por informações, dados e opiniões, que são conduzidos por meio de uma conversa livre, que não se detém somente ao roteiro prévio de perguntas.

No Quadro 4 retrata o roteiro para condução das entrevistas que conceitua os objetivos específicos deste estudo e possui fundamentação no referencial teórico. Utilizou-se de entrevistas semiestruturada em profundidade, que também está disponível no Apêndice B.

Quadro 4 – Roteiro com questões norteadoras para as entrevistas

(continua)

Objetivos Específicos	Questões	Autores de Base
Analisar a aprendizagem dos funcionários no nível individual e grupal	- Me conte sobre suas experiências profissionais anteriores, e como você acredita que elas possam contribuir com a sua atuação no Banco? - Gostaria que você comentasse sua trajetória no banco, destacando as situações que lhe marcaram neste período. Como isso contribuiu para o seu aprendizado? - Como você vê a importância de suas atividades no banco? De que forma você aprende a partir das pessoas com maior experiência em determinada área ou com mais tempo de empresa? De igual maneira você consegue transferir seus conhecimentos para seus colegas? - Para você a aprendizagem ocorre mais individualmente ou em grupo/colegas? De que maneira? Pela discussão e troca de ideias com	GRANT (1996); TOYOAMA; NAGATA (2000); SPENDER (1996); TAKAHASHI; FISCHER (2009); ANTONELLO (2005)

(continuação)

Objetivos Específicos	Questões	Autores de Base
	colegas de trabalho? Pela leitura e interpretação da norma? A aprendizagem ocorre pela ação e por quilo que se experiencia ou pela tentativa de acerto e erro? - Sua experiência pessoal auxiliou a desenvolver sua aprendizagem no banco? De que forma? - O que você aprende fica evidenciado na forma de executar as suas atividades? Como você avalia isso? - Como você avalia o ambiente de aprendizagem do banco? Você percebe que todos os colegas adquirem conhecimento da mesma forma?	
Descrever como se desenvolve a aprendizagem formal e informal junto aos funcionários na difusão da inovação	- Qual a sua formação acadêmica? Há quanto tempo você trabalha no banco? - De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função? - Qual a atividade de qualificação profissional participa ou participou nos últimos tempos? Como isso contribui para o desenvolvimento das suas atividades? - Qual o aprendizado que essa atividade profissional atual tem proporcionado? Como isso tem contribuído para o desempenho e resultados no banco? Você utiliza de materiais institucionais para se desenvolver? Como você enxerga isso? - Como você aprende na rotina de trabalho (fale sobre as formas de aprendizagem que você acredita que contribuem para seu melhor aprendizado. Como a sua formação acadêmica tem contribuído para isso? Como a sua participação em cursos internos ou externos te auxiliam nesse processo?	ANTONELLO E GODOY (2011); WATKINS E MARSICK (1992); ROBEY, BOUDREAU E ROSE, (2000); ELLSTRÖM (2001); SVENSSON, ELLSTRÖM E ABERG (2004); MALCOLM, HODKINSON E COLLEY (2003).
Analisar a interferência da difusão da inovação de serviços bancários para os funcionários	- De que forma você vê que o banco tem desenvolvido suas inovações? Como você avalia isso enquanto funcionário do banco? E como alguém que tem relação com os clientes? Como você vê a aceitação deles neste contexto? - Para você, como o ambiente da organização foi preparado para a introdução do banco online? Você pode me citar pontos positivos e de melhoria neste contexto? - Como as normas internas da organização interferem na adoção do banco online? Somente a exigência de utilização é suficiente para que os clientes aderem? Como você percebe que isso é visto? - Como tem sido sua experiência trabalhando no banco online (abordar aspectos internos e relação com os clientes)	ROGERS (2003); GALLOUJ (2002); MILES (2005).

(conclusão)

Objetivos Específicos	Questões	Autores de Base
	- Como aconteceu a comunicação com os funcionários sobre os benefícios e impactos do banco online? A maneira como este processo foi conduzido foi suficientemente destacaria? - Como os usuários do banco online foram preparados pelo banco para lidar com a nova tecnologia? Como você foi preparado para oferecer e tratar o banco online ao cliente? Isso foi suficiente? Comente. - Como os clientes tem reagido em relação aceitação e ao uso do banco online? Como você vem se sentindo em relação a isso, considerando sua trajetória no banco?	
Analisar os resultados da aprendizagem na difusão da inovação a partir da interação dos funcionários	- Você acredita que a comunicação feita pelo banco sobre o banco online aos clientes seja suficiente? Por quê? O que você destacaria como sendo necessário que eventualmente não esteja sendo feito? - Sob seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens que o banco online possui em relação ao convencional? Fale sobre isso. Essa preparação é sua, ou vem na fala de seus clientes? Por que? - Como os clientes percebem o uso do banco online (facilidade de uso). E estão preparados para isso? Como você tem lidado e se sentido com isso? Você visualiza um aprendizado de sua parte neste contexto? Qual? - Como você tem aprendido sobre a adoção do banco online? Destaque suas principais inseguras e dúvidas do início. - Pela sua percepção, você acredita que haverá a adoção ao banco online? Justifique. - Conte um fato extremamente positivo e um extremamente negativo relacionado à adoção do banco online, tanto do seu ponto de vista enquanto funcionários quanto do ponto de vista do cliente, por meio de alguma situação que tenham lhe retratado.	ROGERS (2003); GALLOUJ (2002); MILES (2005).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O roteiro de entrevistas foi elaborado tomando como base os objetivos específicos descritos neste trabalho e a literatura estudada. As entrevistas ocorreram de forma presencial e para uma melhor estruturação, foram divididas em três momentos. Na primeira fase eram realizadas apresentações, neste momento a pesquisadora apresentava um breve histórico acadêmico e a pesquisa. Durante o processo eram colhidos ainda os dados dos entrevistados no que refere a formação acadêmica, de tempo de empresa e função exercida.

Num segundo momento realizava-se a entrevista semiestruturada, seguindo o roteiro

apresentado no Quadro 4. Neste momento iniciava-se a gravação da conversa, mediante autorização dos participantes. Mesmo existindo um roteiro, tiveram momentos que se fez necessário questionamentos adicionais, procurando não influenciar o participante da pesquisa, mas sim esclarecer pontos que poderiam ser extrapolados nas análises. A terceira fase baseava-se em realizar o fechamento das questões abordadas e o realizava-se o agradecimento pela participação na pesquisa. O Quadro 5 apresenta uma descrição dos participantes, apresentando o cargo, tempo de instituição e duração da entrevista

Quadro 5 – Participantes do estudo

Participante	Cargo	Tempo na instituição	Tempo total de entrevista
Entrevistado A	Gerente de relacionamento	18 anos	31min 54seg
Entrevistado B	Assistente de negócios	7 anos	1h 07min 43seg
Entrevistado C	Assistente de negócios	9 anos	34min 23seg
Entrevistado D	Gerente de relacionamento	25 anos	29min 45seg
Entrevistado E	Assistente de negócios	7 anos	33min 53seg
Entrevistado F	Gerente de relacionamento	13 anos	16min 20seg
Entrevistado G	Gerente de relacionamento	15 anos	22min 48seg
Entrevistado H	Escriturário	5 anos	26min 24seg
Entrevistado G	Gerente de relacionamento	18 anos	30min 21seg

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As entrevistas foram conduzidas até o atingimento da saturação teórica, ou seja, atenderam ao que sugere a literatura, que indica que quando as entrevistas não trouxerem mais elementos novos para a pesquisa, ou, a partir do momento em que comece a haver redundância das informações, esta etapa se dará por concluída (GLASER; STRAUS, 1967). O perfil dos entrevistados se diferenciava, o que fez com que os tempos de resposta para um mesmo roteiro de entrevista fossem distintos. Em termos de volume de transcrição, todas as entrevistas se assemelham, o que leva a refletir acerca da constância e frequência de fala dos entrevistados, que se difere.

No item seguinte será abordado o desenvolvimento da observação participante, de acordo com processos apresentados no próximo item.

3.3.2 Observação participante

A observação participante foi realizada de forma simultânea às entrevistas, as quais ocorreram durante a rotina de trabalho da pesquisadora, observando o dia a dia dos grupos de atendimento.

A observação participante, conforme define Denzin (1989), é uma estratégia de campo que combina, em simultâneo, a análise dos documentos, as entrevistas dos respondentes e a participação direta. Essa estratégia pressupõe que o pesquisador “mergulhe de cabeça” na pesquisa, em uma perspectiva de membro, e ainda, que seja capaz de influenciar o que é observado, por meio de sua participação (FLICK, 2004).

A observação participante, conforme afirma Mann (1970, p. 96), é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles [os membros do grupo] vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”.

Cabe destacar dois aspectos importantes na observação participante: o primeiro é o caráter de participante do pesquisador, o que lhe permite ganhar acesso ao campo. O segundo aspecto é a questão de que a observação se torne mais concreta, de modo a estar concentrada nos aspectos essenciais da pesquisa (FLICK, 2004). Esses aspectos são melhor visualizados se observados em três fases (SPRADLEY, 1980, p. 34):

- a) *observação descritiva*, no início, cuja função é fornecer ao pesquisador uma orientação para o campo em estudo, oferecendo descrições não-específicas, servindo também para aprender a complexidade do campo, na medida do possível, ao mesmo tempo em que desenvolve questões de pesquisa e linhas de visão mais concretas;
- b) *observação focal*, na qual a perspectiva restringe progressivamente aqueles processos e problemas que forem os mais essenciais para a questão de pesquisa;
- c) *observação seletiva*, ocorre próxima ao fim da coleta de dados, e concentra-se, até certo ponto, em encontrar mais evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na segunda etapa.

Outro ponto de destaque, conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 235) é a respeito das dificuldades que o pesquisador pode enfrentar “[...] para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência sobre o grupo ou ser influenciado pelas atitudes ou comportamentos pessoais do entrevistado”. No caso do presente estudo, sendo a pesquisadora uma funcionária da instituição financeira, optou-se por não utilizar essa estratégia como única, visto que a triangulação é capaz de fornecer mais elementos de análise, e minimizar os vieses da pesquisadora.

As equipes estudadas possuem um local de trabalho com atendimento em formato digital, com mesas dispostas como “células” no mesmo ambiente, as equipes que atendem aos clientes por meio digital, atendem da seguinte forma, (atendimento ao telefone, e-mail, chat “fale com seu gerente” com o uso do aplicativo) e as equipe de atendimento presencial com mesas reservadas, onde o atendimento fica personalizado o cliente vai até a instituição financeira, em horário bancário ou possui a opção de atendimento com hora marcada de que pode ser das 9 horas às 17 horas. Durante a observação a pesquisadora optou por manter postura que não exercesse perturbação no local de trabalho, procurando observar a forma como acontece a aprendizagem, a interação entre os funcionários, a troca de informações e a interação dia a dia, nas várias formas.

No item seguinte será tratado o desenvolvimento de pesquisa documental, que foi realizado no decorrer do estudo conforme apresentado a seguir.

3.3.3 Pesquisa documental

Durante a pesquisa foram consultados relatórios, notícias, divulgados em ambiente interno da instituição, via intranet, portal centralizador de suas instruções normativas e de acesso à universidade corporativa. Os funcionários dessa instituição possuem acesso à um portal da universidade corporativa, no qual o funcionário personaliza sua aprendizagem com temas que julgar necessário as suas rotinas de trabalho. Na universidade corporativa, os assuntos são agrupados por temas, conhecidos também por trilhas de aprendizagem, as quais representam temas relevantes para as rotinas organizacionais, tais como o sistema digital, onde a instituição contrata profissionais para realizar palestras e os funcionários podem acessar e assistir a diversos vídeos e demais materiais explicativos disponibilizados pela instituição para o desenvolvimento do conhecimento. Via intranet, as notícias são atualizadas todos os dias com os mais diversos assuntos de interesse comum e de caráter institucional. Notícias essas que podem ser o lançamento de campanhas a nível nacional, incentivando o uso do aplicativo, os *cases* de sucesso e demais assuntos de divulgação de campanhas que serão lançadas pela instituição em canais de comunicação abertos ao público em geral, com vistas a gerar engajamento.

Foram consultados também documentos de arquivo aberto, de domínio público, disponibilizados pela internet pesquisados dados de acessos aos sistemas *mobile* ou mesmo propagandas de tv em horário aberto, com lançamento da campanha do cliente digital. Os documentos consultados serviram para analisar o processo de inserção das inovações. Cabe

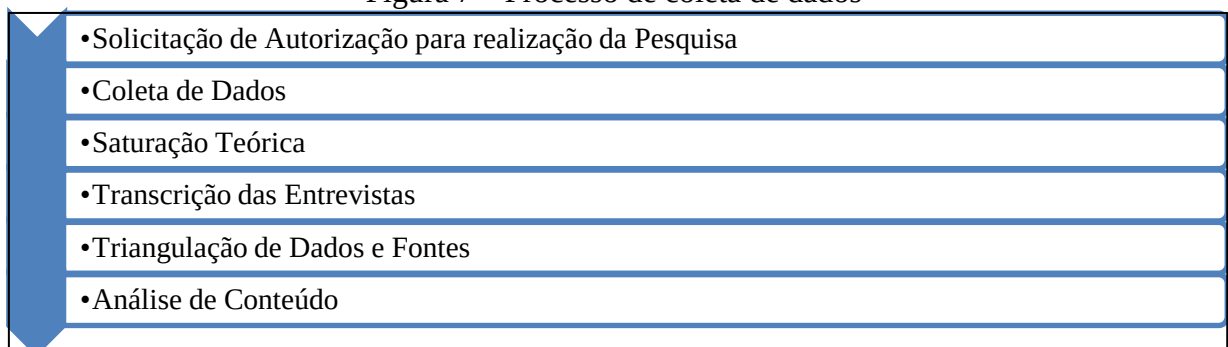
ressaltar que devido à proximidade da pesquisadora com o campo, e a rotina por ela seguida, foi de fundamental importância poder recorrer à documentação em diferentes períodos de tempo.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Em posse só das entrevistas foi procedida a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 50) “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução”.

O processo inicia-se com a coleta de dados qualitativos, esses são analisados, e compreendidos, em uma síntese criteriosa e confiável (GIBBS, 2011). Esta análise pode ser observada como uma técnica estruturada, formal, metódico e criteriosamente documentado (GIL, 2009). Na Figura 7, são apresentados os processos desenvolvidos neste estudo para a coleta e análise de dados.

Figura 7 – Processo de coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como comenta Vergara (2015), os dados são submetidos à análise de conteúdo, técnica que busca demonstrar o que está sendo falado de determinado assunto. Esse tipo de análise, serve tanto para confirmação de hipóteses como para fins exploratórios. Esse tipo de análise, o pesquisador busca compreender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor, e ao mesmo tempo, buscando outras definições, que possam emergir (GODOY, 1995a).

As entrevistas realizadas foram gravadas sem cortes e edições. Após a fase de coletas, elas foram transcritas para arquivo de texto pela pesquisadora. O pesquisador deve quando possível realizar a transcrição pessoalmente, evitando assim a probabilidade de erros (GIBBS, 2011).

A codificação e categorização foram efetuadas tanto a *priori* (para o caso das categorias contempladas no roteiro de entrevistas) quanto a *posteriori*, a partir da compreensão da literatura e da relação que surgiram com os resultados da análise das entrevistas, observação participante e consulta documental, onde esses documentos foram lidos e analisados, conforme lançamentos em ambiente de intranet.

Por meio da codificação e categorização, estabelece-se uma estrutura nos dados, onde possibilita a perspectiva do tema, do campo e dos próprios dados (FLICK, 2006). Optou-se por realizar a categorização de forma manual, por meio de anotações em diferentes cores nos arquivos de entrevistas impressos. Por meio destas categorias (a *priori* e a *posteriori*) identificadas no estudo, foi montada um quadro onde eram identificadas as categorias que cada entrevistado contemplou com suas respostas. Tal quadro ajudou a compreender a saturação teórica das entrevistas, conforme aponta a literatura como critério de confiabilidade. Após essa análise manual, a pesquisadora buscou os recortes categorizados nas respectivas entrevistas e deslocou as falas às categorias pré-identificadas, viabilizando assim a análise das mesmas.

A divisão de dados em categorias, organizando os conceitos, e os critérios de escolhas e de delineamento são orientados pela importância da análise e dos objetivos desejados (BARDIN, 2011). A organização de categorias acontece pela comparação dos dados, tendo como princípios os objetivos da pesquisa, o estudo realizado ao longo da coleta, pela comparação dos dados, é possível realizar unidades significativas (GIL, 2009).

Como retrata Bardin (2011), o processo de categorização pode ser dividido em duas formas, na primeira a categoria é estabelecida da melhor maneira possível e na segunda, a classificação dos dados é progressiva. Nesta classificação as categorias são definidas no final, ou seja, a *posteriori*. Esta pesquisa baseou-se em ambos formatos de categorização, trazendo maior harmonização das categorias decorrentes com a pesquisa e o referencial teórico. Os achados da pesquisa foram sendo categorizados no decorrer da análise. O Quadro 6 apresenta o processo de categorização, realizado a partir das entrevistas, conforme descrito anteriormente.

Quadro 6 – Categorização e saturação teórica

Macro categorias	Categorias	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI
Aprendizagem Individual/ Grupal/ Formal/ Informal	Aprender sozinho (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Aprender com erro (<i>posteriori</i>)		X		X	X	X		X	
	Aprender por iniciativa pessoal (<i>posteriori</i>)	X	X	X			X			
	Aprender por meio das experiências (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Aprender com colegas/ relacionamento (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Formação acadêmica (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Cursos e treinamentos (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X		X	X	X
	Aprendizagem através de normas e procedimentos institucionalizados (<i>priori</i>)			X	X				X	
Difusão	Falta segurança da informação (<i>posteriori</i>)		X	X	X	X			X	X
	Preparo para mudança (<i>posteriori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Comunicação/ comunicabilidade (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Compatibilidade (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Vantagem relativa (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Complexidade/ divisibilidade (<i>priori</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A análise dos dados iniciou-se com a transcrição das entrevistas, e em seguida, foram realizados os procedimentos de codificação, caracterizando cada categoria identificada, conforme é possível perceber no Quadro 6 são o resultado desse processo. Após a interpretação das categorias foi realizada a interpretação e discussão, relativa aos dados e categorias obtidos e ao final apresenta-se a conclusão da pesquisa.

Esse processo está de acordo com as cinco fases descritas conforme Yin (2016), onde a fase inicial é a reunião dos dados coletados, transcritos e organizados, gerando uma base de dados. Na segunda fase, os dados são analisados em fragmentos, em novos rótulos ou códigos. A terceira fase é chamada de recomposição, onde forma-se rearranjos e recombinações. Na quarta fase, se executa a interpretação dos dados. A última fase compara os processos anteriores e pela interpretação, retira-se conclusões. Neste cenário, a seguir apresenta-se o resultado desta categorização, com análise específica e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados e analisados foram achados através da análise do conteúdo, que se utilizou de entrevistas, observação participante e consulta documental, com codificação a categorização a *posteriori* e auxílio de quadro de categorização. Esta análise foi elaborada com o objetivo de examinar a colaboração da interação entre os processos formais e informais na aprendizagem organizacional nos níveis individual e grupal, e da difusão da inovação em serviços em uma instituição financeira. As seções seguintes foram organizadas de acordo com os objetivos específicos. A primeira seção, procura descrever como se desenvolve a aprendizagem organizacional nos níveis individual e grupal.

4.1 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

A difusão da inovação pode ser conceituada como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social” (ROGERS; SCHOEMAKER, 1971, p. 18).

No caso da agência estudada, a inovação em questão refere-se ao atendimento digital, que passou a ocorrer a partir de novembro de 2016. Para este atendimento, o cliente tem a opção fazer suas consultas e operações via aplicativo *mobile* ou via *site* do banco. A agência conta desde então com profissionais dedicados ao atendimento digital e presencial. A implementação ocorreu de forma simultânea aos clientes e aos funcionários, exigindo rápida adaptação às novas demandas que surgiram.

4.1.1 Preparo para mudança

De acordo com Rogers (2003), sistema social é definido como um conjunto de unidades interligadas que estão envolvidos na resolução conjunta de problemas para atingir um objetivo comum. Os membros ou unidades de um sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas. Por meio da observação participante e relatos das entrevistas, também ficou evidente que a mudança ocorreu de forma brusca, com pouca preparação prévia dos envolvidos. O desenvolvimento acontecia de uma forma e as mudanças e atualização da norma aconteciam em um segundo momento. Os relatos abaixo evidenciam as percepções dos entrevistados a respeito disso.

[...] a mudança da tecnologia vem antes das normas, isso gera muita confusão principalmente pelo trânsito de documentos e mesmo sendo digitado, ainda precisamos da carteira a identidade (ENTREVISTADA B).

[...] eu acho que o banco nessa parte inovou e corretamente assim. Começando com o aplicativo do banco que é excelente (ENTREVISTADA A).

[...] eu acho que por incrível que pareça tem mais contato com eles do que quando tinha no presencialmente. No presencial acaba se falando sempre com os mesmos, agora a gente tem de contatar os clientes, a gente acaba falando com uns que a gente nunca tinha falado na vida, então esse é um ganho que se tem, eu acho. E eles se sentem mais acolhidos a cada 30 dias ou 45 dias se sentem mais importantes perante o banco deles, o contato do seu gerente (ENTREVISTADA A).

[...] foi meio confuso, tivemos um curso presencial que foi bem teórico mostrando as ferramentas nada prático, logo que fomos ao escritório não tínhamos acesso as ferramentas, quando tivemos acesso as ferramentas surgiram as dúvidas, como se respondia? Quem respondia? Se era assistente ou o gerente? Aonde dava os acessos para aquelas ferramentas? Esse início foi bem confuso e atrapalhado (ENTREVISTADA B).

[...] não quer dizer que elas interferem, só que teve a criação de novas normas para poder se adaptar, nesse contexto. Não é que elas interferem, mas elas precisaram ser criadas normas novas adaptadas a esse novo modelo, porque só as que tinham antes, não iriam suprir essa nova forma de demanda de atendimento. Para funcionar 100% deveria ser exigida a utilização. Todos estão no modelo digital deveria ser obrigatório a atualização do aplicativo (ENTREVISTADA B).

4.1.2 Comunicação/ comunicabilidade

A comunicação é um fator importante na difusão da inovação, pois quanto mais intensa for a comunicação, mais concreta será a mudança de atitudes em relação a uma nova ideia. Grande parte das pessoas não avaliam uma nova ideia com base em pesquisa científica, mas por avaliações de líderes de opinião, grupos de referência e por pessoas próximas. Dessa forma, o sistema social tem parte importante no processo de adoção ou rejeição de uma inovação. Adoção e difusão de uma inovação são definições diferentes. A adoção pode ser compreendida como a decisão do indivíduo, e a difusão é o grau de indivíduos que fazem uso da inovação (ROGERS, 2003). Nota-se que a adoção das inovações, embora não tenha ocorrido instantaneamente, nem por parte dos funcionários e nem dos clientes, hoje mostra-se como bem aceita e de fato, como uma facilitadora das relações entre empresa e clientes, conforme relatos abaixo:

[...] eu acho que o banco está de parabéns. O cliente pode se comunicar quando ele tiver na comodidade dele. Nem sempre ele vai na agência. As vezes a gente liga enquanto o cliente está trabalhando, e ele nunca vai poder atender o telefone. Então, a gente manda uma mensagem para ele pode responder quando puder. Assim terá mais tempo para pensar e não somente rejeitar uma ligação e agradecer rapidamente (ENTREVISTADA C).

[...] não, deveria ter um pouco mais, vemos por outros bancos que as vezes tem as mesmas tecnologias que vem depois que nós e a propaganda deles já está aí para o cliente e o nosso não está, então o outro banco já está oferecendo aquela solução, sendo que já temos a mais tempo e as vezes o cliente não sabe. Tive experiência esses dias que fui comprar um sofá e quando foi olhar o meu limite do cartão não tinha, então mexi no aplicativo para alterar o limite para passa de uma vez só, e a vendedora informou que não sabia que dava para fazer isso pelo aplicativo. Mesmo o banco tendo várias tecnologias não comunicou para que chegasse a informação das ferramentas a vários clientes (ENTREVISTADA B).

[...] se o gerente tiver foco de avisar os clientes, sim. Tem que focar bem no atendimento para informar diariamente quais os meios que ele pode se comunicar. Os funcionários precisam direcionar os clientes para o atendimento pelo aplicativo, por que as vezes eles não sabem (ENTREVISTADA C).

4.1.3 Compatibilidade

Como comenta Rogers (2003) compatibilidade é o grau ao qual uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências e necessidades dos potenciais adotantes. Uma ideia que não é compatível com os valores prevalentes e normas de um sistema social tão rapidamente quanto uma inovação que é compatível não será aprovada. A adoção de uma inovação incompatível muitas vezes requer a aprovação prévia de um novo sistema de valor.

[...]como eu falei antes os que tem a tecnologia, acesso eles adoram. Principalmente o chat, amam, mas quem não tem esse acesso não aceitam, acabam indo na agência. Não são tantos, mas os que tem uso de tecnologia adoram. Eu acho que não tem mais volta mais, é um modelo que veio para ficar. Hum eu imagino que daqui um tempo não tenha necessidade de ficar na mesma cidade, porque não tem mesmo contato com clientes, pode ser qualquer pessoa (ENTREVISTADA A).

[...]eles têm aceitado bem, no início foi mais resistente, mas com o tempo quando eles viram como realmente funcionava, até mesmo do atendimento do plantão até as 22 da noite, foram aceitando melhor, aos poucos foram vendo que dava certo (ENTREVISTADA B).

4.1.4 Vantagem relativa

Os aspectos que determinam a taxa de adoção da inovação a vantagem relativa, relaciona-se a prestígio social, conveniência e satisfação. É o grau ao qual uma inovação é percebida como mais que a ideia que substitui. Como observação participante percebe-se que a informação acontece de forma e rápida, agilizando o processo nas demandas diárias, através desse processo é possível atingir um número maior de clientes, sem o mesmo precisar se deslocar até sua agência, tendo o banco no alcance de suas mãos (ROGERS, 2003).

[...] vantagens tem isso aí, apesar de estar longe ter mais contato com todos os teus clientes tu consegue fazer mais os objetivos que tu vais ter durante o dia, porque tu não és interrompido, nenhum cliente enfim. Para os clientes é a vantagem é a facilidade que eles têm, de não perder tempo e fazer outras coisas (ENTREVISTADA A).

[...] a vantagem é a comodidade, resolução rápida, não ter deslocamento, não esperar. Se ganha tempo, isso é certo. Pode se administrar melhor o tempo. O cliente tem mais informações também, por que depender só de uma pessoa para te passar informações, não se tem informação completa. Agora o cliente pode pesquisar suas informações no aplicativo de uma forma mais completa. Essa percepção é minha e percebo na fala dos meus clientes também. Eu acho que os dois (ENTREVISTADA C).

4.1.5 Complexidade/ divisibilidade

Para Rogers (2003) a complexidade é facilmente entendida pela maioria dos membros de um sistema social. Outras mais complicadas serão adotadas mais lentamente. É o grau ao qual uma inovação é percebida tão difícil de entender e usar. Algumas inovações são facilmente compreendidas pela maioria dos membros de um sistema social, outros são mais complicados e serão adotados mais lentamente.

[...] com certeza sim, até na capacidade que tu tem nas vendas por exemplo, tu tens que ter uma capacidade maior do que no presencial, então tu tens que abordar de forma diferente, tem que procurar caminhos diferentes, o relacionamento com eles tu tem que abordar de forma diferente, sempre é um aprendizado, muito enriquecedor (ENTREVISTADA A).

[...] estou gostando muito. Um dia, um cliente elogiou o banco nas redes sociais e eu não sabia que o banco tinha um setor que capta palavras positivas ou negativas nas redes sociais, que os clientes postam. E, naquela noite em que eu estava de plantão e o cliente elogiou, o setor de tecnologia me mandou um e-mail elogiando meu trabalho, pois o cliente tinha elogiado o atendimento. Muitos clientes elogiam, principalmente pelo chat (ENTREVISTADA C).

4.2 INTERAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, GRUPAL, FORMAL E INFORMAL

Esta seção tem como objetivo responder ao segundo objetivo específico deste estudo que é descrever como se desenvolve a aprendizagem individual e grupal junto aos funcionários na difusão da inovação. O setor bancário passou por diversas transformações de cunho tecnológico nos últimos anos, o que exigiu uma readequação não somente dos canais de atendimento quanto dos funcionários, por fazerem um meio de campo entre a instituição e o cliente. Diante disso, se apresentam novas necessidades no que refere à aquisição de novos conhecimentos tecnológicos, bem como, maior agilidade em buscar as informações que estão

sendo buscadas pelos clientes, pois os mesmos possuem, em geral, as mesmas fontes de informação. Isso passou a exigir do funcionário uma maior agilidade nos processos para poder suprir as novas necessidades apontadas pelos clientes. Assim, a difusão das inovações em serviços, como o caso do segmento digital, apresentadas pela instituição financeira, demandaram um ambiente de aprendizagem ativa, tanto em perspectiva de o indivíduo buscar os conhecimentos, quanto de compartilhá-los em seus grupos de trabalho, de forma mais ou menos estruturada (formal ou informal). Argyris e Schön (1978) descrevem que a organização é um agrupamento de indivíduos que têm seus saberes individuais, que no geral formam a aprendizagem organizacional.

4.2.1 Aprendizagem individual e grupal

A aprendizagem grupal está associada ao local no qual as pessoas interagem, construindo e reconstruindo o conhecimento para formar novas ações no âmbito organizacional e cabe destacar que a aprendizagem individual é dependente da coletiva. Através da aprendizagem grupal, as pessoas desenvolvem e modificam o local onde vivem, com isso, mudam para se adaptarem ao contexto, e o grupo age como simplificador (DIXON, 1999).

No desenvolvimento das entrevistas percebeu-se que os entrevistados destacam a aprendizagem individual, como uma forma de aprendizagem necessária, para depois sim interagir com o grupo, no caso de dúvidas ou até mesmo no aprendizado a novos produtos, como nos comenta as entrevistada D e C:

[...] o individual é interessante para você não ser induzido pelo grupo. Vejo que na educação, a tua análise individual faz com o que você tem dentro da tua experiência ter uma linha de ação de entendimento. Depois que você está instruído, você começa a escutar do grupo, o que eu acho ideal, as diferentes formas de pensamento, a fim de construir um quadro comparativo. Uma análise sua, primeiramente com o que você pensou, depois com o que o colega pensou, para finalmente tirar disso uma análise final (ENTREVISTADA D).

[...]eu gosto muito de focar no que eu estou precisando aprender, não só nos cursos, mas também nos normativos, tudo que eu tenho dúvida e que eu possa oferecer para o cliente, alguma coisa. Eu gosto de deixar bem claro para mim todos os procedimentos dos produtos as características desse produto (ENTREVISTADA C).

É possível identificar a importância da aprendizagem individual, e de interesse pessoal, a instituição financeira incentiva através da universidade corporativa oferecendo vários cursos, através do portal da intranet, por meio de trilhas de aprendizagem, em diversas

áreas de conhecimento, porém depende de o indivíduo querer adquirir esses conhecimentos e conseguir transmitir nos grupos de trabalho. A instituição incentiva, mas vai de o funcionário ter interesse para desenvolver-se, buscando a aprendizagem individual. Conforme o relato do entrevistado B, onde destaca que o grupo é bastante válido, porém o individual eu consigo aprender. Como comenta a entrevistada cada um tem uma forma de aprender e gravar esse conhecimento, para depois sim realizar a interação com grupos colegas. A instituição oferece bolsas de estudos para língua estrangeira, graduação, especialização, mestrado e doutorado, disponibiliza as certificações de conhecimentos em diversas áreas, porém vai do interesse do funcionário em se desenvolver nessas trilhas de aprendizagem. Portanto é do funcionário o interesse pela aprendizagem individual, a motivação em aprender e o autoconhecimento, são processos de aprendizagem junto ao conhecimento pessoal (ANTONELLO; GODOY, 2011).

[...] o grupo é bastante válido, mas o individual por exemplo, eu consigo aprender mais na prática...Temos o aprendizado individual, cada um tem uma forma de aprender e gravar (ENTREVISTADA B).

[...] eu acredito que mais com as pessoas. Estamos sempre aprendendo, né por mais que temos bastante tempo, sempre tem um produto novo, um detalhe. Então claro que os normativos e os lançamentos de um produto são importantes, mas com as experiências das pessoas é muito importante. (ENTREVISTADA C)

A seguir serão analisadas as categorias identificadas no individual e grupal: aprendizagem por iniciativa pessoal, aprendizagem pela experiência, aprendizagem com o erro e aprender com colegas / relacionamento.

4.2.2 Aprender por iniciativa pessoal

Como destacam Camillis e Antonello (2010), o indivíduo aprende sozinho pelo incentivo individual, sem a interferência com as pessoas de seu grupo. No desenvolvimento das entrevistas e observações, pode-se perceber que o indivíduo em seu ambiente trabalha, procura estudar, imprimir a norma, para discutir e explanar no grande grupo, pois assim ocorre o reforço do que cada indivíduo aprende.

Também ficou evidenciado que os entrevistados concordam que aprender sozinho, faz parte de um desenvolvimento pessoal como comenta Gerber (1998), em diferentes fontes de aprendizagem, livros, formulários, no ambiente do banco é possível estar realizando diversos cursos online, o banco inclusive a cada semestre disponibiliza uma trilha de aprendizagem para o desenvolvimento pessoal. Como destacam os entrevistados E e A, onde

descrevem que precisam ter o seu entendimento, para depois discutir com grupo.

[...] para mim é individualmente. Preciso ter tempo de sentar, ler e terminar o conteúdo. Preciso ter o meu entendimento para depois discutir com os colegas. Meu entendimento será mais limitado se não fizer desse jeito (ENTREVISTADA E).

[...] eu particularmente gosto de aprender sozinha também, mesmo trabalhando no digital, eu gosto do papel, de aprender, de imprimir e ler. Aprendo também (ENTREVISTADA A).

Com o novo formato de atendimento digital, ficou destacado que a aprendizagem ocorre com a iniciativa pessoal, para atingir os objetivos como comenta a entrevistada B, que esse novo formato permite que o funcionário tenha foco no desenvolvimento de suas atividades, as experiências ajudaram a ser mais centrada no trabalho, ou como destaca a entrevistada A, tem que ter foco naquilo que tu queres. Nesta forma de aprendizagem o indivíduo supera as dificuldades, usando dos meios que estiver a seu alcance (GERBER et al., 1995).

[...] as experiências que eu tive me ajudaram a ser mais centrada no trabalho, ser mais madura, até mesmo quando se recebe crítica (ENTREVISTADA B).

[...] como eu atuo com foco, e sempre fui crescendo lá dentro no próprio mercado. O que eu aprendi é isso que tem que ter foco no que tu quer e trabalhar duro, dar o teu melhor sempre, que em algum momento as pessoas vão ver esse teu trabalho (ENTREVISTADA A).

[...] eu acho que o aprendizado dela é o foco. Tem que ficar mais focado para atingir os objetivos, porque no atendimento com as pessoas, eu acho que fica mais disperso, então as vezes tu, as pessoas te distraem conversando (ENTREVISTADA A).

4.2.3 Aprender pela experiência

Um dos aspectos importantes a respeito de como o indivíduo aprende, diz respeito a forma pela qual ele se vale de sua prática e de sua experiência. Por meio das experiências anteriores os indivíduos conseguem assimilar melhor as experiências do dia a dia bem como executar suas tarefas com maior domínio e agilidade. Ainda conforme relato dos respondentes às experiências anteriores também contribuem para que os atendimentos sejam melhor realizados, outro ponto de destaque diz respeito a ter ou não experiências anteriores em instituições bancárias, visto que embora o banco estudado possua as suas peculiaridades A sistemática de atendimento e o perfil de cliente se assemelha, isso pode demonstrar revelar um maior conhecimento a respeito do sistema, o que outros indivíduos que ingressaram no banco por meio de concurso não conseguem ter num primeiro momento visto que suas referências

são diferentes.

E outro ponto relevante que se destaca é quanto ao aprendizado desenvolvido com o passar do tempo e quanto ao tipo de agência que os funcionários iniciam suas atividades. A aprendizagem está diretamente relacionada com a experiência do dia a dia e também com o conhecimento agregado, por meio das experiências individuais e coletivas dos indivíduos. Com a difusão da inovação, as agências em atendimento digital, os funcionários trabalham em um mesmo ambiente, trocando experiências de produtos ou mesmo de seus conhecimentos conquistados ao longo de suas carreiras, a aprendizagem ocorre de forma coletivas. A experiência que adquirimos no desenvolvimento das tarefas é transformada em conhecimento, que por sua vez, modifica o contexto da organização e afeta a experiência futura. A experiência compartilha com o contexto para criar conhecimento (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). Como destacam os entrevistados a seguir:

[...] às vezes estamos fazendo uma ação achado que era a certa, e não era, mas quando você acerta leva isso para uma próxima vez quando for fazer. As vezes se demora muito para achar uma solução e tu aprende com isso, na próxima será mais rápido (ENTREVISTADA B).

[...] aí eu fui para uma outra agência especializada que trabalhava para as agências, faziam os cadastros, operações, aí eu adquiri mais conhecimentos de produtos, não exatamente de atendimento, eu adquiri muito conhecimento de produtos do banco, pessoa física, jurídica e rural (ENTREVISTADA A).

[...] aí que o banco se abriu para mim, tinha conhecimento em várias atividades. Isso contribui para a minha carreira, agora trabalho numa agência especializada em atendimento digital (ENTREVISTADA A).

[...] foi muito bom, por que quando entrei, eu tinha uma noção de banco e de procedimento bancário diferente do que o pessoal que passa em concurso e não tem noção do conhecimento da área financeira (ENTREVISTADA C).

Tais relatos relacionam a experiência com as tentativas de acerto que o indivíduo pratica em seu ambiente de aprendizagem. A seguir vamos descrever como aprender com o erro, que embora possa parecer algo negativo, faz parte do processo de aprendizagem de todos os indivíduos.

4.2.4 Aprender com o erro

O erro não deve ser visto como uma prática de baixaza, quando acontece a falha, ela deve ser encarada como uma oportunidade de aprendizagem (VAN WOERKOM; NIJHOF; NIEUWENHUIS, 2002). Entre os entrevistados, foi apontado a aplicação da aprendizagem,

através da tentativa e erro como estratégia comum, que foi descrita, de acordo eles, devido ao local de aumento da tecnologia e da diversidade ao que são expostos. Nos depoimentos os participantes comentam que essa estratégia é utilizada, devido ao meio de inovação que estão inseridos. Por meio dos erros do dia a dia os entrevistados relatam como o aprendizado ocorre:

[...] A experiência é aprender com aquilo que você passou, se errou não vai cometer o mesmo erro de novo, se aprende assim também, mas aquilo que você passa no dia consegue aprender e não repetir no erro (ENTREVISTADA B).

[...] e tentativa e erro no banco não tem muito né essa opção, não se tem opção de erro, acontece obviamente porque somos humanos, mas não pode usar desse artifício de tentativa e erro, pois não é o lugar (ENTREVISTADA A).

[...] O acerto e erro também ajuda bastante. A partir do momento que você erra, você vai parar e pensar de uma outra forma. No nosso trabalho o erro não é tolerado. Por mais que humanos erram. Então é bom ler a norma para saber. Os erros fazem nunca mais repetir os mesmos processos (ENTREVISTADA E).

[...] muitas vezes fazemos por acerto e erro, o que não seria o correto. Temos que buscar normas para dar uma segurança e fazer o atendimento de acordo. As vezes acabamos fazendo o serviço por tentativa e erro. Quando se faz e se erra, não se esquece mais de como é o jeito certo (ENTREVISTADA H).

Um dos principais ganhos que se pode ter diante deste contexto, refere às trocas que ocorrem com os demais colegas, o que pode diminuir significativamente as possibilidades de equívocos e ainda aumentar a interação e as relações de confiança no ambiente organizacional.

4.2.5 Aprender com colegas/ relacionamento

Trabalhar junto a colegas possibilita observar, interagir, questionar e receber *feedbacks*, aprender novas práticas e perspectivas através das experiências e obter conhecimento tácito dos seus colegas, como nos comenta Eraut (2004).

As trocas de informações com outros colegas foram consideradas relevantes pelos entrevistados, como nos comenta os entrevistados B e A, onde destaca que o normativo desenvolve os procedimentos nas tarefas e também nos processos de execução, porém com a troca de conhecimento e orientação do colega facilita e agiliza esse conhecimento.

[...] os cursos ajudam, mas os conhecimentos que os colegas têm e nos passam ajuda as vezes mais que os próprios cursos ou normativos, a parte teoria é complicada e no dia a dia do atendimento você não consegue parar e procurar a parte teórica, se você tem um colega que sabe, você pergunta e ele te ajuda com a situação, com a

orientação facilita e agiliza o atendimento. Esse conhecimento vira uma troca (ENTREVISTADA B).

[...] eu particularmente uso bastante a instrução normativa, uso bastante, mas essas discussões com os colegas é são muito importantes (ENTREVISTADA A).

4.2.6 Interação entre a aprendizagem formal e aprendizagem informal

A relação entre a aprendizagem formal e informal é essencial para desenvolver as competências fundamentais, tanto no ponto de vista individual como da organização (SVENSSON; ELLSTRÖN; ABERG, 2004). No desenrolar da seção, serão apresentados os processos e os resultados obtidos através da análise de conteúdo, que permite responder a este objetivo específico.

No processo de categorização *a posteriori*, foram desenvolvidas as seguintes categorias: cursos e treinamentos, formação acadêmica, normas e procedimentos institucionalizados, aprender pela iniciativa, aprender pela experiência, aprender com erro e aprender com colegas/relacionamento.

No período das entrevistas, os participantes eram instigados a demonstrar sua interpretação sobre a aprendizagem formal e informal e como elas se relacionam no ambiente da organização. No decorrer do trabalho serão desenvolvidos as categorias resultantes e os relatos dos participantes que comprovaram a categorização, os comentários das entrevistas destacadas apresentam a identificação do entrevistado.

A aprendizagem formal tem como ponto de referência a ações representativas quanto aos objetivos e tarefas que se deve desenvolver, com métodos, técnicas, lugares e condições específicas desenvolvidas para fomentar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. É aquela aprendizagem que tem por objetivo próprio apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento e/ou habilidade, contando que o mesmo seja qualificado de adquiri-la e desempenhá-las após a conjuntura de treinamento (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A aprendizagem informal é capaz de apresentar resultados relevantes, já que tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e está, geralmente, ligada a algum acontecimento do tipo imediato relacionada a desempenho no trabalho. Sua finalidade e transmissão tem impacto no trabalho do indivíduo. Esse tipo de aprendizagem apresenta-se menos dispendiosa, ao passo que não emprega ações formais de treinamento, contudo este tipo de aprendizagem pode apresentar um maior impacto (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

4.2.7 Formação acadêmica

A formação acadêmica contribui para o desenvolvimento do trabalho dos entrevistados no sentido de que possibilita associar os conhecimentos adquiridos no ambiente formal para realizar os atendimentos com os mais variados públicos e as mais diferentes demandas que deles provêm. Os 9 (nove) entrevistados possuem formações diversas, visto que a instituição financeira não estipula áreas específicas de formação no momento da prestação do concurso, por tanto, nem todos os entrevistados possuem graduação na área de gestão ou mesmo financeira. Referente às especializações *latu sensu*, foi possível observar que as áreas se assemelham (gestão financeira ou gestão empresarial), o que denota a importância de prosseguir os estudos mesmo quando se está em um emprego estável, pois isso possibilita ampliar os conhecimentos e abre oportunidades de crescimento na carreira. Ainda, leva os funcionários a compreender melhor e com mais segurança as demandas dos clientes e do mercado, o qual se encontra em um momento em transição de tecnologias (difusão das inovações) e de constante transformação.

A fala dos entrevistados A, H e I corrobora a importância atribuída à educação formal por ela buscada conforme relato dos entrevistados:

[...] ela me ajuda no decorrer, agora das minhas atividades, sempre de alguma forma, os ensinamentos que a gente tem, a gente guarda e usa no dia a dia. [...] os cursos que o próprio banco oferece, que são materiais do banco, que ajuda a gente a nos desenvolver, que não são só de produtos, tem bastante de atendimento de como usar o digital em nosso favor. Eu uso sim. Eu acho que a gente precisa, porque quando vim de uma agência que atendia de forma presencial e para o dia seguinte eu fui para a digital, a gente fica um pouco perdido. Se não tem esses manuais as vezes, cursos a gente não tem o que fazer. É uma coisa nova para mim e para os clientes (ENTREVISTADA A).

[...] muito importante. A graduação em economia trabalha em economia trabalha muitos aspectos que a gente vivencia no dia a dia, seja pelas aplicações, taxas de juros para empréstimos. Todo o trabalho do banco passa pela economia. Proporciona mais segurança para atender, orientar (ENTREVISTADA H).

[...] meu curso de graduação não teria praticamente nada a ver com o banco. Não é nem um dos cursos exigidos, mas acho que mesmo assim sempre auxiliou muito, na desenvoltura, para poder conversar com os clientes, no atendimento presencial. Auxiliou-me muito nessa parte. A pós foi mais voltada para a área administrativa (ENTREVISTADA I).

4.2.8 Cursos e treinamentos

No decorrer das entrevistas percebe-se a importância dos materiais institucionais, os quais são desenvolvidos pela instituição financeira para desenvolvimento de sua equipe, assim

como o normativo para obtenção de normas e procedimentos dos processos. Cabe salientar que as demais formações buscadas pelos funcionários acabam sendo restritas, visto que as possibilidades de formações dentro da universidade corporativa são amplas, e isso permite que o funcionário busque formações dentro e fora do horário de expediente. O aprendizado se reforça, fazendo com que haja difusão entre os colegas das formações opcionais mais significativas para dado contexto.

[...] é que tudo que a gente aprende, todo o conhecimento que agrega, contribui para nossa atividade. Eu já fiz cursos de atendimento para melhorar a postura, modo de falar com as pessoas, os cursos específicos das atividades. Tu aprendes sobre o produto que as vezes tu achas tu sabes, mas tu não sabes. É que tudo de conhecimento que agrega (ENTREVISTADA C).

[...]os cursos que o próprio banco oferece, que são materiais do banco, que ajuda a gente a nos desenvolver, que não são só de produtos, tem bastante de atendimento de como usar o digital em nosso favor. Eu uso sim (ENTREVISTADA D).

[...] curso que a universidade corporativa disponibiliza, último foi o game desenvolver. Fiz a CPA 20 já com certificação, e a maior parte das certificações internas do banco (ENTREVISTADA A).

A relevância dos cursos e certificações para o desenvolvimento pessoal e profissional recebe reconhecimento de 8 dos 9 entrevistados, o que denota a relevância da instituição financeira disponibilizar a Universidade Corporativa, com seus variados cursos, através do portal da intranet. Cursos esses que podem ser realizados no ambiente de trabalho, com os mais diversos temas de desenvolvimento e que são importantes para a ascensão profissional dos funcionários. O setor de recursos humanos do banco disponibiliza e orienta esses diversos cursos, apresentados como trilhas de aprendizagem e desenvolvimento, alguns desses cursos podem ser realizados fora do ambiente de trabalho, via computador ou até mesmo via aplicativo no celular.

Conforme relato dos entrevistados, os quais possuem diversos cursos de formação acadêmica e especializações já concluídas, há a consciência de que a instituição passa a ter uma equipe capacitada em várias áreas de atuação.

O interesse pela aquisição de novos aprendizados parte do próprio funcionário, que atribui às suas escolhas de curso conforme identifica a relevância de tal treinamento em sua carreira e balanceia os motivos para aprender, o que significa métodos de aprendizagem para desenvolvimento das competências (ANTONELLO; GODOY, 2011).

[...] uma vez por semana temos áudios com um pessoal de investimentos. São especialistas. Sempre estamos atualizando. Uma vez por semana. Auxilia muito para

manter-se atualizado, na economia, mercado, buscando clientes (ENTREVISTADA I).

[...] o próprio banco proporciona muitas formas de qualificação, UNIBB, cursos presenciais, orientações de superiores. Eu mudei muito a forma de ver a carreira com toda a bagagem dos cursos (ENTREVISTADA H).

4.2.9 Aprendizagem através de normas e procedimentos institucionalizados

A instituição bancária, devido à sua complexidade e variedade de procedimentos em cada segmento de atendimento, possui como normatizadora as instruções normativas, que auxiliam o funcionário a executar suas tarefas de forma uniforme, em todas as agências. A instrução normativa desenvolvida pela instituição financeira contém regras e procedimentos usados em todos processos desenvolvidos por ela. Está constantemente sendo atualizada e adaptada a cada surgimento de novas situações. Isso exige do funcionário estar apto a aprender as novas demandas que surgem para poder atender satisfatoriamente aos processos. Tais dificuldades que são encontradas no dia-a-dia, são evidenciadas pela fala da entrevistada B, que comenta que o sistema digital já estava em andamento, porém a normatização estava sendo atualizada e adaptada para o novo cenário.

[...] dava um entrave. Quando ligávamos para o cliente apresentando o novo modelo digital, ele ainda precisa ir à agência para atualização do cadastro, isso causava dúvidas, pois o que adianta o atendimento online se ele ainda precisa ir até a agência. A norma ainda não aceitava o documento digital, o que gerava até descontentamento com o cliente, como tínhamos que seguir as normas, as normas ainda eram mais lentas que a mudança nos processos (ENTREVISTADA B).

[...] a leitura das instruções e das leituras diárias das alterações das instruções e a percepção com relação da troca de informações com os colegas, principalmente por que a instrução é fria. A experiência de um colega é mais completa. Lendo uma instrução, ainda seguindo um roteiro, fica dúvidas do que é correto. Quem faz a instrução deveria deixa-la didática. Quem tem um ano de banco, lê a instrução e mesmo assim não a entende. É porque ela não está clara, não está no problema do colega que não a entendeu, e sim quem redigiu a instrução. De modo geral, diria que 70% do que é lido ainda restam dúvidas e inseguranças. É onde entra a experiência do colega que complementa as informações passadas, onde o colega vai completar e disser item...experiência. Eu repito que sim na parte das instruções de orientações, toda e qualquer tinha que alguém com conhecimento didático para passar de uma forma gradativamente passando as informações e não no contexto complicada para gerar no final e gerar confusão. Precisaria ser simples e aumentando a complexidade. Hoje começa complexa e para passar ao simples (ENTREVISTADA D).

Com base nisso, é possível compreender que em uma instituição financeira, que embora tenha toda uma preocupação em subsidiar as ações de seus funcionários por meio de protocolos de atendimento e normatizações, a iniciativa do funcionário em buscar além do

que está sendo lhe disponibilizado naquele momento, é o que constitui um diferencial no seu processo de aprendizagem.

4.3 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO A PARTIR DA INTERAÇÃO COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta discussão busca aprofundar a compreensão dos resultados apresentados nas categorias anteriores, tratadas nos objetivos e sintetizar a compreensão dos entrevistados sobre a aprendizagem. Nesses comentários, percebe-se os atributos da aprendizagem formal, informal, individual e grupal.

A difusão da inovação é o meio como a inovação é comunicada através de certos canais. Os resultados da aprendizagem na difusão da inovação acontecem com a interação entre os funcionários, em um primeiro momento na forma individual e formal, num segundo momento informal, e com o processo, faz-se necessário a aprendizagem organizacional de forma de interação com o grupo, para um entendimento mais claro. A interação entre os indivíduos passa a ser uma vantagem para a organização. Ulrich et al. (1993, p. 55), expressam que a organização de sucesso é aquela que pode “[...] assimilar nova ideias e transformá-las em ação mais rápido que o concorrente”. Para que ocorra aprendizagem nas organizações desenvolvem-se de forma flexível e respondem, rápido a novos desafios (DAY, 1994; SLATER; NARVER, 1995). A seguir, são apresentados trechos das entrevistas, onde é possível identificar esta relação.

[...] eu acho que o aprendizado dela é o foco. Tem de ficar mais focado para atingir os objetivos, porque no atendimento com as pessoas, eu acho que fica mais disperso, então as vezes tu, as pessoas te distraem conversando. Ali tu tens que traçar os objetivos. Tu não tens as pessoas vindo, vindo de forma virtual, mas tu tens que traçar as metas que tu queres, os objetivos que tu quer, focar neles, eu acho que é o foco que mais agregou. Isso então contribui para os teus resultados. Com certeza (ENTREVISTADA A).

[...] os cursos ajudam, mas os conhecimentos que os colegas têm e nos passam ajuda as vezes mais que os próprios cursos ou normativos, a parte teoria é complicada e no dia a dia do atendimento você não consegue parar e procurar a parte teórica, se você tem um colega que sabe, você pergunta e ele te ajuda com a situação, com a orientação facilita e agiliza o atendimento. Esse conhecimento vira uma troca (ENTREVISTADA B).

[...] eu acredito que mais com as pessoas. Estamos sempre aprendendo, né por mais que temos bastante tempo, sempre tem um produto novo, um detalhe. Então claro que os normativos e os lançamentos de um produto são importantes, mas com as experiências das pessoas é muito importante (ENTREVISTADA C).

[...] é importante essa troca de informação e experiência entre colegas. É fundamental. Somos uma equipe, é importante esse trabalho. Sempre retorna mais positivo do que individual. Traz mais resultado. Troca de informações (ENTREVISTADA G).

Nos relatos acima pode-se destacar que a difusão acontece a partir da interação dos funcionários com a aprendizagem organizacional, e essa desenvolve-se a partir do formal, informal, individual e grupal. Robinson, Savage, Campbell (2017), destacam que organizações com desempenho e inovações, desenvolvem-se através dos processos de aprendizagem. Contudo para que esse processo aconteça as organizações precisam incentivar que novas informações, de modo efetivo, com as práticas atual (STEIN; ZWASS, 1995; CUI; CHAN; CALANTONE, 2014). As falas a seguir enfatizam o modo como os entrevistados veem a aprendizagem como elemento facilitador da difusão da inovação.

[...] eu ainda acho que são duas coisas, os cursos online, que a gente tem no banco, que contribui muito, mas também eu acho que, nos mesmos com os colegas. Nos reunindo, fazendo reuniões, para as vezes alguém tem umas ideias e repassar para os outros. Tu vê que as vezes alguém está fazendo muita coisa e tu não nem o que é, e se ele guardar para ele, ninguém vai saber. Essas reuniões, cada um vai expondo o que acha, vai vendo o que está fazendo de melhor passando para os outros ainda é mais valido do que os próprios cursos, numa reunião informal entre os colegas, eu acho muito bom (ENTREVISTADA G).

[...] o grupo é bastante válido, mas o individual por exemplo, eu consigo aprender mais na prática, não só na leitura, não só teoria, melhor visualizar. Temos o aprendizado individual, cada um tem uma forma de aprender e gravar, mas o grupo te ajuda com a troca de experiência, esse inclusive é um dos motivos por escolher a minha pós-presencial, a questão de ter o contato com outros colegas e ter a troca de experiência (ENTREVISTADA B).

As atividades como cursos e treinamentos são compreendidas como associadas à aprendizagem formal. Porém, elas podem auxiliar para o aparecimento de aprendizagem informal (LARENTIS et al., 2014). Na aprendizagem individual, o conhecimento tem início em sua iniciativa, neste processo o interesse pessoal ganha relevância, pois é isso que move o indivíduo a aprender.

A partir das entrevistas foi criado um quadro resumo das categorias apresentadas, com o interesse de consolidar os principais achados, este resumo é apresentado no Quadro 7. Nele são apresentadas as categorias encontradas durante a realização das entrevistas, os quais foram classificados, com o objetivo de apresentar melhor compreensão do tema. Para cada categorização foram atribuídas características percebidas na pesquisa.

Em um ambiente onde há possibilidades de promoção e crescimento profissional atrelado ao desenvolvimento individual, torna-se facilitada a aprendizagem em nível

individual. A aprendizagem em grupos, tende a ser um segundo plano, quando se tem interesses pessoais mais destacados do que os coletivos ou em prol de um bem comum. A facilidade com que surgem oportunidades nas mais diversas áreas, agências, cidades e até estados, pode impactar no nível de comprometimento com o aprendizado coletivo.

Quadro 7 – Quadro resumo interação entre a aprendizagem formal e informal com aprendizagem individual e grupal

Processo		Característica Observadas na Instituição	Individual e/ou Grupal
ASPECTOS FORMAIS	Cursos e treinamentos	- Cursos de aperfeiçoamento (universidade cooperativa: trilhas de aprendizagem).	Individual
		- Bolsa de estudos: idiomas inglês e espanhol.	Individual
	Formação acadêmica	- Bolsa de estudos: graduação, especialização MBE, mestrado e doutorado.	Individual Grupal
	Normas e procedimentos institucionalizados	- Norma da instituição financeira (instrução e procedimentos operacional)	Individual Grupal
ASPECTOS INFORMAIS	Aprender pela iniciativa	- Através de curso <i>online</i> na Universidade Corporativa (trilhas de aprendizagem)	Individual
		- Vídeo aulas;	Individual
		- Livros;	Individual
		- Sites da internet;	Individual
		- Atitude (ser proativo);	Individual
		- Ênfase na iniciativa e no interesse pessoal;	Individual
		- Dedicção pessoal.	Individual
	Aprender pela experiência	- Aprendizagem pelo tempo/repetição de tarefas.	Individual Grupal
	Aprender com erro	- Aprender através de tentativa de acerto e erro;	Individual
		- Experimentação.	Individual
	Aprender com colegas/relacionamento	- Observar o colega;	Individual
		- Reuniões de aprendizagem;	Grupal
		- Figura do colega especialista em determinado assunto;	Individual Grupal
		- Aprender algo para depois passar para colegas.	Individual Grupal

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente à difusão da inovação em serviços bancários, o Quadro 8 apresenta uma síntese dos elementos *à priori* e *à posteriori* identificados no trabalho.

Quadro 8 – Quadro resumo sobre difusão da inovação

Dimensão		Evidência
DIFUSÃO DA INOVAÇÃO	Compatibilidade	
	Adoção/rejeição novas tecnologias	Quando o funcionário está bem preparado para disseminar os novos modelos de atendimento disponibilizados, a adoção de tal inovação se torna mais fácil do que quando o serviço não é ofertado por falta de conhecimento por parte do funcionário
		A rejeição acontece por falta de aceitação do cliente quanto às novas tecnologias, bem como o acesso às mesmas ou ainda preferência pelo atendimento presencial para determinadas demandas
	Vantagem Relativa	
	Ganho de tempo	Cliente não precisa se deslocar até a agência, com o aplicativo pode realizar consultas de sua conta, assim como pode ter atendimento <i>online</i> de seu gerente.
	Comodidade	Cliente consegue resolver suas demandas com segurança pelo aplicativo
	Resolução rápida	Atendimento no Fale com seu Gerente ou chat e instruções do app, com horário de atendimento de 8 horas às 22 horas
	Complexidade/ Divisibilidade	
	Formatos de atendimento	Fale com seu gerente (chat), e-mail, telefone, atendimento com agendamento de horário e atendimento presencial.
	Novos indicadores de avaliação <i>online</i>	Métricas de atendimento realizadas pela central em redes sociais (busca de <i>keywords</i>)
	Comunicação	
	Alicerce para difusão das inovações propostas pela instituição financeira	Quando há socialização entre os colegas referente à novos produtos, processos e serviços que passam a ser ofertados pela instituição financeira, pois como uma rotina antiga não deixa de existir para o surgimento de uma nova, há um tempo para ocorrer a assimilação da mesma, e a comunicação facilita o processo
	Importância da comunicação entre os colegas para que os entendimentos das inovações possam de fato ocorrer	A noção de valor sobre as inovações é diferente, dependendo da área de trabalho de cada funcionário e a disseminação da importância das mesmas favorece a difusão das inovações

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.4 ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO

Esta seção apresenta a Figura 8, o esquema conceitual que se formou, a partir da análise e discussão dos resultados deste estudo. Ao se estudar a aprendizagem organizacional, através da interação do formal, informal na difusão da inovação em uma instituição financeira, foram analisados aspectos relativos a aprendizagem organizacional e a interação dos funcionários no ambiente da instituição e a aprendizagem individual e grupal e sua interação neste contexto.

Para a proposta do esquema foram considerados os processos de aprendizagem que foram especificados individualmente no esquema. Portanto no esquema conceitual seguiu por utilizar abordagem integradora entre a aprendizagem formal e informal, este ambiente utiliza-se uma visão de correlação onde a aprendizagem apresenta características de formalidade e

informalidade (SVENSSON; ELLSTRÖN; ABERG, 2004; ANTONELLO 2004).

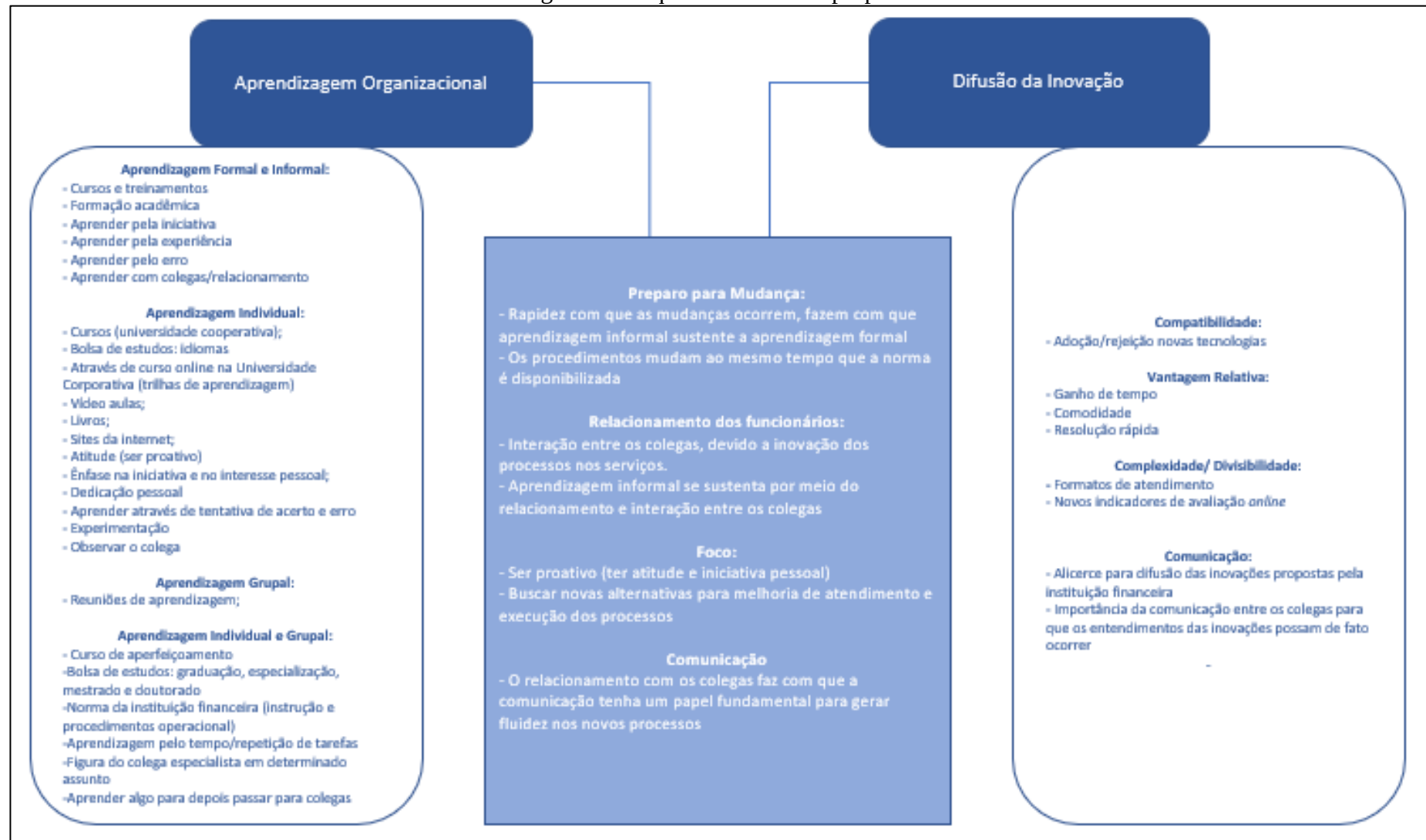
Outro fator considerável na criação do esquema conceitual foi o entendimento como os grupos de trabalho se apresentam na organização. Este item se mostrou muito relevante, pertinente ao atual cenário na organização, pois ela está fazendo alterações nas suas metodologias de trabalho.

Tem-se uma tendência a achar que é mais fácil separar a aprendizagem formal da individual, mas na verdade quando se fala de uma instituição financeira, onde todas tem o objetivo do atendimento dos clientes, fica difícil também entender o quanto no individual está presente no grupal e o quanto o grupal estimula a aprendizagem indivíduo informal, fazem acontecer o formal. Muitas vezes acontecem nas outras instituições e quando vem para dentro do banco muitas vezes, eles já tiveram que buscar esse conhecimento fora, por saber que ainda não existe lá dentro do processo, o produto, uma nova tecnologia e quando chega, muito junto, nem tem o normativo quanto a inovação e o tempo de desenvolver acaba sendo muito perto. O que faz com que aprendizagem informal sobreponha em relação à formal, muitas vezes a informal precisa buscar uma base sólida nada formal para poder executar de forma correta.

Deste modo, esta disposição organizacional, a sua cultura e o empenho dos indivíduos que a constituem, são tidos como bases para que a interação apresentada no esquema conceitual ocorra e gere resultados positivos para a organização. Neste sistema, deve-se considerar e avaliar da parte do indivíduo o seu nível de interesse em aprender (LOHMAN, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2011), e de que forma a cultura organizacional possibilita maior aprendizagem individual e grupal (TIPPINS; SOHI, 2003; ROBEY; BOUDREAU; ROSE, 2000; REAL; LEAL; ROLDÁN, 2006; ANTONELLO; GODOY, 2011).

O esquema conceitual proposto se concentra em sintetizar as categorias levadas a priori ao campo, bem como, relacionar com a ocorrência das categorias a posteriori. No que refere à aprendizagem informal, percebeu-se que essa se sustenta por meio do relacionamento e interação dos colegas no ambiente trabalho. Já a aprendizagem formal está atrelada a aprendizagem individual do funcionário e relacionada a sua carreira nesta instituição financeira.

Figura 8 – Esquema conceitual proposto



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo analisar como ocorre a aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal, na difusão da inovação em serviços a partir da interação de funcionários em uma instituição financeira. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo com finalidade exploratória e descritiva com funcionários de uma instituição financeira localizada na cidade de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha.

O objetivo específico “a” visava analisar a interferência da difusão da inovação de serviços bancários para os funcionários. Entende-se que com as inovações em serviços bancários que têm ocorrido nos últimos meses, os atendimentos se tornaram mais rápidos, no sentido de agilidade e de acesso aos clientes. Por meio das inovações, especialmente em questão do aplicativo, passou a ocorrer um contato mais direto com os clientes, de forma não presencial especialmente e, isso representa algo que antes não ocorria, pelo fato de que para ter acesso ao banco o cliente precisava se deslocar até lá.

O objetivo específico “b” compreendia analisar a aprendizagem organizacional dos funcionários no nível individual e grupal. Foi possível compreender que os indivíduos estão aprendendo de maneira formal, ou seja, por meio de elementos tais como cursos e treinamentos, por meio de aprendizado sozinho. Referente ao aprendizado por iniciativa pessoal e por meio da experiência, também foi destacado pelos entrevistados como algo recorrente dentro de um ambiente de instituição financeira, devido ao grande número de normas e procedimentos que deixam de ser consultados com o passar do tempo, devido à prática que o funcionário adquire ao realizar uma tarefa repetidas vezes.

A aprendizagem informal e formal faz parte da rotina organizacional, pois com o formato digital surgem demandas ainda não normatizadas pela instituição, essas formas de adquirir conhecimento e colocá-lo em prática se enfatizam com a troca de experiências, a tentativa de acerto e erro, com a aprendizagem por interesse pessoal e destacando-se a aprendizagem com o relacionamento com os demais colegas. A aprendizagem em nível individual também se destaca, pois alguns funcionários possuem essa característica para aprendizagem, ou seja, preferem manter o foco de forma isolada, para depois discutir e interagir com o grupo.

Na aprendizagem baseada em erros, o relato dos entrevistados remete ao fato de que enquanto seres humanos, somos passíveis de erro, e ao errar um procedimento, em geral, torna-se um aprendizado para o funcionário e para os colegas que acompanharam o insucesso da operação. Ainda, em nível grupal, um dos elementos identificados, que corrobora com a

literatura, é o aprendizado por meio dos relacionamentos de trabalho com colegas. Ao considerar que cada funcionário possui uma trajetória profissional anterior diferente dos demais, têm-se conhecimentos que gera aprendizado de forma complementar. Esse conhecimento é compartilhado com os colegas de maneira informal, e isso faz com que a complementaridade das áreas seja ainda mais evidente nestes casos.

Referente ao objetivo c, que buscava descrever como se desenvolve a aprendizagem formal e informal junto aos funcionários na difusão da inovação, foi possível identificar os elementos que geram aprendizado no que tange a difusão da inovação. Um dos elementos que mais se destaca neste contexto, é o foco que os funcionários precisam ter com as novas questões que estão adentrando suas realidades de trabalho, o que lhes exige um grau de proatividade elevado. Isso porque, com as novas tecnologias se difundindo diariamente, precisa-se ainda mais atenção para repassar as orientações corretas para os clientes, evitando problemas futuros pelo risco de emitir uma instrução incorreta. Outro ponto que exige integração entre os funcionários corresponde ao fato de que a norma não embasa totalmente as orientações necessárias, e por vezes, não é atualizada na velocidade em que as inovações/modificações ocorrem no sistema bancário e de atendimento. Ainda, a norma não explica com clareza e didática, por vezes, qual o processo a ser seguido. Isso enfatiza a importância de que o trabalho em grupo ocorra com maior frequência e aumenta as relações de confiança entre os indivíduos.

As interações entre os funcionários aumentaram e tornaram-se ainda mais necessárias, pelo dinamismo que os processos pressupõem diante de um cenário mais tecnológico e informatizado. O objetivo “d” visava avaliar os resultados da aprendizagem na difusão da inovação a partir da interação dos funcionários. Neste sentido, percebeu-se que pelas constantes mudanças que passaram a ocorrer, gerando inseguranças e desconhecimentos tanto nos funcionários quanto nos clientes, que as interações e relações de confiança aumentaram. Ainda, o compromisso com obter as informações corretas e bem interpretá-las, para que em um momento de questionamento de um colega, estar apto a repassar as informações corretas ou fornecer os caminhos mais acertados para sanar as dúvidas e fornecer um bom atendimento.

Um ponto a destacar é o fato de que as opiniões emitidas pelos entrevistados corroboram com a análise documental realizada, nas normas e instruções, bem como, por meio da observação participante, que evidenciou diversos elementos apontados pelos respondentes em consonância com a observação realizada.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

No meio acadêmico, este estudo contribui para a compreensão da aprendizagem organizacional ocorrida a partir da difusão da inovação em serviços bancários, devido ao fato de que a aprendizagem individual se mostrou como base sólida para ocorrência da aprendizagem grupal. Uma empresa que não investir na formação de seus funcionários, dificilmente conseguirá bons resultados com seus grupos de trabalho. Devido aos poucos estudos dos temas pesquisados em conjunto e do campo de estudo ainda ser pouco explorado, a contribuição que este estudo se propõe está relacionada ao fato de que é necessário que haja a compreensão sobre os processos de cunho tecnológico e a rapidez com que avançam e de como os indivíduos são capazes de absorver essas mudanças. A forma como serão absorvidas tais mudanças determina o aprendizado que eles irão gerar a partir disso, e por tanto, na forma como eles farão a disseminação dos novos processos aprendidos.

Com relação às contribuições gerenciais, destaca-se o fato de que as instituições nem sempre realizam uma adequada preparação formal com seus funcionários, por mais que faça parte de sua cultura os aspectos educacionais. É necessário estar atento à forma como as novas tecnologias são lançadas aos clientes, pois primeiramente, entende-se que o funcionário deva estar treinado e familiarizado com aplicativos, por exemplo, para ser capaz de saber empiricamente como é o modo de operação de tais funcionalidades. No momento em que o funcionário se vê em dúvida diante do cliente, ele pode ignorar os métodos novos, ou inovadores, e fazer com que o cliente também recue aos métodos tradicionais.

Para as demais empresas que estão aderindo às novas tecnologias é importante que atentem para a forma como realizarão a introdução deste novo modo de atendimento, pois quando se lida com diversas gerações, precisa-se ter a compreensão de que nem todos se adaptarão da mesma forma. É importante que o “tradicional” seja mantido em sua plenitude até que a cultura pelo uso de novos formatos se consolide, pois é necessário mostrar os benefícios no dia a dia e não somente pressupor a adoção imediata e sem rejeição dos novos formatos de relacionamento entre empresas e clientes.

Outro ponto que se observa, foi a resistência inicial que os funcionários apresentaram em relação ao uso do aplicativo, por exemplo, e isso pode estar relacionado ou não ao formato com que esta inovação foi lhes apresentada. Entende-se que como funcionário, o mesmo poderia ou não estar sendo apresentado ao novo serviço como sendo algo benéfico, por tanto, caso fosse possível ter essa compreensão, entende-se que o estudo ficaria mais completo. Cabe salientar, conforme afirmam Venâncio, Andrade e Flates (2014, p. 154) “é fato que o

funcionário tem papel fundamental na prestação de serviços” e há poucas pesquisas que investigam a inovação em serviços correlacionada com o comportamento dos mesmos. Isso sugere que existe a possibilidade de o aprendizado não estar sendo tratado como fator de desenvolvimento humano, e sim, exercendo a função de treinamento. Assim, o funcionário que almeja crescimento profissional busca os treinamentos como degraus, que podem ser esquecidos após a ocorrência das promoções.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como limitações do estudo, pode-se citar o fato de não ter realizado uma pesquisa quantitativa com os funcionários. Entende-se que a contribuição desta amostra teria permitido uma melhor compreensão sobre os processos de difusão, em especial, visto que foram os principais envolvidos em relação aos formatos de atendimento. Outro ponto observado foi o fato da pesquisadora ser funcionária dessa instituição financeira, onde procurou manter postura, sem interferir no processo. Contudo, admite-se que o fato de ser funcionária pré-concebe algumas opiniões a respeito dos processos.

Para estudos futuros, sugere-se que seja aplicada uma pesquisa quantitativa com uma amostra de funcionários, onde se meça as vantagens e as desvantagens observadas por eles no lançamento e uso de novas tecnologias, pois isso permitiria uma compreensão mais detalhada a respeito de como ocorre a adoção destas inovações em serviços. Outro ponto a ser observado nesta nova pesquisa é a interferência da normatização neste contexto, pois entende-se que em alguns casos a aprendizagem possa estar condicionada a ela.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 94-102, 2000.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.
- ANTAL et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.
- ANTONELLO, C.; AZEVEDO, D. **Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas**. In: ANTONELLO, C.; GODOY, A. (Orgs.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning, Readings**. MA: Addison, 1978.
- ARGYRIS, C.; SCHON, Donald A. **Organizational learning II**. MA: Addison Wesley, 1996.
- AZEVEDO, D. Tensões e extensões da Aprendizagem Organizacional - Possíveis questões epistemológicas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 37, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev., e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRUTIA, J. M.; CHARTERINA, J.; GILSANZ, A. E-service quality: an internal, multichannel and pure service perspective. **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 12, p. 1707-1721, 2009.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

BAUER, K.; HEIN, S. E. The effect of heterogeneous risk on the early adoption of Internet banking technologies. **Journal of Banking & Finance**, v. 30, n. 6, p. 1713-1725, 2006.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms. **Marketing of services**, v. 25, n. 3, p. 47-52, 1981.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. Cultura e Culturalismo. **Dicionário Crítico de Sociologia**. 2ª ed., São Paulo: Ática, p. 121-128, 2001.

BROWN, S. P.; LAM, S. K. A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 3, p. 243-255, 2008.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

CAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: Observations toward a theory. **Administrative science quarterly**, v.10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CHAN, C. C. A. Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian Hospital. **Learning in Health and Social Care**, v. 2, n. 4, p. 223-235, 2003.

CHESBROUGH, H. **Open innovation**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COVIELLO, N. E.; JOSEPH, R. M. Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 6, p. 87-104, 2012.

CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUI, A. S.; CHAN, K.; CALANTONE, R. The learning zone in new product development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 4, p. 690-701, 2014.

CYERT, R. M. et al. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, n. 1, p. 169-187, 1963.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Cambridge, London: The MIT Press, 2011.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DELGADO, J.; HERNANDO, I.; NIETO, M. J. Do European primarily Internet banks show scale and experience efficiencies?. **European Financial Management**, v. 13, n. 4, p. 643-671, 2007.

DEYOUNG, R. The performance of Internet-based business models: Evidence from the banking industry. **The Journal of Business**, v. 78, n. 3, p. 893-948, 2005.

DEYOUNG, R.; LANG, W. W.; NOLLE, D. L. How the Internet affects output and performance at community banks. **Journal of Banking & Finance**, v. 31, n. 4, p. 1033-1060, 2007.

DICKENS, C. **Hard times**. Canada: Broadview Press, 1996.

DIXON, N. **The organizational learning cycle**. How can we learn collectively. 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.

DJELLAL, F. et al. Revising the definition of research and development in the light of the specificities of services. **Science and public policy**, v. 30, n. 6, p. 415-429, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.

EDQUIST, C. The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. *DRUID Conference*, Aalborg University, June 12-15, 2001.

ELLSTRÖM, P. E. Integrating learning and work: Problems and prospects. **Human resource development quarterly**, v. 12, n. 4, p. 421-435, 2001.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in continuing education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.

FACÓ, J. F. B; DINIZ, E. H.; CSILLAG, J. M. O processo de difusão de inovações em produtos bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 177-208, 2009.

FANG, C.; CHANG, S.; CHEN, G. Organizational learning capability and organizational innovation – the moderating role of knowledge inertia. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 5, p. 1864-1870, 2011.

- FEBRABAN. **Pesquisa Febraban**, 2017. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017.pdf> – 07062017>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLEURY, A.; FLEURY, M, T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.
- FOWLER, R. K. The university library learning organizational for innovation: an exploratory study. **College & Research Libraries**, v. 59, n. 3, p. 220-231, 1998.
- FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FURST, K.; LANG, W. W.; NOLLE, D. E. Internet banking. **Journal of Financial Services Research**, v. 22, n. 1, p. 95-117, 2002.
- GALLOUJ, F. et al. The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 94, n. 1, p. 80-96, 2015.
- GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy**: the new wealth of nations. MA: Edward Elgar Publishing, 2002.
- GARTNER, I. Gartner's 2015 hype cycle for emerging technologies identifies the computing innovations that organizations should monitor. **Gartner Web site**. Published <http://www.gartner.com/newsroom/id/3114217>. Updated, 2015.
- GHANI, A. T. A.; ZAKARIA, M. S. Business-IT Models Drive Businesses Towards Better Value Delivery and Making. **Procedia Technology**, v. 11, n. 1, p. 602-607, 2013.
- GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: GEN | Atlas, 2016.
- GILBERT, J. T. Choosing an innovation strategy: Theory and practice. **Business Horizons**, v. 37, n. 6, p. 16-22, 1994.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. Grounded theory: The discovery of grounded theory. **Sociology The Journal Of The British Sociological Association**, v. 12, p. 27-49, 1967.
- GLOVA, J.; SABOL, T.; VAJDA, V. Business models for the internet of things environment. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, n. 1, p. 1122-1129, 2014.
- GODDARD, J.; MCKILLOP, D.; WILSON, J. O. S. Which credit unions are acquired?. **Journal of Financial Services Research**, v. 36, n. 2-3, p. 231-252, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of business & industrial marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARING, M. D.; MATTSSON, J. A linguistic approach to studying quality of face-to-face communication. **Service Industries Journal**, v. 19, n. 2, p. 28-48, 1999.

HERNANDO, I.; NIETO, M. J. Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. **Journal of Banking & Finance**, v. 31, n. 4, p. 1083-1099, 2007.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUNG, R. Y.Y.; et al. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry; 25) Innovation, organizational learning, and performance. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 213-225, 2011.

IBÁÑEZ, V. A.; HARTMANN, P.; CALVO, P. Z. Antecedents of customer loyalty in residential energy markets: Service quality, satisfaction, trust and switching costs. **The Service Industries Journal**, v. 26, n. 6, p. 633-650, 2006.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

KARATEPE, O. M.; AVCI, T.; ARASLI, H. Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus. **Services Marketing Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 1-17, 2004.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, n.35, p.37-50, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE: revista de administração e contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LESLIE, B.; ARING, M. K.; BRAND, B. Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. **Economic Development Review**, v. 15, n. 4, p. 12, 1998.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.

LEVITT, T. **Marketing success through differentiation-of anything**. Graduate School of Business Administration: Harvard University, 1980.

LOHMAN, D. F. An aptitude perspective on talent: Implications for identification of academically gifted minority students. **Journal for the Education of the Gifted**, v. 28, n. 3-4, p. 333-360, 2005.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **The Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.

LU, J.; YAO, J. E.; YU, C. S. Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 245-268, 2005.

MAIER, G. W.; PRANGE, C.; VON ROSENSTIEL, L. Psychological perspectives of organizational learning. **Handbook of organizational learning and knowledge**, p. 14-34, 2001.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of workplace learning**, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, J. F. e outros. **Mobilização Empresarial pela Inovação** cartilha: gestão da inovação – Brasília, 2010.

McKENDRICK, D. Sources of imitation: improving bank process capabilities. **Research Policy**, 24, p. 783-802, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. Jossey-Bass Inc Pub, 2002.

MILES, I. Innovation in services. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. **Educational researcher**, v. 13, n. 5, p. 20-30, 1984.

NASCHMIAS, D.; NASCHMIAS, C. **Research methods in the social sciences**. New York: St. Martin's, 1992.

NIELSEN, J. F.; HOST, V. The path to service encounter performance in public and private 'bureaucracies'. **Service Industries Journal**, v. 20, n. 1, p. 40-60, 2000.

NONAKA, I. TOYAMA, R. NAGATA, A. A Firm as a Knowledge-creating entity: a new perspective on the Theory of the Firm. **Tecnology in Society**, v. 8, n. 2, p. 203-218, 2000.

OCDE. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2005.

OLIVEIRA, J. L. **Aprendizagem organizacional e a relação com a inovação: um estudo sobre a percepção do indivíduo em empresas de Jundiaí**. 2011. 175 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade Campo Lindo Paulista, Campo Lindo Paulista, 2011.

OLIVEIRA, J. L. Transformação organizacional e sua relação com a educação e a aprendizagem. **Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura**, v. 4, n. 2, p. 12-20, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, v. 49, n.4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of retailing**, v. 67, n. 4, p. 420, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, n. 6, p.343-373, 1984.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In; DIERKES, Meinolf et al. (Ed.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

PROBST, G.; BÜCHEL, B. S. T. **Organizational learning: The competitive advantage of the future**. São Paulo: Prentice Hall, 1997.

PROBST, G.; BÜCHEL, B. S. T. **Organizational learning: The competitive advantage of the future**. Prentice Hall, 1997.

REAL, J. C.; LEAL, A.; ROLDÁN, J. L. Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 505-521, 2006.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R. 10 anos de pesquisa da revista brasileira de inovação sob a ótica da bibliometria e da rede social. **Administração Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 725-763, 2014.

RIESENBERGER, J. R. Executive insights: Knowledge--the source of sustainable competitive advantage. **Journal of international marketing**, v. 6, n. 3, p. 94, 1998.

ROBEY, D.; BOUDREAU, M. C.; ROSE, G. M. Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 10, n. 2, p. 125-155, 2000.

ROBINSON, D. F.; SAVAGE, G. T.; CAMPBELL, K. S. Organizational learning, diffusion of innovation, and international collaboration in telemedicine. **Health Care Management Review**, v. 28, n. 1, p. 68-78, 2003.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5ed. Nova York: Free Press, 2003.

ROGERS, E. M. Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. **The Joint Commission journal on quality improvement**, v. 21, n. 7, p. 324-328, 1995.

ROGERS, E. M.; KINCAID, D. L. **Communication networks**: Toward a new paradigm for research. 1981.

ROGERS, E.; SCHOEMAKER, F. **Communication of Innovations**: a cross cultural approach. USA: Free Press, 1971.

ROGERS, E.; SCOTT, K. **The diffusion of innovations model and outreach from the National Network of Libraries of Medicine to Native American Communities**. Draft paper prepared for the National Network of Libraries of Medicine, Pacific Northwest Region, Seattle, WA, 1997.

SACCHET, R. O. F. et al. Comportamento caótico do consumidor na era digital: uma abordagem baseada na teoria do caos. **Revista de Administração da UNIMEP**, s. 1, v. 9, n. 3, p. 87-111, 2011.

SAITO, M. B. et al. Inovação tecnológica e a flexibilidade gerencial: uma aplicação da teoria das opções reais. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 9, n. 3, p. 1-25, 2012.

SALVADOR, C. C. **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

SANTOS, J. L. S.; URIONA-MALDONADO, M.; SANTOS, R. N. M. Inovação e Conhecimento organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ano 7, n. 13, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural (Coleção Os Economistas), 1981.

SHEPHARD, K. Questioning, promoting and evaluating the use of streaming video to support student learning. **British Journal of Educational Technology**, v. 34, n. 3, p. 295-308, 2003.

SHREDNICK, H. R.; SHUTT, R. J.; WEISS, M. Empowerment: key to IS world-class quality. **MIS Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 491-505, 1992.

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

- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market oriented isn't enough: Build a learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.
- STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando Como as Coisas Funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- STEIN, E. W.; ZWASS, V. Actualizing organizational memory with information systems. **Information systems research**, v. 6, n. 2, p. 85-117, 1995.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services—SIS4 project synthesis. **Work package**, v. 3, n. 4, p. 11, 1998.
- SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P. E.; ÅBERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. **Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento**. In: Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional-um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.
- TIPPINS, M. J.; SOHI, R. S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 745-761, 2003.
- ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M. A. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 52-66, 1993.
- UTTERBACK, J. **Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- VENÂNCIO, D. M.; ANDRADE, D.; FIATES, G. G. S. Inovação em serviços: um estudo bibliométrico da produção científica no Portal Capes até setembro de 2013. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 137-157, 2014.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Atlas, 2012.
- WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. **International journal of lifelong education**, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.
- WATSON, R. T.; PITT, L. F.; KAVAN, C. B. Measuring information systems service quality: lessons from two longitudinal case studies. **MIS quarterly**, v. 22, n. 1, p. 61-79, 1998.

WEERAWARDEN, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter: examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance.

Journal of Business Research, v. 59, n. 1, p. 37-45, 2006.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative science quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WEINERT, B. Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework.

Annual Review of Sociology, v. 28, n. 1, p. 297-326, 2002.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MACAFFE A. **Liderando na Era Digital**. São Paulo: M. Books Editora Ltda, 2016.

WHITROW, G. J. **O que é tempo?**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

WILLBORN, W. Auditorias de garantia de qualidade e gestão hoteleira. **O jornal Indústrias de serviços**, v. 6, n. 3, p. 293-308, 1986.

YI, T. et al. Analyses of a two-story unreinforced masonry building. **Journal of Structural Engineering**, v. 132, n. 5, p. 653-662, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACKIEWICZ, M. A. A economia do software e a digitalização da economia. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 14, n. 2, p. 313-336, 2015.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. London: Simon and Schuster, 1990.

APÊNDICE A – PESQUISA FEBRABAN (2017)



Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária



Amostra e metodologia

- Participação de 17 bancos, que representam 91% dos ativos da indústria bancária no País
- Realização via aplicação de formulário online junto às instituições financeiras, entrevistas com especialistas, consolidação de dados públicos e de pesquisas da Deloitte

Grandes temas do estudo

- **Transações por canais** – as preferências do usuário
- **Canais tradicionais** – complementam opções ao cliente
- **Clientes** – mobilidade e segurança para um consumidor cada vez mais digital
- **Investimentos e despesas em tecnologia** – Bancos reforçam foco em inovação
- **Novas tecnologias** – ferramentas disruptivas para a nova experiência do consumidor



Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária

Sumário executivo



3. Serviços bancários têm foco na experiência do consumidor

- Personalização, facilidades e acessibilidade são foco dos serviços bancários para o novo consumidor digital.
- Parte do crescimento das contas em mobile banking tem origem na migração dos clientes de contas do internet banking.

4. Transações bancárias crescem 17%

- A taxa de crescimento é a segunda maior nos últimos seis anos.
- O aumento foi de 9,3 bilhões de transações bancárias entre 2015 e 2016. A maior da série histórica.
- Cresce o volume de transações sem movimentação financeira, como reflexo da virtualização dos serviços bancários.

Mobile banking tem
crescimento de
140%
em transações com
movimentação financeira

Volume de transações
bancárias saltou de
55,7 bi para
65 bilhões

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

4

Transações por canais

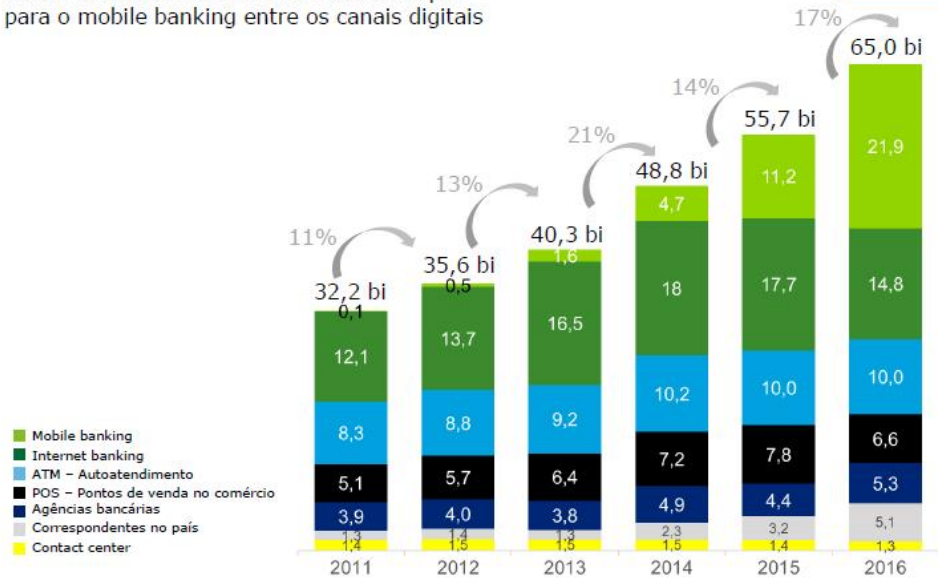
Uso da tecnologia digital domina experiência do consumidor

© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

5

Canais digitais crescem 27%

As transações bancárias no Brasil seguem em **constante crescimento** com destaque para o mobile banking entre os canais digitais



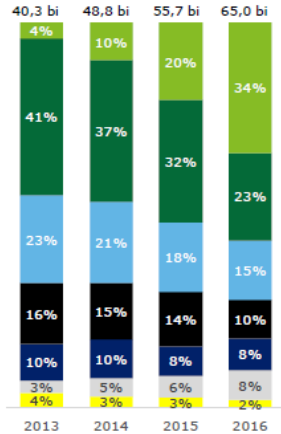
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

6

Mobile banking já representa um terço das transações bancárias

Cada vez mais ganham espaço os canais de atendimento com o uso de tecnologia para autoatendimento e mobilidade, com destaque para o forte crescimento do mobile banking

Em bilhões de transações



Legenda:

- Mobile banking
- Internet banking
- ATM - Autoatendimento
- POS - Pontos de venda no comércio
- Agências bancárias
- Correspondentes no país
- Contact center

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

7



Mobile banking
2016: 21,9 bi
2015: 11,2 bi



Agências
2016: 5,3 bi
2015: 4,4 bi



Internet banking
2016: 14,8 bi
2015: 17,7 bi



Correspondentes
2016: 5,1 bi
2015: 3,2 bi



ATM
2016: 10 bi
2015: 10 bi



Contact centers
2016: 1,3 bi
2015: 1,4 bi



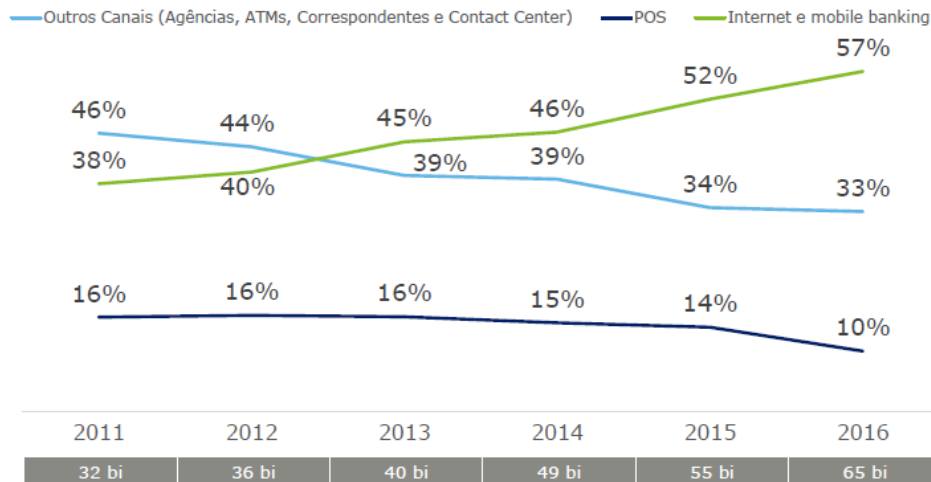
POS
2016: 6,6 bi
2015: 7,8 bi

Canais tradicionais mantêm o número de transações

Movimento de migração das transações entre canais físicos e digitais não foi significativo



Tipos de transações em bilhões



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

8

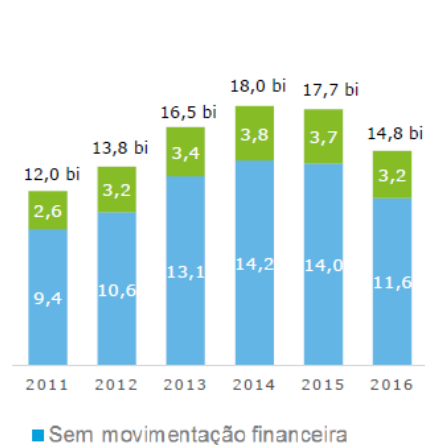
Transações por canais

Os canais digitais (internet e mobile banking) seguem como principais meios de oferta de serviços bancários no Brasil.

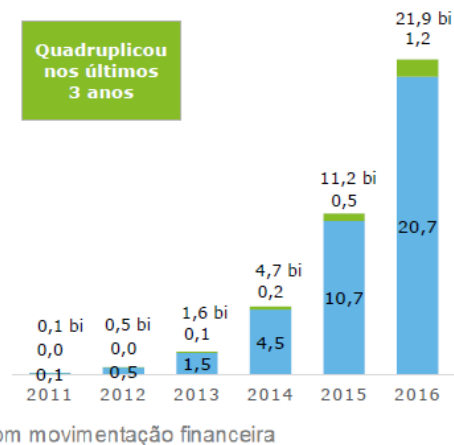
Apesar da queda no uso do internet banking, a representatividade das transações financeiras foi mantida.



Internet banking



Mobile banking



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

9

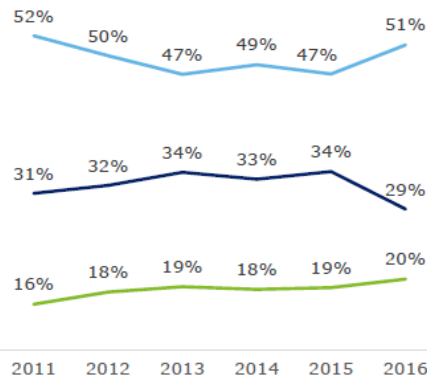
Transações por canais com movimentação financeira



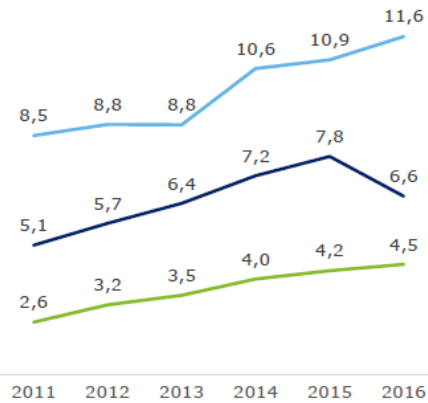
Evolução das transações

As transações em POS seguiram a queda do volume de vendas do varejo em 2016 no Brasil.
(Dados da PMC/IBGE: -8,7% em 2016)

Composição



Em bilhões



Outros Canais (Agências, ATMs, Correspondentes e Contact Center) POS Internet e mobile banking

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

10

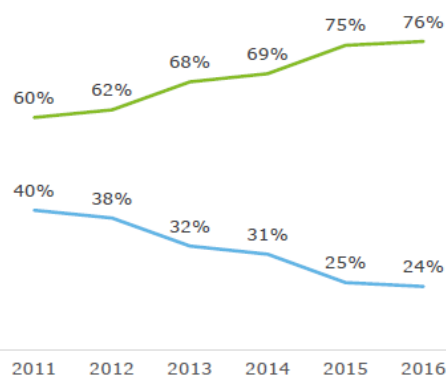
Transações por canais sem movimentação financeira



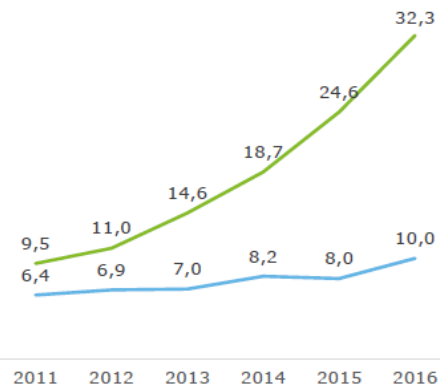
Evolução das transações

Cresce o volume de transações sem movimentação financeira,
como reflexo da virtualização dos serviços bancários.

Composição



Em bilhões



Outros Canais (Agências, ATMs, Correspondentes e Contact Center) Internet e mobile banking

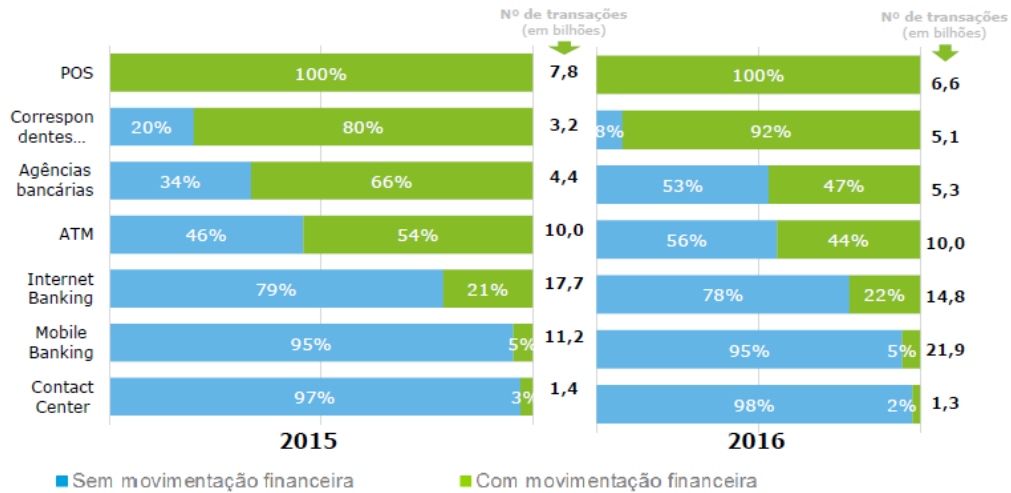
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

11

Transações com movimentação financeira quase dobram em mobile banking



Evolução das transações por preferência do usuário também mostra alta de transações sem movimentação financeira nas agências, sinalizando mudança de perfil do canal para o atendimento consultivo



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

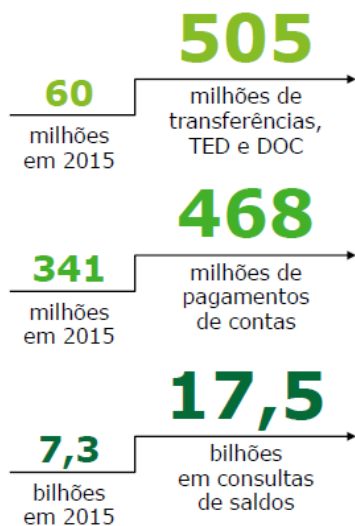
12

Relacionamento por meio dos canais digitais

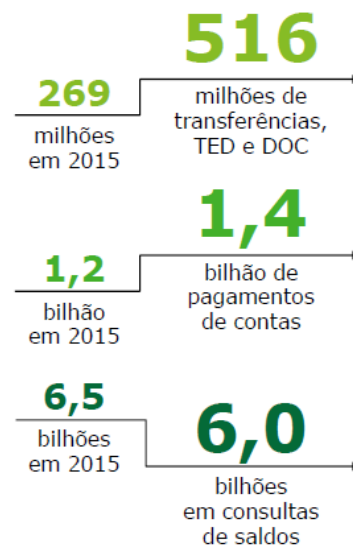
As transações com movimentação financeira crescem fortemente nos canais de mobile e internet banking



Mobile banking



Internet banking



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

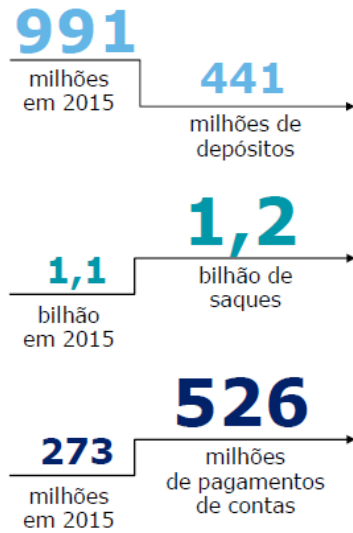
13

Relacionamento por meio dos canais tradicionais

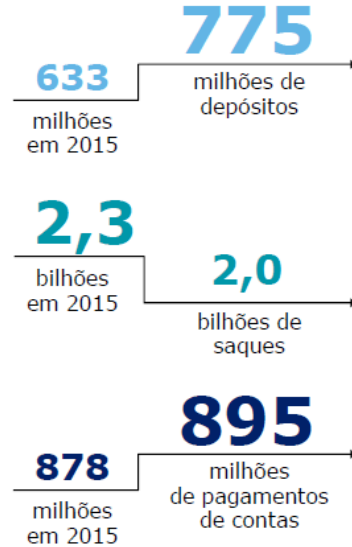
Entre as transações sem movimentação financeira, destacam-se os canais agências, PABs e ATMs.



Agências e PABs



ATMs



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

14

Canais tradicionais

© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

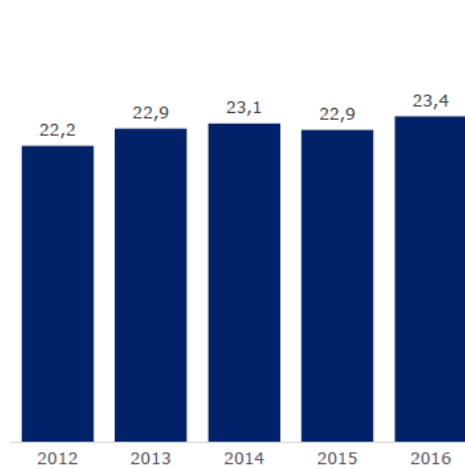
15

Agências

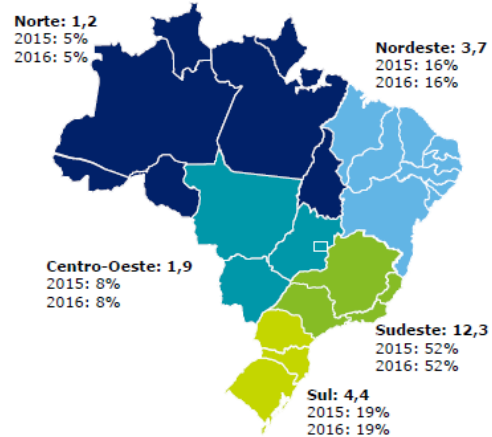
Apesar da manutenção do número de agências no Brasil, há uma tendência de ajustes e correções na oferta do serviço bancário para algumas regiões.



Em número de agências no Brasil
(em milhares)



Por região
(em milhares)



Fonte: Banco Central do Brasil
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

16

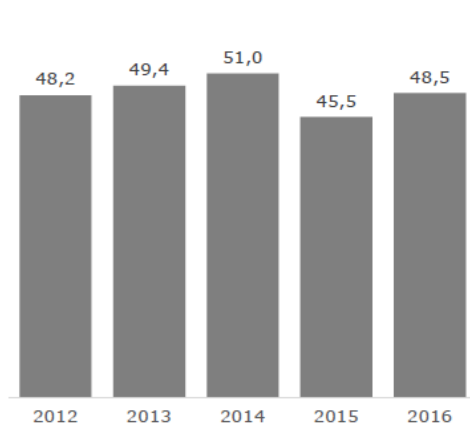
PABs e PAEs

A participação em números de PAEs e PABs cresceu na região Sul do País. O número de PAEs representa 69% do total.

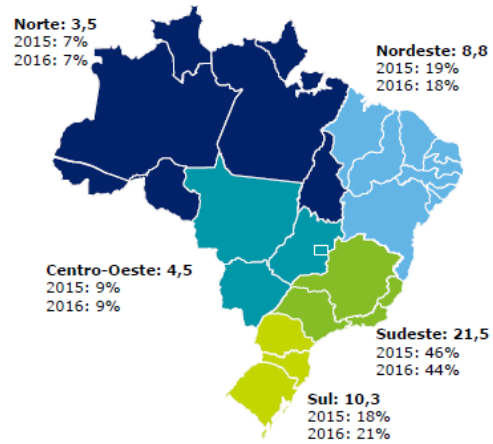


Em número de PABs e PAEs no Brasil
(em milhares)

PAB: Posto de Atendimento Bancário
PAE: Posto de Atendimento Eletrônico



Por região
(em milhares)



Fonte: Banco Central do Brasil
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

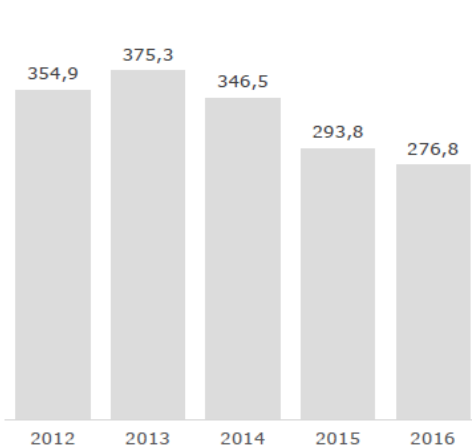
17

Correspondentes

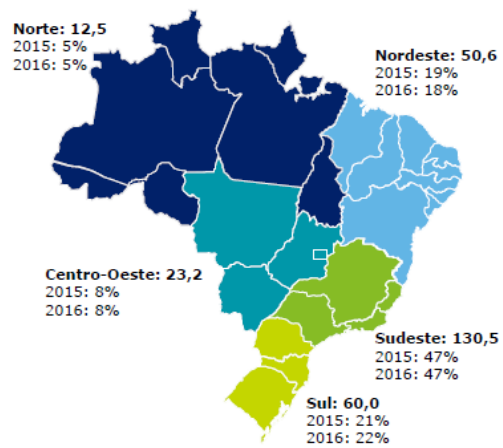
Os resultados do cenário econômico brasileiro têm impactado consideravelmente o número de correspondentes bancários.



Em número de correspondentes no Brasil
(em milhares)



Por região
(em milhares)



Fonte: Banco Central do Brasil
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

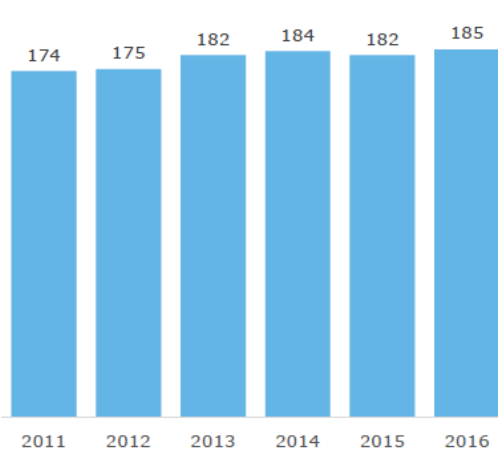
18

ATMs

O número de ATMs manteve-se estável nos últimos anos



Em número de equipamentos no Brasil
(em mil)



78,8% são adaptados
para Pessoas com Deficiência
Física (PCDs) em 2016

Fonte: Pesquisa Febraban – amostra de 17 Bancos

Fonte: Banco Central do Brasil
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

19

Clientes

© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

20

Número de clientes bancários em expansão

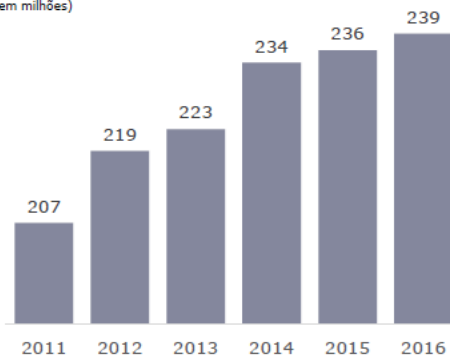
Apesar do cenário econômico restritivo, o número de novos clientes e a oferta de serviços da indústria bancária permaneceram em crescimento em 2016.



5,1 milhões

de clientes *heavy users** no internet banking#
(Amostra de 17 bancos)

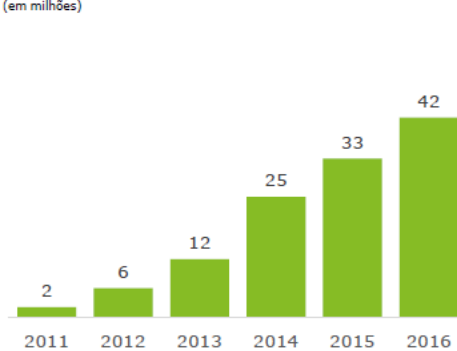
Número de clientes
(em milhões)



9,5 milhões

de clientes *heavy users** no mobile banking#
(Amostra de 17 bancos)

Contas com mobile banking
(em milhões)



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

*Heavy users: utilizaram mais de 80% das transações em um único canal.
*Total de contas ativas com alguma movimentação nos últimos 6 meses de 2016

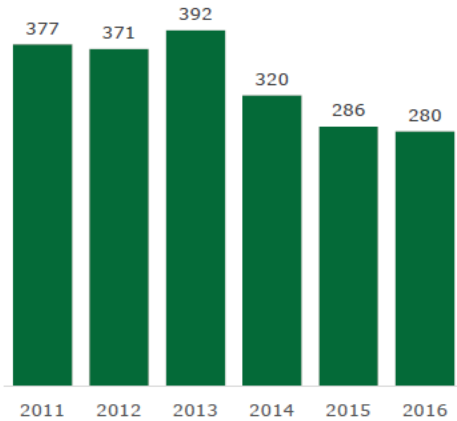
21

Brasileiros preferem serviços bancários digitais

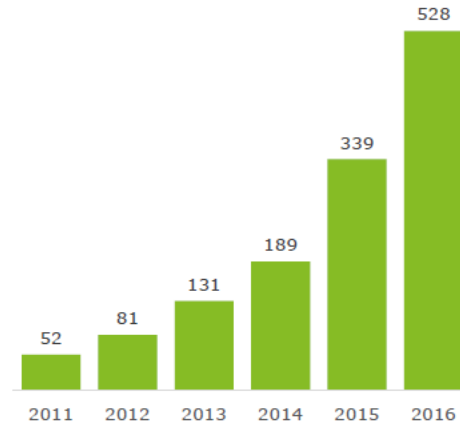
Número de transações relativo ao número de contas evidencia o crescimento do uso do mobile banking no Brasil.



Número de transações do internet banking sobre o número de contas do internet banking



Número de transações do mobile banking sobre o número de contas do mobile banking



Amostra: 17 bancos
 Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
 © 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

22

Investimentos e despesas em tecnologia

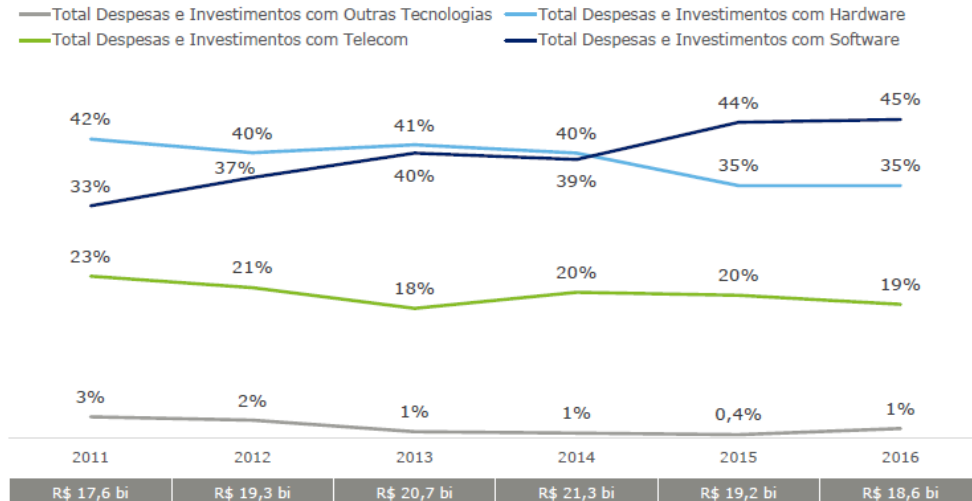
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

23

Investimentos e despesas em tecnologia foram preservados



Os investimentos e as despesas em tecnologia bancária foram preservados no mesmo patamar dos últimos anos



Nota: Os investimentos e despesas de software com mainframe estão incluídos em hardware
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

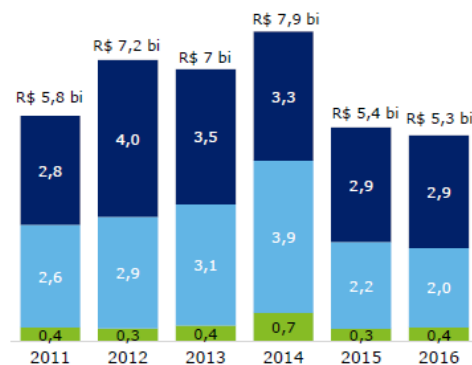
24

Investimentos são mantidos e oferta de serviços é ampliada

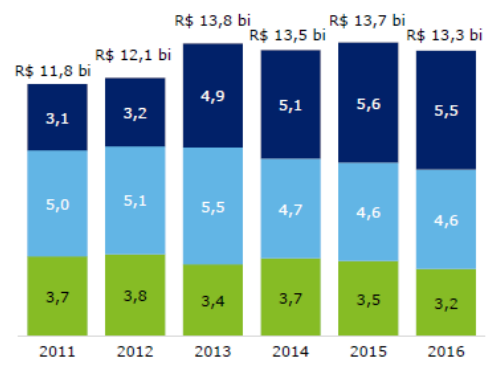


Mesmo com o recuo da economia no País nos últimos anos, a indústria bancária brasileira mantém o nível de investimentos e aumenta a diversificação de serviços.

Total de investimentos



Total de despesas



■ Telecom ■ Hardware ■ Software

Nota: Os investimentos e despesas de software com mainframe estão incluídos em hardware
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

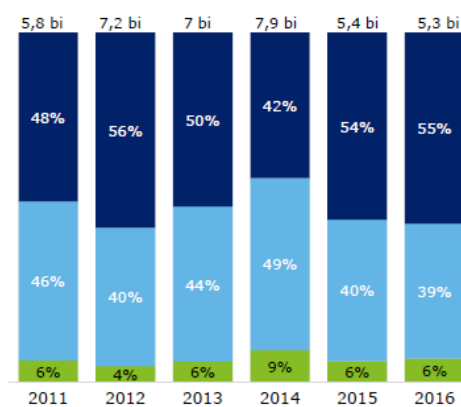
25

Os investimentos e as despesas em tecnologia

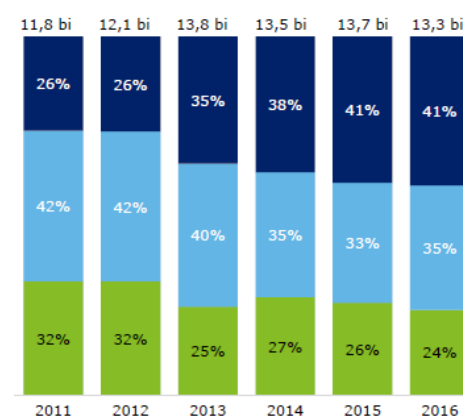
A composição dos gastos entre Telecom, Hardware e Software permanece inalterada.



Total de investimentos
em bilhões de Reais (R\$)



Total de despesas
em bilhões de Reais (R\$)



■ Telecom ■ Hardware ■ Software

Nota: Os investimentos e despesas de software com mainframe estão incluídos em hardware
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

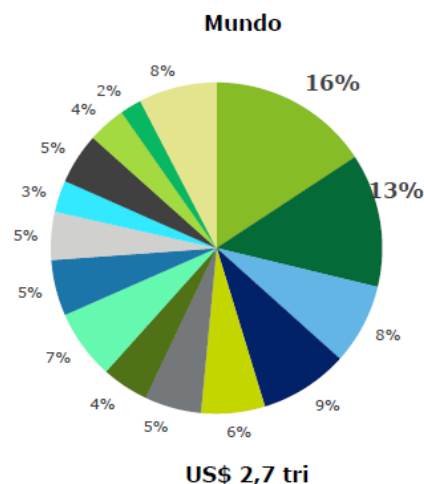
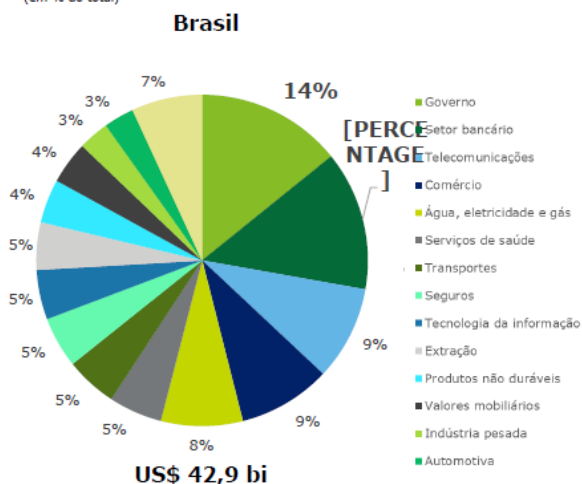
26

Setor bancário destaca-se em gastos de tecnologia entre setores nacionais

Participação dos bancos em gastos de tecnologia subiu de 13%, em 2015, para 14% e equipara-se aos dispêndios do governo federal na área.



Composição dos dispêndios com tecnologia por setores em 2016
(em % do total)



Fonte: Gartner

Nota (*): Demais segmentos - Educação; Turismo, hotelaria e lazer; Publicidade e propaganda e outros serviços

© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

27

Novas tecnologias

Foco em ferramentas disruptivas na ampliação dos serviços bancários

© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

28

Inovações mantêm o setor bancário na vanguarda tecnológica

Desenvolvimento e implantação de tecnologias disruptivas reforçam pioneirismo do setor em serviços de ponta no Brasil



47%

dos bancos investem em Analytics

24%

dos bancos investem em Computação Cognitiva

65%

dos bancos estudam a implantação de Blockchain



Prioridades para mobile banking

77%

em melhoria das transações com movimentação financeira

54%

dos bancos investirão na customização pelo cliente

46%

em melhoria da acessibilidade



Prioridades para internet banking

62%

dos bancos investirão em customização pelo cliente

54%

em melhoria da acessibilidade

46%

em integração multicanal (contato remoto como vídeo conferência ou chat)

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

29

Principais conclusões



- Apesar do cenário econômico restritivo, a **indústria bancária brasileira amplia o atendimento e a oferta de serviços** e sustenta os investimentos em tecnologia, que ficaram em **R\$ 18,6 bilhões**.
- O uso dos **canais digitais** se consolida no Brasil, com as transações em **internet e mobile banking** chegando a 57% do total. O **uso do mobile banking quadruplicou** nos últimos três anos.
- Reflexos da **virtualização dos serviços bancários, as transações com movimentação financeira** quase dobram por meio do mobile banking em 2016, assim como o volume de **transações sem movimentação financeira** também cresceu em cerca de 8 bilhões, nos meios digitais.



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

30

Porta-vozes desta coletiva à imprensa



Gustavo Fosse

Diretor Setorial de Tecnologia e Automação Bancária da FEBRABAN

Weber Shandwick Brasil

Assessoria de Imprensa da Febraban
Contato: Renata Albuquerque

ciabfebraban@webershandwick.com



Paschoal Pipolo Baptista

Sócio da Deloitte, especialista na indústria de serviços financeiros

In Press Porter Novelli

Assessoria de Imprensa da Deloitte
Contatos: Elaine Cotta e Carlos Brazil

deloitte@inpresspni.com.br

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017
© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

31



A FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967, na cidade de São Paulo, com o compromisso de fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País.

O objetivo da Federação é representar seus associados em todas as esferas – poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade – para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Também busca concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população em relação a produtos e serviços financeiros.

Deloitte.

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Empresarial, Consultoria em Gestão de Riscos, Consultoria Tributária, Financial Advisory e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores.

Com uma rede global de firmas-membro em mais de 150 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação. No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado, com seus 5.500 profissionais e com suas operações em todo o território nacional, a partir de 12 escritórios.

© 2017. Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Protocolo de Ficha de Campo

Nome do entrevistado: _____

Número da Entrevista: _____ Local: _____

Data: ____/____/____

Hora: Início: _____ Término: _____ Tempo de Gravação: _____

Resumo da história de vida: experiências profissionais anteriores) _____

Observações: _____

Informações in off: _____

- 1) Qual a sua formação acadêmica? Há quanto tempo você trabalha no Banco?
- 2) De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função?
- 3) Me conte sobre suas experiências profissionais anteriores, e como você acredita que elas possam contribuir com sua atuação no Banco?
- 4) Quais a atividade de qualificação profissional participa ou participou nos últimos tempos? Como isso contribui para o desenvolvimento das suas atividades?
- 5) Gostaria que você comentasse sua trajetória no banco, destacando as situações que lhe marcaram neste período. Como isso contribuiu para o seu aprendizado?
- 6) Como você enxerga a importância de suas atividades no banco? De que forma você aprende a partir das pessoas com maior experiência em determinada área ou com mais tempo de empresa? De igual maneira você consegue transferir seus conhecimentos para seus colegas?
- 7) Qual o aprendizado que essa atividade profissional atual tem proporcionado? Como isso tem contribuído para seu desempenho e resultados do banco? Você utiliza de conhecimentos de outros colegas ou de materiais institucionais para se desenvolver? Como você enxerga isso?
- 8) Como você aprende na rotina de trabalho? (Fale sobre as formas de aprendizagem que você acredita que contribuem para seu melhor aprendizado). Como a sua formação acadêmica tem contribuído para isso? Como a sua participação em cursos internos ou externos te auxiliam nesse processo?

- 9) Para você a aprendizagem ocorre mais individualmente ou em grupo/colegas? De que maneira? (Pela discussão e trocas de ideias com colegas de trabalho? Pela leitura e interpretação da norma? A aprendizagem ocorre pela ação e por aquilo que se experiencia, ou pela tentativa de acerto e erro?
- 10) Sua experiência pessoal auxiliou a desenvolver sua aprendizagem no banco? De que forma?
- 11) O que você aprende fica evidenciado na forma de executar as suas atividades? Como você avalia isso?
- 12) Como você avalia o ambiente de aprendizagem do banco? Você percebe que todos os colegas adquirem conhecimento da mesma forma??

Agora falando das inovações em serviços que o banco vem oferecendo:

- 13) De que forma você enxerga que o banco tem desenvolvido suas inovações? Como você avalia isso enquanto funcionário do banco? E como alguém que tem relação com os clientes? Como você vê a aceitação deles neste novo contexto?
- 14) Para você, como o ambiente da organização foi preparado para a introdução do banco online? Você pode me citar pontos positivos e de melhoria neste contexto?
- 15) Como as normas internas da organização interferem na adoção do banco online? (Somente a exigência de utilização é suficiente para que os clientes aderirem? Como você percebe que isso é visto?) (preparo para mudança)
- 16) Como tem sido sua experiência trabalhando no banco online (abordar aspectos internos e relação com os clientes)
- 17) Como aconteceu a comunicação com os funcionários sobre os benefícios e impactos do banco online? A maneira como este processo foi conduzido foi suficientemente clara? Por quê? Quais pontos você destacaria? (comunicação)
- 18) Como os usuários do banco online foram preparados pelo banco para lidar com a nova tecnologia? Como você foi preparado para oferecer e tratar o banco online ao cliente? Isso foi suficiente? Comente. (Usuários – funcionários)
- 19) Como os clientes tem reagido em relação aceitação e ao uso do banco online? Como você vem se sentindo em relação a isso, considerando sua trajetória no banco? (compatibilidade)
- 20) Você acredita que a comunicação feita pelo banco sobre o banco online aos clientes seja suficiente? Por quê? O que você destacaria como sendo necessário que eventualmente não esteja sendo feito? (comunicabilidade)

- 21) Sob seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens o banco online possui em relação ao convencional? Fale sobre isso. Essa percepção é sua, ou vem na fala de seus clientes? Por que? (vantagem relativa)
- 22) Como os clientes percebem o uso do banco online (facilidade de uso) E estão preparados para isso? Como você tem lidado e se sentido com isso? Você visualiza um aprendizado de sua parte neste contexto? Qual? (complexidade) (divisibilidade)
- 23) Como você tem aprendido sobre a adoção do banco online? Destaque suas principais inseguranças e dúvidas do início.
- 24) Pela sua percepção, você acredita que haverá a adoção ao banco online? Justifique.
- 25) Conte um fato extremamente positivo e um extremamente negativo relacionado à adoção do banco online, tanto do seu ponto de vista enquanto funcionário quanto do ponto de vista do cliente, por meio de alguma situação que tenham lhe retratado.