

A aprendizagem grupal na equipe de cadastro de uma instituição financeira brasileira

Vanessa Mariano C. Vieira¹

Prof. Dr. Diógenes Bido²

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP

RESUMO

Este trabalho trata sobre a aprendizagem grupal na equipe de cadastro, responsável por analisar e inserir as informações dos clientes pessoa jurídica no sistema de uma instituição financeira brasileira.

Foram realizadas 5 entrevistas em profundidade que geraram 19 categorias com o objetivo de esclarecer a seguinte pergunta: *Os integrantes do setor de cadastro da IF agem, pensam e trabalham em equipe? Como eles aprendem em equipe?*

Como contribuição teórica, esse trabalho pôde responder às questões elaboradas por Antonello e Godoy (2009) de modo que se avancem nos estudos de Aprendizagem Organizacional (nível de aprendizagem, neutralidade da meta, noção de mudança, a natureza processual e política da aprendizagem).

Como contribuição prática, o entendimento das características da equipe, das suas ações e da sua noção de processo de aprendizagem compartilhada nesse setor de cadastro, pode servir de exemplo para estimular a aprendizagem grupal em outras organizações. De acordo com López, Peón e Ordás (2005), a aprendizagem organizacional estimula a inovação, competitividade e melhoria nos resultados econômico e financeiros, sendo que a aprendizagem grupal também é responsável por tais resultados, uma vez que, conforme os achados de Chan (2003), ela estimula a aprendizagem organizacional.

Palavra-Chave: aprendizagem grupal, equipe de trabalho, cadastro, instituição financeira.

¹ Mestranda em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo/SP/Brasil. E-mail: vanimari@usp.br.

² Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração na Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo/SP/Brasil. E-mail: diogenes.bido@mackenzie.br

INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho aborda a aprendizagem grupal. Para tratar do assunto, faz-se necessário apresentar algumas definições e teorias inerentes ao tema, tais como aprendizagem individual, grupal e organizacional. A parte empírica deste estudo tem como base uma equipe responsável por analisar documentos dos clientes e inserir as respectivas informações no sistema de uma instituição financeira brasileira (denominada deste ponto em diante de “IF”) da qual os dados foram coletados.

O interesse em desenvolver essa temática se justifica a partir de uma lacuna observada na revisão da produção no Brasil de 2006 a 2012 sobre aprendizagem organizacional realizada por Godoy, Bido, Silva, Silva e Reatto (2015, p.14): “aponta-se a questão dos níveis de aprendizagem, com poucos estudos voltados aos níveis grupal e interorganizacional e nenhum direcionado ao nível societal”.

Essa lacuna sobre estudos empíricos de aprendizagem grupal também fora apontada por Edmondson (1999), sendo que seu trabalho tinha foco específico na segurança psicológica como fator responsável por estimular/promover esse tipo de aprendizagem.

Além da questão da aprendizagem grupal, Easterby-Smith e Araújo (2001), ao tratar do campo de estudos da aprendizagem organizacional, os autores afirmam que predomina uma tendência em avaliar os indicadores de resultados da aprendizagem em detrimento do foco no processo de aprendizagem. Portanto, esse trabalho buscará romper essa tendência ao entender o processo de aprendizagem grupal de uma das equipes de cadastro da IF.

A equipe analisada neste estudo foi escolhida por ter passado por uma série de mudanças nos últimos três anos, tais como: redução da carga horária de alguns funcionários de 8 para 6 horas/dia; implantação do *workflow*, sistema que faz a interface com os clientes internos (agências); implantação do acordo do nível de serviço (em inglês, SLA - *service level agreement*), no qual fica determinado o prazo máximo de 48 horas para atendimento das demandas registradas no *workflow*; e por fim, mudança de gestor.

Assim, considerando esse contexto de mudança e adaptação, propícios para aprendizagem, foram feitas entrevistas individuais com gestor e funcionários do setor de cadastro de modo a verificar se a aprendizagem grupal acontece nessa equipe e como acontece, sendo a pergunta de pesquisa norteadora deste estudo: *Os integrantes do setor de cadastro da IF agem, pensam e trabalham em equipe? Como eles aprendem em equipe?*

A resposta dessa pergunta tem como objetivo geral verificar se há aprendizagem grupal nessa equipe e como ela ocorre. Para tanto busca-se também:

- constatar se há interdependência de tarefas;
- entender as possíveis práticas de aprendizagem em equipe;
- responder, com foco no setor de cadastro analisado neste trabalho, as questões propostas por Antonello e Godoy (2009): nível de aprendizagem, neutralidade da meta, noção de mudança, a natureza processual da aprendizagem e a natureza política da aprendizagem;
- discorrer como que este tipo de aprendizagem pode contribuir com a efetividade da equipe e da IF.

As seções seguintes buscarão trazer conceitos sobre trabalho em equipe, além das peculiaridades sobre o processo de aprendizagem no contexto organizacional. Serão apresentadas também as etapas desenvolvidas para a coleta de dados, a fim de verificar indícios sobre o processo de aprendizagem grupal na equipe de cadastro e suas implicações tanto para a equipe quanto para a IF.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico discutirá a aprendizagem no contexto organizacional. Vários autores tais como Chan (2003), Watkins (2013), Popova-Nowak (2015), tratam da aprendizagem organizacional e seus níveis (individual, grupal, organizacional e até inter-organizacional). De acordo com Chan (2003), há uma aceitação generalizada de que a aprendizagem pode ocorrer a nível individual, de grupo e níveis organizacionais. A compreensão da aprendizagem nesses três níveis pode avançar o conhecimento atual e a prática de aprendizagem organizacional.

Os colaboradores da organização podem aprender individualmente, assim, a educação de adultos é considerada neste trabalho com a finalidade de esclarecer a motivação para esse nível de aprendizagem.

Na sua obra, Knowles (1980) salienta que a andragogia se baseia em quatro premissas/características dos adultos: a) necessitam de saber o motivo pelo qual devem aprender; b) aprendem melhor experimentalmente; c) imaginam a aprendizagem como resolução de problemas; d) aprendem melhor quando o tópico possui valor imediato e quando há motivadores internos.

Assim como no contexto educativo tratado por Knowles, essas premissas podem ser observadas também no contexto organizacional. É importante ressaltar que o foco deste trabalho é em aprendizagem grupal numa empresa, ou seja, será colocada uma lente para visualizar a aprendizagem no âmbito de uma equipe integrante da IF. Para tanto, a seguir serão desenvolvidos os conceitos de equipe/grupo e aprendizagem grupal.

Grupos e Equipes

Para Kozlowski e Bell (2003) não há distinção dos termos de “equipes de trabalho” e “grupos”: são compostos por dois ou mais indivíduos, que existem para realizar tarefas relevantes, para atingir objetivos comuns. Além disso interagem socialmente, tem interdependência de tarefas, fluxo de trabalho, metas, resultados e são incorporados em um contexto organizacional que define limites para a equipe.

Segundo Robbins (1998 apud MISONO, SANT’ANNA NETO e ENDO, 2006, p.44), grupo “é a interação entre dois ou mais indivíduos interdependentes, que se juntam para atingir objetivos especiais”. Para o autor, equipe pode ser definida como:

um grupo de trabalho que interage, principalmente para compartilhar informação e tomar decisões que ajudem cada membro a ter um desempenho dentro de sua área de responsabilidade. Em uma equipe, a interação entre os membros vai além da que ocorre em grupos, gerando sinergia positiva por meio do esforço coordenado.

Chan (2003) corrobora dessa ideia na aprendizagem organizacional, pois através da informação e compartilhamento de conhecimento as equipes podem atingir uma performance coletiva que é melhor do que a que os indivíduos poderiam atingir sozinhos.

Ou seja, a equipe, assim como o grupo, persegue um objetivo e tem interdependência de tarefas, porém os laços entre seus integrantes são mais fortalecidos uma vez que há a ideia de compartilhamento e responsabilidade mútua, extrapolando a somatória de esforços individuais.

Considerando que o nível individual já fora contextualizado com a definição de Knowles, parte-se para o foco deste trabalho, a aprendizagem organizacional no nível grupal.

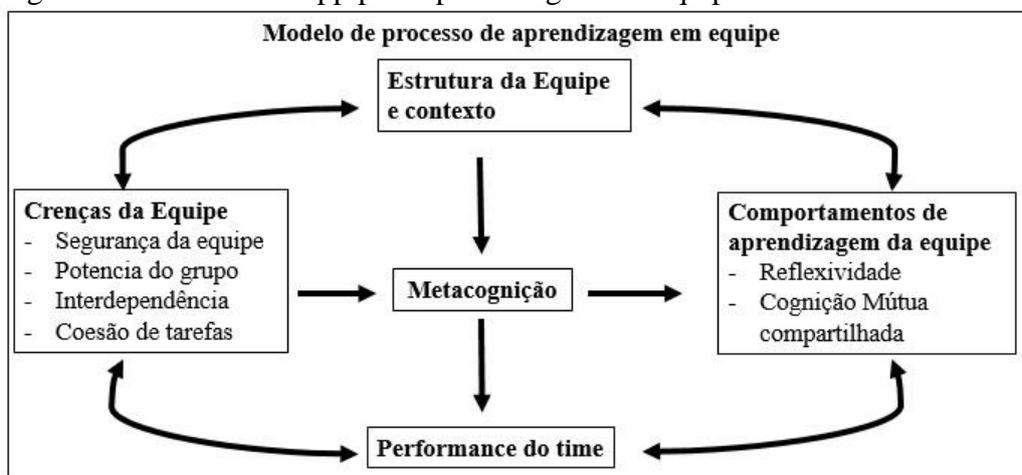
Aprendizagem grupal

Para expor os conceitos de aprendizagem grupal ou em equipe, denominada a partir de então como AG, esse trabalho se baseia na revisão sistemática da literatura realizada por Knapp (2010, p.290) que compara quatro conceitos e modelos de aprendizagem:

- O modelo de aprendizagem em equipe e metacognição, de McCarthy e Garavan – 2008. A metacognição é o processo de pensar sobre o pensar. Esse processo em equipe cria uma aprendizagem em nível coletivo. Tal criação de conhecimento é um processo cíclico.
- O modelo de crenças e comportamentos de aprendizagem em equipe, de Van den Bossche – 2006. É um modelo linear que inclui preditores para o comportamento de aprendizagem (crenças, coesão de tarefa, segurança psicológica) e a cognição mútua compartilhada como mediadora. Ou seja, o ciclo envolve preditores para comportamento de aprendizagem que possibilitam a cognição mútua compartilhada, que por sua vez, resultam em efetividade da equipe.
- O modelo da aprendizagem experiencial em equipes de Kayes, Kayes e Kolb – 2005. Modelo cíclico baseado na teoria da aprendizagem experiencial, definida por um processo no qual o conhecimento é criado a partir da transformação da experiência;
- E o modelo de comportamentos de aprendizagem em equipes de trabalho, de Edmondson – 1999. Em seu modelo linear, a autora defende que o comportamento de aprendizagem é altamente dependente da segurança psicológica da equipe, no qual o clima da equipe influencia os comportamentos de aprendizagem que terá performance como resultado.

Ao comparar todos os modelos e conceitos, Knapp (2010) chega a um modelo de aprendizagem em equipe (Figura 1) que considera os comportamentos de aprendizagem, crenças/preditores, estrutura da equipe e contexto, metacognição e performance, no qual aprendizagem em equipe é definida por Knapp (2010, p. 296) como: “*uma combinação da reflexividade individual e da cognição mútua compartilhada*”, com a transformação de crenças e comportamentos iniciais que são afetados e afetam a performance.

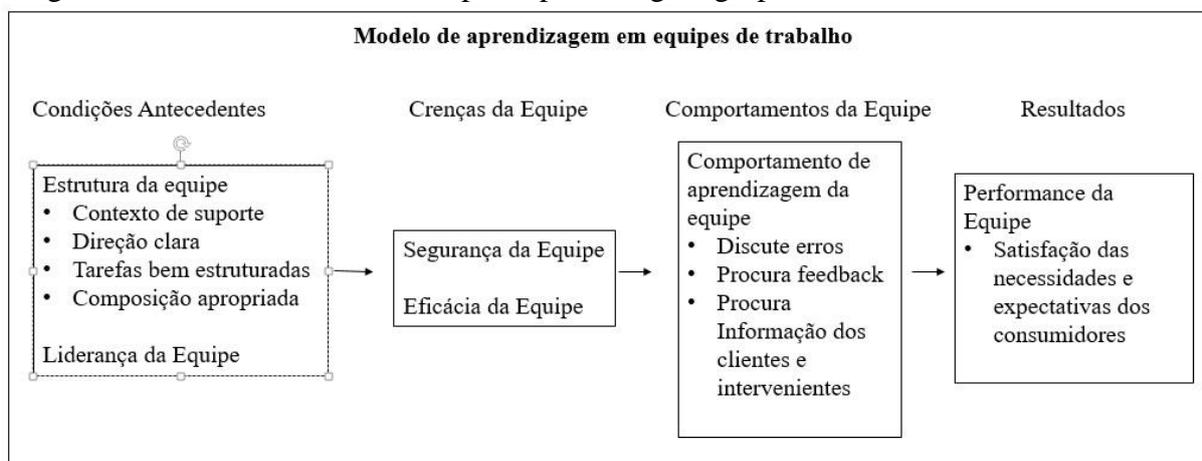
Figura1: Modelo de Knapp para aprendizagem em equipe



Fonte: Knapp (2010, p. 296)

No modelo de Knapp (2010) pode-se constatar que as crenças e os comportamentos da equipe afetam a performance, sendo o diferencial do modelo a ideia de metacognição, como uma habilidade de pensar sobre o pensar. No modelo de Edmondson (1999), também é comum a ideia de crenças e comportamentos que afetam a performance, sendo peculiar em seu modelo (Figura 2) o conceito de segurança psicológica, como uma crença de que o grupo é seguro para assumir riscos, experimentar e errar. Edmondson (1999, p. 353), define AG como: “*um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas, buscar feedback, experimentar, refletir sobre resultados, e discutir erros ou resultados inesperados de ações*”.

Figura 2: Modelo de Edmondson para aprendizagem grupal



Fonte: Edmondson (1999, p.357)

Tais autores com seus conceitos e modelos contribuíram para a elaboração do roteiro de entrevista, cujas perguntas foram baseadas nas ações, comportamentos e crenças do grupo, disponível no Apêndice A.

Uma vez que a IF em estudo está estruturada em equipes, entender os processos de aprendizagem grupal pode contribuir para o entendimento da aprendizagem organizacional, pois, conforme a análise de Chan (2003), a AG está significativamente relacionada à AO.

Aprendizagem organizacional (AO)

Huber (1991) contribui para o entendimento da AO elaborando quatro construtos ligados que integram o conhecimento organizacional. Segundo ele, a AO como processo ocorre a partir de aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional.

Para Popova-Nowak e Cseh (2015), a aprendizagem organizacional é um processo social de indivíduos participando de discursos e práticas coletivas situadas que reproduzem e simultaneamente expandem o conhecimento organizacional. Esse processo de aprendizagem que ocorre dentro das organizações as ajuda a atingir seus objetivos.

Numa perspectiva construtivista, Nonaka (1994 apud POPOVA-NOWAK e CSEH, 2015, p. 316) vê AO “desencadeada pela ampliação do conhecimento individual através da

conversão de conhecimento e formação de perspectivas compartilhadas durante a socialização e externalização do conhecimento”. Para ele, a organização aprende, “amplificando o conhecimento individual através da espiral do conhecimento que envolve a interação do conhecimento tácito e explícito em três níveis de análise (indivíduos, equipes, organizações)”.

De acordo com Takahashi (2015, p.125), a aprendizagem organizacional é:

um fenômeno coletivo que ocorre no dia a dia das organizações e se dá com base nas reflexões, ações e experiências das pessoas que a compõem. Por isso ela é diferente da aprendizagem individual, embora ambas sejam importantes para a área da administração.

Antonello e Godoy (2009) sugerem questões que devem ser abordadas numa análise teórica, de tal modo que permitam avanços nos estudos de AO (nível de aprendizagem (interações em nível individual, grupal, organizacional), neutralidade da meta (o link entre aprendizagem e resultado), noção de mudança (nem toda a aprendizagem se manifesta como mudança), a natureza processual da aprendizagem (ideia de constante repensar) e natureza política da aprendizagem (relações de poder que perpassam os processos de aprendizagem).

Numa perspectiva pragmática, estudos como o de López, Peón e Ordás (2005) afirmam que a AO é fonte de vantagem competitiva para a empresa, uma vez que ela contribui positivamente para inovação, competitividade e para os resultados econômico e financeiros.

Assim, a aprendizagem grupal também é responsável pelos resultados uma vez que ela estimula a AO, conforme os achados de Chan (2003), ou seja, na prática, entender como a aprendizagem grupal acontece no dia a dia da equipe pode contribuir com novos processos de aprendizagem, que impactarão nos resultados da equipe e da organização.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa de natureza descritiva norteia-se pela metodologia qualitativa que, conforme Gephart (2004), esse tipo de pesquisa utiliza os significados que os membros empregam para explicar a realidade, conceito que vai de encontro com o paradigma interpretativista, elucidado por Creswell (2010), cuja a intenção é extrair os significados que os outros atribuem ao mundo. No caso deste trabalho, a intenção é entender o significado da aprendizagem grupal para a equipe de cadastro estudada, de modo a viabilizar a verificação e compreensão desse processo.

A estratégia será Estudo Qualitativo Interpretativo Básico, e de acordo com Merriam (2002, p. 37) tal estudo está interessado em investigar: (1) como as pessoas interpretam suas experiências; (2) como as pessoas constroem seu mundo; e (3) quais significados as pessoas dão para suas experiências. O objetivo é “interpretar como os sujeitos das entrevistas atribuem significado do fenômeno”, no caso em questão, como os funcionários dão significado às suas experiências de aprendizagem grupal no setor de cadastro.

Para a construção dos dados, recorreu-se à técnica de entrevista em profundidade, semi-estruturada. Godoi & Mattos (2006, p. 302) definem a entrevista “como evento de intercâmbio dialógico - que pode promover a reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento”.

O roteiro foi semi estruturado, cujas questões abertas foram inspiradas nos conceitos de Knapp e Edmondson.

A equipe analisada é composta por nove integrantes, está localizada na cidade de São Paulo, e é responsável por analisar documentos dos clientes e inserir as respectivas informações no sistema corporativo.

Considerando que essa equipe vem passando por várias mudanças (tais como, implantação de sistema novo, alteração na carga horária dos funcionários, mudança de gestor), foram realizadas cinco entrevistas ao longo de duas semanas (maio de 2016), sendo a primeira delas, como pré-teste do roteiro, ou seja, buscou-se entrevistar mais da metade da equipe. O critério de escolha dos entrevistados envolveu: a) ser membro ou gestor da equipe; b) ter vivenciado tais mudanças.

No total, foram mais de 3 horas e meia de entrevista, o que resultou uma média de quase 45 minutos de entrevista por pessoa. Somente o gestor não permitiu a gravação da conversa, o que exigiu anotações simultâneas às suas respostas. As demais foram gravadas e transcritas.

Na quinta entrevista, percebeu-se a saturação dos dados, definida por Godoi & Mattos (2006) pela recorrência de informações similares que não fornecerão dados adicionais para construção de novas categorias.

A partir das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo, buscando identificar categorias que pudessem responder à pergunta de pesquisa.

Contextualização da IF analisada

Esta IF trata-se de um banco comercial que conta com um corpo funcional com mais de 100 mil funcionários. Tem mais de 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizados no país e no exterior. É uma das marcas mais reconhecidas dentre as instituições financeiras do país.

Sua atividade, de maneira simplificada, é dividida entre as agências (*front office*), onde os clientes são atendidos pelos gerentes e há realização de negócios e as unidades de apoio (*back office*), responsáveis por todo o processamento dos negócios realizados nas agências, observando as leis e normas vigentes. Tais unidades internas são responsáveis pela confecção de contratos, liberação de crédito em conta, cobrança das parcelas das operações e também tem sob sua responsabilidade o retrato fiel das informações dos clientes no sistema corporativo. Essas informações possuem um nível de importância e criticidade muito alto, uma vez que elas determinarão a saúde financeira dos clientes, que permitirá ou não a realização de novos negócios com eles.

Assim, a parte empírica deste estudo se baseia numa das equipes que integram uma das unidades de *back office* dessa IF.

O fluxo de trabalho dessa equipe ocorre através das demandas inseridas pelas agências num aplicativo corporativo. Esse aplicativo apresenta os dados do cliente, o documento digitalizado na agência e a contagem de tempo da demanda. Essa equipe deve receber esses documentos escaneados, analisa-los e inserir suas informações nos sistemas corporativos, em até 2 dias. Esse prazo medirá a produtividade da equipe.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os entrevistados nesse estudo foram identificados como E1, E2, E3, E4 e E5, conforme tabela 1 a seguir:

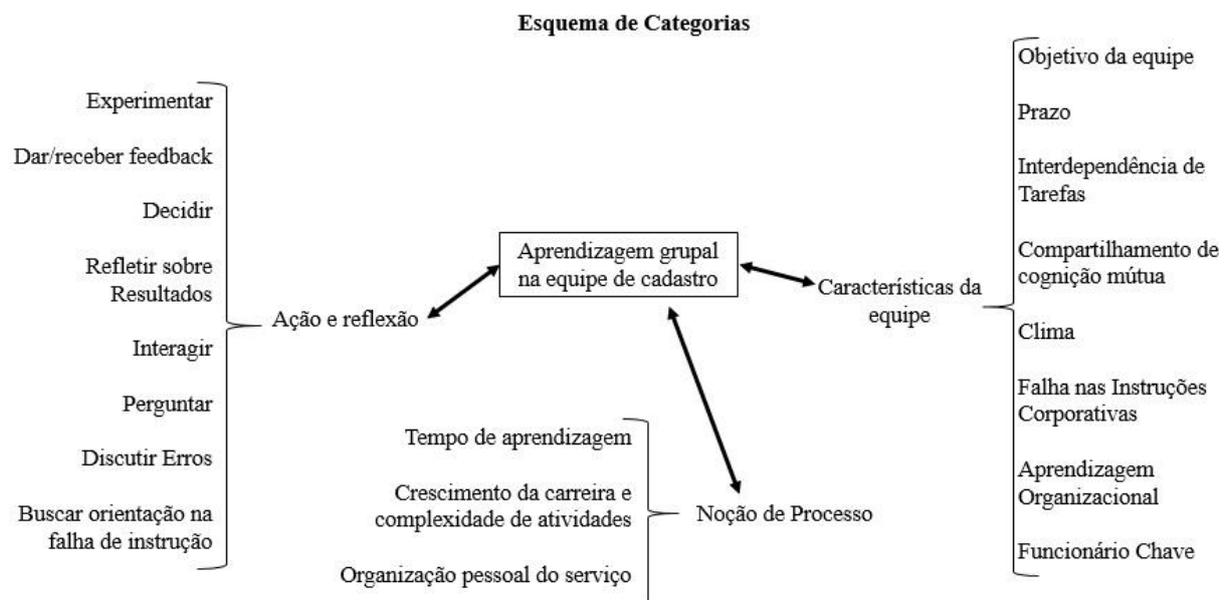
Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo na equipe	Tempo na IF
E1	28	Direito	4 anos	6 anos
E2	26	Administração	4 anos	11 anos
E3	45	Administração	8 anos	23 anos
E4	27	Administração	4 anos	12 anos
E5	47	Economia	3 anos	30 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das transcrições e anotações foi submetida à técnica de Análise de Conteúdo de Flores (1994) para interpretação do conteúdo da informação textual. O processo de categorização foi conduzido a posteriori, ou seja, indutivamente a partir dos próprios dados. Ou seja, os dados textuais foram separados em unidades de conteúdo, codificados por cor e agrupados em 19 categorias entre 3 metacategorias, a saber: características da equipe, ação e reflexão e noção de processo, que impactam na AG. Essa organização permitiu uma visão unificada das informações, conforme figura 3 abaixo. Para operacionalizar a análise, não foi necessário nenhum software específico para análise dos dados.

Figura 3: Categorias



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise de conteúdo, pode-se afirmar que a equipe de cadastro escolhida para ser analisada está dentro do conceito de equipe de Robbins (1998), uma vez que há

interação, compartilhamento de informação e tomada de decisões que ajudam no desempenho dos membros. Apresenta também as características de equipe de Kozlowski e Bell (2003), tais como interdependência de tarefas, fluxo de trabalho, metas, resultados.

“E2: Sim, a gente fala às vezes... bastante, sempre quando tem um problema, quando acontece com o cadastro de uma empresa e tal, e assim senta dois, três pra conversar, discutir, ver qual que é a melhor forma” (categoria interagir)

‘E1: Porque assim, nós dependemos uns dos outros, pra cada tipo de coisa, não é que a pessoa, o assistente que vai fazer aquele serviço mais simples, não seja tão importante, quanto o cara que tá fazendo a revisão de poderes para uma operação que vai sair de R\$ 2 milhões. E pra mim também, como eu faço a análise geral de todo o cadastro, de conta, pra ver a possibilidade de um apontamento ou não, então, eu preciso ver que aquilo tá 100% correto, assim, aquilo tem que estar redondo pra fazer determinada coisa’ (categoria interdependência de tarefas)

Nesse trecho o funcionário explica que ele faz o “pente fino” em todo o dossiê que reúne os documentos do cliente para evitar apontamentos, ou seja, ocorrências da auditoria, que impactaria no rating da Unidade.

Uma vez identificada a existência de características que definem o setor de cadastro como uma equipe, busca-se agora verificar os pontos encontrados que podem contribuir para uma verificação sobre aprendizagem grupal nessa equipe. Considerando as definições de aprendizagem grupal de Edmondson (1999, p. 353) como “um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas, buscar feedback, experimentar, refletir sobre resultados, e discutir erros ou resultados inesperados de ações”, observa-se no discurso dos entrevistados:

E4: Se a gente tem alguma dúvida sobre fazer ou não alguma coisa, a gente consulta os colegas, porque às vezes aquela pessoa já passou por isso, já teve aquela dúvida e já foi solucionada pelo jurídico, então a primeira coisa que a gente faz é se consultar. Cada um consulta o colega pra ver se já passou por aquilo, se não, se nunca viu, a gente passa pra frente, tenta resolver de outra maneira, mas a primeira consulta é entre nós mesmos” (categoria: perguntar)

E3: a, a gente se conversa e o pessoal pergunta: ‘como você faz tal coisa?’ e ele diz ‘ah, tô fazendo assim’. Porque como eu te falei, a gente não tem um padrão todo demarcadinho ‘olha, se acontecer isso, você vai fazer isso’. É impossível, é um processo enorme, enorme de informação, e elas são variáveis, elas variam muito”. (categoria perguntar)

E3: Então a gente vai perguntando, porque “será que eu to fazendo o certo?” A gente se questiona, né? “ah, você tá fazendo como?” Então, normalmente tem um padrão assim, bem do básico, bem do básico (categoria feedback)

E3: A quantidade de erro é muito pequena, porque as pessoas tem noção, dão uma olhada depois, dão uma verificada, faz uma revisãozinha, “olha, será que eu cadastrei certo?” (categoria feedback)

E1: quando chegou esse sistema novo a gente pensava, ‘nossa, não vai dar certo’...Então, quando ele foi instalado, a gente ficou com bastante dúvida, mas foi se adaptando e os primeiros realmente, a gente se reunia e, “olha, eu estou fazendo dessa forma”, pra, pra ficar desse jeito assim, padronizado” (categoria: experimentar)

E1: houve um consenso de que realmente esse robô não deveria ser utilizado pra situação geral e sim pra casos específicos, como foi esse caso. (reflexão sobre resultados)

No exemplo anterior, o entrevistado 1 relata uma discussão da equipe sobre a continuidade ou não de uma solução automatizada (denominada robô) que auxiliava no cadastramento, mas que já apresentara problemas de consistência no registro das informações.

E3: . Ou senão, se houve algum erro, aí é corrigido, é alertado a todo mundo. “Gente, não pode cadastrar desse jeito, tem que ser de outra forma, podia ter ficado melhor”, “tem que analisar melhor”, coisas assim. Vai sendo corrigido conforme elas vão surgindo. (discussão de erros)

Com relação à definição de Knapp de aprendizagem grupal (2010, p. 296) como: “*uma combinação da reflexividade individual e da cognição mútua compartilhada*”, com a transformação de crenças e comportamentos iniciais que são afetados e afetam a performance.

E1: até pra manter o padrão do cadastramento. “Olha isso é feito dessa forma” e ele sabe que é feito dessa forma, então fica mais fácil entre a gente comentar entre nos mesmos. (categoria cognição mútua compartilhada)

E3: , tudo pode facilitar, tudo pode ser mais seguro, né? Com segurança, a gente tem que ter isso, né, tem que ser rápido, tem que ser correto e seguro. Tudo isso tem que ser visto e eu acho que as pessoas que trabalham no cadastro tem muito essa consciência. A gente tem a consciência que existe um padrão e precisa atender aquele padrão. Por exemplo: precisa cadastrar aquele diretor corretamente, de acordo com o mandato dele, de acordo com tal dia (categoria cognição mútua compartilhada)

Como nos exemplos acima, os entrevistados se mostravam preocupados em manter o “padrão do cadastramento”, como uma espécie de conceito mútuo compartilhado na equipe.

Outros fatores reforçam a ideia de aprendizagem grupal, como por exemplo, foi perguntado a todos os entrevistados o objetivo da equipe e houve uma constância nas respostas. Também foi apontado um clima favorável pelos membros da equipe, em referência ao construto de segurança psicológica de Edmondson.

E5: Então, nosso objetivo é trabalhar pela qualidade dos registros efetuados nos sistemas do banco, transformando o papel em comando. (categoria objetivo da equipe)

E3: O objetivo da equipe é esse trabalho de deixar esses cadastros realmente, bem atualizados e reais né? Quando os dados reais das empresas (clientes), eles são utilizados no banco todo. (categoria objetivo da equipe)

E2: Ter o cadastro mais próximo da realidade possível, condizente com a realidade do cliente, o mais próximo, o mais atualizado possível também né, a fim de garantir que as operações saiam de acordo com a realidade do cliente. (categoria objetivo da equipe)

E1: não há problema quanto aos funcionários e não é porque eu trabalho no cadastro...as pessoas do cadastro se dão muito bem (categoria clima)

E4: Entrevistado: Olha, na equipe que eu tô agora, tá ótimo, que todo mundo se dá bem, todo mundo se ajuda, a gente não tem problemas pessoais e eu acho que desse jeito que está, funciona o trabalho em equipe, né. Quando tem um conflito é mais complicado, porque do jeito que a gente trabalha aqui é muito bom, porque a gente se ajuda sempre. (categoria clima)

Por fim, a análise das entrevistas também demonstrou que há uma noção de processo que ocorre na equipe, o que reflete diretamente na aprendizagem grupal, uma vez que a própria equipe se organiza de modo com que os funcionários ingressantes sejam colocados em tarefas mais simples e a complexidade vai aumentando conforme eles passam pelos estágios iniciais. Ao serem perguntados como foi sua trajetória de aprendizado na equipe, os funcionários disseram:

E2: Aí a pessoa me ensinou a fazer os serviços mais fáceis e depois foi aumentando o grau de dificuldade (categoria crescimento na carreira e complexidade das atividades)

E1: depois de eu ter passado por todas as fases: saldo extrato, procuração, ata, diretoria e tudo o mais, agora eu faço o geral, que é abertura de conta e análise de documentos e dossiês que vem migrados pra cá (categoria crescimento na carreira e complexidade das atividades)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho atingiu os objetivos específicos propostos inicialmente, pois:

- Constatou-se que na equipe de cadastro há interdependência de tarefas, uma vez que todos os funcionários podem estar simultaneamente cadastrando documentos diferentes de um

mesmo cliente, sendo que o último funcionário irá fazer uma revisão de todos os documentos cadastrados reunidos num dossiê.

- Houve o entendimento acerca das práticas de aprendizagem em equipe: inspiradas nos conceitos de Knapp e Edmondson, as práticas de aprendizagem foram identificadas pelas categorias (experimentar/ dar e receber feedback/ decidir / refletir sobre resultados/ interagir/ perguntar/ discutir erros/ buscar orientação) e encontram-se reunidas na metacategoria “ação e reflexão”
- Foram respondidas, com foco na equipe analisada neste trabalho, as questões propostas por Antonello e Godoy (2009). Este trabalho foca no **nível de aprendizagem** grupal, pois foram analisadas as interações entre os integrantes da equipe. Com relação à **neutralidade da meta** (os entrevistados citaram que um “conhecimento maior de causa” facilita o desempenho, embora, em muitos trechos eles afirmam que seu aprendizado é diário, ou seja, nunca será o bastante para atender a todas as situações específicas que surgirem), **noção de mudança** (há um link entre mudança e aprendizagem, uma vez que a mudança de normas internas, sistema exige aprendizagem), a **natureza de processual da aprendizagem** (conforme analisado anteriormente, há na equipe a ideia de processo de aprendizagem, pois os funcionários ingressantes fazem tarefas mais simples e a complexidade vai aumentando conforme eles passam pelos estágios iniciais) e **natureza política da aprendizagem** (o clima favorável apontado entre funcionários e gestor, além da abertura para questionamento e discussão de erros para a aprendizagem dessa equipe).
- Discorreu-se como que este tipo de aprendizagem pode contribuir com a efetividade da equipe e da IF. Ao entender sobre as características da equipe, as ações e processo que envolvem a AG, haverá terreno fértil para inovação, competitividade e melhoria nos resultados econômico e financeiros, conforme os estudos em AO de López, Peón e Ordás (2005). Assim, a aprendizagem grupal também é responsável pelos resultados uma vez que ela estimula a AO, conforme os achados de Chan (2003).

Algumas lacunas que podem ser objeto para investigações futuras:

Um funcionário integrante da equipe (aqui denominado funcionário Z) foi citado em todas as entrevistas como sendo essencial para a aprendizagem da equipe, em função da sua experiência e muitos anos na mesma atividade de cadastro. Tais trechos foram categorizados como “funcionário chave”. Por parte do gestor, tal “bagagem” faz com que ele tenha conforto em delegar os casos mais difíceis para o funcionário Z.

Em entrevista com esse gestor, foi declarado que o funcionário em questão demorava “1 hora para fazer aquilo que os demais membros fariam em 30 minutos”, mas que a qualidade do seu trabalho certamente seria superior se comparado com os demais. Perguntado se isso seria um problema, ele disse que “em termos de produtividade não seria interessante para a empresa, mas em termos de aprendizagem em equipe, isso representava um ganho significativo”. Ao final, o gestor não soube concluir se a produtividade menor seria compensada pela conveniência de ter o funcionário Z colaborando no setor.

Outro fator a considerar é que apesar da produtividade individual do funcionário Z por vezes não atender às expectativas dos superiores, a presença desse funcionário na equipe impacta na produtividade dos demais membros, o que faz com que ele seja elemento imprescindível para a aprendizagem e produtividade da equipe.

Outro ponto importante diz respeito à AG relacionada à AO, pois em vários momentos, foi citado nas entrevistas que o trabalho da equipe de cadastro vai impactar nos outros setores, porque, em função da qualidade dos documentos cadastrados, isso pode

diminuir o risco das operações, pode aumentar a velocidade de estudo das propostas de negócios, etc. Ou seja, há indícios de aprendizagem organizacional nessa unidade de *back office*, assim, seria de se entrevistar as demais equipes para verificar se esse processo de aprendizagem organizacional se confirma.

Por fim, em resposta à pergunta de pesquisa: *Os integrantes da equipe de cadastro da IF agem, pensam e trabalham em equipe? Como eles aprendem em equipe?*, Não restam dúvidas de que o setor de cadastro funciona como uma equipe e possui uma aprendizagem grupal, em função das características da equipe, das ações e reflexões que ocorrem diariamente e da ideia de processo de aprendizagem que os funcionários compartilham entre si.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 266, 281, 2009.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. .31-50.

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.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. Capítulo 1: Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates, p. 15-38.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, n.44, p. 350-383, 1999.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v.47, n.4, p.454-461, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006.

GODOY, A. S.; BIDO, D. S.; SILVA, N. B.; SILVA, P. T. M.; REATTO, D. O campo da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática da produção de 2006

a 2012. In: Semead - Seminários em Administração - FEA-USP, XVIII, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2015. p.1-16.

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

KNAPP, R. Collective (Team) Learning Process Models: A Conceptual Review. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 3, p. 285 –299, 2010.

KNOWLES, M. **A prática moderna da educação adulta: da pedagogia para a Andragogia**. Englewood Cliffs, Cambridge, 1980

KOZLOWSKI, S. W. J.; BELL, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), **Handbook of psychology** (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology (333-375). New York: Wiley-Blackwell. Disponível em < <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1396&context=articles>>

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3, p. 227–245, 2005.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Reserach in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MISONO, L. N.; SANT’ANNA NETO, P. R.; ENDO, G. B. Grupos e Equipes: estruturas e processos. In FRANÇA, Ana Cristina Limongi. (Org.). **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap.6, p.43-53.

POPOVA-NOWAK, I. V; CSEH, M. The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective. **Human Resource Development Review** , v. 14 , n. 3 , p. 299–331, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Knapp (2010, p. 296) define AG como: “*uma combinação da reflexividade individual e da cognição mútua compartilhada*”

Edmondson (1999, p. 353), define AG como: “*um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas , buscar feedback, experimentar, refletir sobre resultados, e discutir erros ou resultados inesperados de ações*”.

Bloco: introdutório

1. Conte brevemente sobre seu trabalho

Bloco: cognição mutua compartilhada

2. Descreva com suas palavras o objetivo da equipe
3. Na sua opinião, como é trabalhar em equipe?

4. Você acredita que seus colegas compartilham aprendizado? Fale sobre ou dê um exemplo
5. No caso de férias/folgas/abonos/ você costuma continuar o trabalho de outro colega? Como vocês se organizam?

Bloco: reflexividade individual

6. Na sua opinião, como você aprende a fazer seu trabalho?
7. Você já percebeu alguma rotina/procedimento da equipe que poderia ser melhorado? O que você fez?

Bloco: “Fazer perguntas”, “buscar feedback”, “experimentar”

8. Quando há alguma situação/orientação/procedimento/sistema novo, vocês conversam sobre isso em equipe?
9. Você costuma dar e receber feedback? Como isso funciona?
10. Você prefere tirar dúvidas com os colegas ou com o gerente? Por quê?
11. Já aconteceu de algum membro dar uma ideia diferente? Como isso foi recebido pelo equipe?
12. Na sua opinião, suas ideias são consideradas na equipe?

Bloco: discutir erros ou resultados inesperados

13. Explique o que acontece na equipe quando algo precisa ser corrigido. Como vocês procedem quando há algum apontamento da controles?
14. Vocês costumam fazer reuniões para discutir melhorias? Como elas são?