



**UNIVERSIDADE CORPORATIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
ESTUDO EM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA GAÚCHA**

**CORPORATE UNIVERSITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING:
STUDY IN A BANKING INSTITUTION IN GAUCHA**

William de Botoli

Universidade de Passo Fundo - UPF
127742@upf.br
<http://orcid.org/0009-0004-5747-6824>

Anelise Rebelato Mozzato

Universidade de Passo Fundo - UPF
anerebe@upf.br
<https://orcid.org/0000-0003-3821-746X>

Maira Sgarbossa

Universidade de Passo Fundo - UPF
114278@upf.br
<http://orcid.org/0000-0001-6176-1733>

Resumo

A aprendizagem organizacional (AO) é a obtenção de conhecimentos formais e informais direcionadas ao trabalho de forma contínua, gerando novos conhecimentos. Nessa lógica, algumas organizações estão investindo em uma Universidade Corporativa (UC) própria, com intuito de promover a atualização e o aperfeiçoamento constante de seus trabalhadores. Nesse contexto, o presente estudo objetiva analisar a percepção dos trabalhadores da Instituição Bancária X em relação às contribuições da Universidade Corporativa no processo de AO nas agências do município de Passo Fundo/RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, que utilizou a técnica de pesquisa de levantamento, por meio de um questionário on-line, junto a 74 trabalhadores de seis agências. Os resultados mostraram que a maioria dos trabalhadores consideram a UC uma importante prática de gestão de pessoas, que se traduz em uma fonte de aprendizado individual e organizacional, e, ainda, que os cursos ofertados melhoram a atuação profissional dos trabalhadores. Conclui-se que a UC proporciona

Peer Review under the responsibility of Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS.

This is an open access article.

inúmeras contribuições, uma vez que alinha os conhecimentos à cultura e valores organizacionais, por meio do desenvolvimento de habilidades que colaboram diretamente com o êxito nos negócios.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Universidade Corporativa. Aprendizagem. Gestão de Pessoas.

Abstract

Organizational learning (OL) is the obtaining of formal and informal knowledge directed to work continuously, generating new knowledge. In this logic, some organizations are investing in their own Corporate University (CU), in order to promote the updating and constant improvement of their workers. In this context, the present study aims to analyze the perception of the workers of the X Banking Institution in relation to the contributions of the Corporate University in the OL process in the branches of the municipality of Passo Fundo/RS. This is descriptive research, with a quantitative approach, which used the survey technique, through an online questionnaire, together with 74 workers from six agencies. The results showed that most workers consider CU an important practice of people management, which translates into a source of individual and organizational learning, and also that the courses offered improve the performance of workers, both in the professional and personnel field. It is concluded that CU provides numerous contributions, since it aligns knowledge with organizational culture and values, through the development of skills that collaborate directly with business success.

Keywords: Organizational Learning. Corporate University. Apprenticeship. People Management.

1 Introdução

Com mudanças constantes no cenário organizacional, em que novas características profissionais ganham crescente importância, é necessário adotar um novo rumo na gestão de pessoas (GP) nas organizações. Logo, essa área passou a ter uma maior importância estratégica, contribuindo para com a aprendizagem organizacional (AO) e, levando-a ao redirecionamento das políticas e práticas de GP (Durante *et al.*, 2018; Gil, 2012; Knapik, 2012; Maggi-da-Silva, Bido & Reatto, 2022). Nessa lógica, Knapik (2012) e Boog e Boog (2013) destacam a importância para a organização de proporcionar a seus trabalhadores condições para aplicarem

e socializarem o conhecimento adquirido, por meio dos programas de capacitação e desenvolvimento, para que ela atinja suas metas e objetivos.

A sociedade contemporânea evidencia um crescimento constante do conhecimento do conteúdo, da automação, da transformação tecnológica e do valor econômico de recursos intangíveis, como o capital social e intelectual, além do conhecimento. A AO é um tema importante e deve ser abordado em toda a sua complexidade (Alliprandini *et al.*, 2022; Belinski *et al.*, 2020), pois é um recurso crucial para o desempenho das organizações, e está ligada ao rápido contexto de mudanças do mundo organizacional, em que o conhecimento é visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável (Antonello & Godoy, 2011; Bitencourt, 2005). Nesse entendimento, a AO tornou-se amplamente reconhecida na década de 1990. Assim, além de necessária para o êxito organizacional, a AO permite melhorar o desempenho dos trabalhadores, a qual é vista como um processo contínuo de criação e apropriação de novos conhecimentos em nível individual, grupal e organizacional (Antonello & Godoy, 2011; Bitencourt, 2005, 2022; Durante *et al.*, 2019).

Visando à aquisição do conhecimento e da aprendizagem, as organizações estão investindo em capacitação constante de seus trabalhadores para adquirir vantagem competitiva, inclusive, segundo Silva *et al.* (2018) e Vergara e Ramos (2022), utilizando-se das universidades corporativas (UCs) como forma de educação profissional, com objetivo de obter um melhor gerenciamento do capital intelectual. Por sua vez, as UCs são orientadas às tendências dos negócios, à qualificação tanto técnica quanto profissional de seus colaboradores, à promoção da educação permanente e às múltiplas alternativas de aprendizagem. Essas características não estão apenas alinhadas à estratégia organizacional e ao desenvolvimento dos trabalhadores, mas também a outros elementos da cadeia de valores da empresa, como clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros (Silva & Balzan, 2007).

Para tanto, a UC deve estar de acordo com a visão estratégica da organização, oferecendo cursos, programas e ações educacionais, não se esquecendo de olhar o futuro da organização, pois essas soluções educacionais devem refletir na cultura organizacional (Castro & Eboli, 2013; Limongi-França, 2007; Vergara & Ramos, 2022). Tais autores ainda referem que uma UC pode estimular e desenvolver o crescimento profissional dos trabalhadores, para atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade. Isso faz com que a organização se destaque e assegure-se da liderança no mercado em que está inserida, em virtude da eficiência nos serviços e produtos prestados/oferecidos a seus clientes (Durante *et al.*, 2018; Ivaldi, Scaratti, & Fregnan, 2022). A Instituição Bancária deste estudo, denominada como X, tem implementado, desde 2011, uma UC, cujo objetivo é a qualificação de seus

trabalhadores. Em pesquisa empírica realizada em Instituição Bancária, Botoli (2017) identificou que a criação da UC veio para modernizar as práticas de GP e desenvolver programas de capacitação e qualificação, além de oferecer um modelo educacional que potencialize a conexão da organização com a comunidade, para estimular a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento local. Também a transformação de conhecimento em resultados sustentáveis, tanto para a organização quanto para a sociedade na qual está inserida, trata-se de uma das metas da referida Instituição Bancária.

Diante do exposto, o presente artigo tem como tema de pesquisa a AO e, como campo de pesquisa, a UC. Assim, sua problemática consiste em: quais são as percepções dos trabalhadores da Instituição Bancária X em relação às contribuições da Universidade Corporativa no processo de AO nas agências do município de Passo Fundo/RS? Logo, o objetivo geral do estudo consiste em avaliar a percepção dos trabalhadores da Instituição Bancária X em relação às contribuições da Universidade Corporativa no processo de AO nas agências do município de Passo Fundo/RS.

Visando alcançar o objetivo e responder à questão de pesquisa, foi realizada uma *survey* junto a 74 trabalhadores, constituindo-se em uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem metodológica quantitativa. Assim, o estudo é apresentado da seguinte forma: após esta introdução, a revisão de literatura é trabalhada, focando em GP; em seguida, é apresentado o conceito de UC e o processo da aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional. Na sequência, a abordagem metodológica é delineada; posteriormente, os resultados são apresentados e, por fim, as conclusões são expostas, junto com as limitações desta pesquisa.

2 Gestão de pessoas e a capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores

A GP vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, visto que essa área é responsável, junto com a alta direção, por propagar a cultura organizacional. Ela compreende o planejamento, organização, desenvolvimento e controle de técnicas, visando favorecer o desempenho eficiente do trabalhador na organização (Armstrong, 2014; Lissillour & Rodriguez-Escobar, 2022; Paulista & Losada, 2020). Segundo Gil (2001), a função gerencial objetiva a cooperação dos trabalhadores que atuam nas organizações, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Como refere o autor, a GP é o elemento chave para a organização alcançar os objetivos que almeja. Irá apontar e resolver os possíveis conflitos, que impossibilitam o desenvolvimento das equipes, além de ser responsável por fazer o

recrutamento e seleção de pessoas, avaliando não só as competências de cada candidato, mas o perfil adequado para integrar a equipe.

Dutra (2001) e Paulista & Losada (2020) afirmam que o modelo de GP deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos utilizados por uma organização com o objetivo de interferir na conduta humana e direcioná-la no espaço de trabalho. Desta forma, como refere o autor, uma organização não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode apresentar um modelo que complementa suas expectativas sobre como o comportamento deve ocorrer. Assim, a GP concebe e prepara os trabalhadores como pessoas, não como recursos.

A temática de capacitação e desenvolvimento (C&D), nos últimos anos, ganhou espaço devido a sua grande importância no crescimento e aperfeiçoamento do potencial humano intelectual (Azeredo, 2019; Knapik, 2012). Tem como objetivo buscar melhorias constantes na organização, mas não somente nos processos, como também nas pessoas que trabalham na organização (Azeredo, 2019). Os programas de C&D visam preparar e desenvolver pessoas, através do uso de ferramentas de capacitação, que deve complementar as experiências de aprendizagem em sentido positivo, e que traga benefícios, não só para a organização, mas também para o trabalhador (Knapik, 2012; Madruga, 2018; Marras, 2016).

A capacitação é um processo de curto prazo, que se constitui no aprendizado pelo trabalhador, possibilitando que ele -adquirir maior eficiência na execução das atividades na organização (Paulista & Losada, 2020). Já o desenvolvimento tem por objetivo desenvolver o crescimento do trabalhador dentro da organização, é um esforço de longo prazo que visa melhorar o ambiente interno da organização, aperfeiçoar e motivar o trabalhador, com intuito de retê-lo (Demo *et al.*, 2011). Deste modo, os programas de C&D precisam ter um processo contínuo de eventos e ações com atividades planejadas, no intuito-de que os trabalhadores, em todos os setores da organização, possam rapidamente desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, para assegurar a todos os resultados desejados (Boog & Boog, 2013; Jiang *et al.* 2023).

Para a organização manter a liderança no mercado, investir nas pessoas é um dos pilares essenciais para alcançar as metas organizacionais (Armstrong, 2014; Demo *et al.*, 2011; Madruga, 2018). Quando bem implementados, os programas de C&D poderão trazer várias vantagens, tanto para o trabalhador quanto para a organização, que se pode citar: melhor desempenho de funções, revisão de práticas e conceitos do trabalho a ser executado, aumento da produtividade e motivação, uma vez que trabalhador capacitado é capaz de melhor executar

sua função, além de obter sua própria satisfação (Azeredo, 2019; Carvalho, 1989; Madruga, 2018).

Portanto, a capacitação é voltada para o resultado imediato e, por sua vez, o desenvolvimento é o processo executado em longo prazo e requer acompanhamento. Para complementar esta etapa, tem-se um terceiro elemento: as UCs. Essas têm por objetivo contribuir com o aperfeiçoamento no propósito de tornar as pessoas eficazes e eficientes nas tarefas que desempenham. As organizações que investem nas UCs garantem bons retornos e aperfeiçoamento de capacidades, motivações de seus trabalhadores, além disso, estarão alinhados com os objetivos pessoais e organizacionais para torná-los membros cada vez mais valiosos da organização (Bagattoli & Muller, 2016; Lissillour & Rodriguez-Escobar, 2022).

Zerbini, Abbad e Mourão (2012) têm como referência o modelo de Donald L. Kirkpatrick proposto no ano de 1976, no qual o impacto da capacitação ocorre em dois níveis: comportamental, que são as mudanças e as melhorias de desempenho ocorridas no nível individual. Neste nível, o impacto da capacitação pode ser medido em profundidade (que são os efeitos de uma capacitação sobre o comportamento do indivíduo em seu cargo na organização) ou em amplitude (efeitos indiretos exercidos pela capacitação no sentido de desempenho global, atitudes e motivação). Já, o segundo nível é denominado de resultados, que se refere ao impacto no nível organizacional.

No processo de avaliação da capacitação, é realizada a verificação da aprendizagem de novos comportamentos, habilidades e atitudes do trabalhador capacitado. Com isso, esse novo comportamento adquirido é analisado, a fim de verificar se realmente poderá contribuir na aquisição das metas organizacionais (Bitencourt, 2022; Dias & Guimarães, 2016). Desta forma, Zerbini, Abbad e Mourão (2012) asseguram que o impacto no nível de comportamento no cargo está no resultado e desempenho do treinamento no contexto de trabalho, constituindo o primeiro indicador real de resultados para os profissionais que estão indiretamente envolvidos com as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Desta forma, a GP está sendo cada vez mais valorizada e praticada, sobretudo nas organizações de grande porte, oferecendo suporte necessário, para que o trabalhador desenvolva novas aptidões e aperfeiçoe as características que possui, além de reconhecê-los e motivá-los (Azeredo, 2019; Mascarenhas, 2020; Oliveira, Gomide-Júnior & Poli, 2020).

2.1 Universidade corporativa e capacitação profissional

A UC é uma ferramenta interna de capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores de uma organização, composta por um conjunto de programas de formação que visam desenvolver nos colaboradores conhecimentos, habilidades e atitudes, para tornar a organização mais competitiva (Vergara, Brauer, & Gomes, 2022; Silva & Balzan, 2007). Logo, um fator-chave de sucesso para a UC é estar estrategicamente alinhado com a estratégia e estrutura corporativa para impulsionar o desempenho organizacional (Lissillour & Rodriguez-Escobar, 2022; Lissillour, Rodríguez-Escobar, & Wang, 2020).

A AO, por meio das UCs, difere das instituições de ensino superior tradicionais. A universidade tradicional, que pertence ao sistema educacional formal, desenvolve competências para o mundo do trabalho, propiciando aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal, pela transmissão de crenças e valores universais da sociedade. Assim, desenvolve a cultura acadêmica para formar cidadãos competentes, para gerar êxito às instituições e comunidade. Por sua vez, a UC, a qual pertence ao sistema de gestão de uma organização, desenvolve competências para o mundo dos negócios; propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios, pela transmissão de crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios, desenvolvendo, também, a cultura empresarial para formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes (Bagattoli & Muller, 2016; Bitencourt, 2022; Jiang *et al.* 2023; Vergara & Ramos, 2022).

Nesse sentido, Castro e Eboli (2013) destacam que a UC caracteriza-se pela relação estabelecida junto à estratégia da organização. Dessa maneira, os cursos devem ser elaborados de acordo com as estratégias organizacionais e cultura organizacional, com ênfase no negócio. Portanto, cada organização tem uma realidade, uma necessidade própria. Quando uma organização possui uma UC, evidencia a preocupação em capacitar seus trabalhadores, além de ser salutar para o fortalecimento de sua marca perante os concorrentes; visa aumentar a competitividade e a produtividade da organização, oferecendo cursos ou outra solução de aprendizagem que poderá ser aplicada no ambiente trabalho e impactar nos negócios (Bagattoli & Muller, 2016; Mauricio, Vieira & Claro, 2018).

De acordo com Moscardini e Klein (2015), a UC ficará definida como um conjunto de táticas educacionais contínuas que a organização agencia, abalizada em metas futuras, em estratégias e na cultura organizacional, tendo por objetivo desenvolver as competências críticas para o negócio, abrangendo os públicos internos e externos à organização. Como evidenciam Vergara, Brauer e Gomes (2022), os programas das UCs são desenhados pelos dirigentes das próprias organizações, portanto, não têm, necessariamente um viés crítico. Dessa forma, sem o desenvolvimento do espírito crítico, pode haver controle organizacional e doutrinação,

dificultando a emancipação dos trabalhadores enquanto seres pensantes. Entretanto, como bem pontuam os autores, “nessa era de competitividade, na qual se depende menos da tecnologia e mais de pessoas para se obterem resultados satisfatórios [...], o importante é o desenvolvimento do conhecimento numa abordagem que favoreça a crítica” (p. 190).

Seja num viés crítico ou não, ao investir em uma UC própria, a organização tem por objetivo promover a atualização e o aperfeiçoamento constante de seus trabalhadores. Isso trará vantagens, como: a) capacitação focada e contínua, em que irá existir um alinhamento no que é dito, respeitando os valores e a própria cultura organizacional; b) modernização nos treinamentos, com isso os profissionais poderão ser capacitados e desenvolvidos com maior rapidez, com custos reduzidos é possível capacitar um grande número de trabalhadores ao mesmo tempo; c) contribui para flexibilizar o tempo e o acesso aos cursos, com isso a organização não precisa coordenar com sua equipe o melhor horário para cada capacitação, cada trabalhador pode reservar parte do seu dia para aprender, isso aperfeiçoa o processo de aprendizagem, e todos saem ganhando; d) estrutura completa de aprendizagem, foco em gestão de resultados, desenvolvimento de competências, cultura empresarial e trilhas de aprendizagem (Limongi-França, 2007; Mauricio, Vieira & Claro, 2018; Moscardini & Klein, 2015; Paulista & Losada, 2020; Vergara & Ramos, 2022).

As UCs têm um papel importante dentro da organização, pois, quando bem trabalhadas, desenvolvem competências e talentos humanos, causando impactos profundos nos resultados da organização. Quatiero e Bianchetti (2005) e Silva *et al.* (2018) destacam que a UC apresenta como novo a utilização de educação a distância, *e-learning* (aprendizagem eletrônica), além do uso de videoconferências. Isso significa um novo conceito de educação, em que as salas de aula deixam de existir fisicamente e passam a vigorar os ambientes virtuais de aprendizagem, possibilitando qualificar os trabalhadores em um menor tempo e com custos reduzidos. Como afirmam os autores citados nesta subseção, as UCs têm como principal objetivo ampliar a educação continuada, como forma de desenvolver e estimular o crescimento profissional de seus trabalhadores, de forma que atendam às necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade por meio da capacitação.

Cada vez mais, as UCs vêm ganhando espaço no Brasil e, conforme destaca Eboli (2016), são mais abrangentes, inclusivas e flexíveis, sobretudo pela crescente realização de parcerias e adoção de recursos de aprendizagem que podem ser empregadas a qualquer hora e lugar, a fim de proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias organizacionais. Entretanto, como bem pontuam Vergara, Vergara, Brauer e Gomes (2022), não necessariamente atendem uma formação mais ampla dos trabalhadores, emancipando-os.

Finalmente, cabe salientar que a capacitação profissional, também por meio das UCs, tem como objetivo o aumento do conhecimento dos trabalhadores, possibilitando a AO.

2.2 Conhecimento e a aprendizagem organizacional

A concepção do conhecimento é o momento em que as organizações adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novos conhecimentos por meio da AO. Tais conhecimentos permitem que o trabalhador desenvolva novas habilidades e capacidades, para criar novos produtos e serviços, além de aperfeiçoar os processos organizacionais. Sendo assim, isso pode ser considerado uma vantagem competitiva importante para as organizações, no entanto, esse recurso não é facilmente mensurável e, provavelmente, o que dificulta a compreensão dos gestores sobre sua importância em ambientes empresariais (Dias & Guimarães, 2016; Sousa, Prata & Pereira, 2018).

A aprendizagem é um processo de mudança provocado por estímulos diversos e, conciliado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento das pessoas, além de ser um processo dinâmico (Antunes & Pinheiro, 2020). Envolve ações individuais e coletivas, resultando no desenvolvimento de longo prazo, sendo uma ferramenta para o subsistema de capacitação e desenvolvimento (Limonghi-França, 2007). Por sua vez, a AO é o conhecimento adquirido para o desenvolvimento profissional e organizacional (Haataja *et al.*, 2022). O processo de aprendizagem se dá de forma contínua, gerando novos conhecimentos e, até mesmo, para adquirir novas habilidades e atitudes. Sendo assim, o trabalhador adquire conhecimento através dos exemplos dos líderes, colegas de trabalho, do aprendizado com os erros, e, em especial, pela troca e acúmulo de experiências (Limongi-França, 2007).

Desse modo, pode-se considerar a AO como uma alternativa às mudanças enfrentadas pelas organizações, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente através das experiências organizacionais, que contribuam para o melhor desempenho, tornando a organização competitiva (Bitencourt, 2005; Oliveira, Campos & Camargo, 2023). Limongi-França (2007), tem como referência Peter Senge, mencionando, que as organizações desenvolvem disciplinas fundamentais para o processo de aprendizagem. Essas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Disciplinas fundamentais do processo de aprendizagem

Disciplinas	Descrição
-------------	-----------

Domínio pessoal	As pessoas conseguem aprender a aprofundar seus objetivos através do autoconhecimento, concentrar esforços e ver de forma objetiva a realidade.
Modelos mentais	Generalização, imagens e ideias enraizadas, isso influencia o modo como as pessoas veem o mundo e suas atitudes.
Visões partilhadas	É percebido o objetivo como concreto e legítimo, as pessoas não aprendem por obrigação, mas por vontade própria, com isso são construídas visões partilhadas. A organização funciona melhor, quando da existência de carisma nos líderes, ou em tempos de crises, quando todos se unem.
Aprendizagem em grupo	Nos grupos, as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, com isso, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. Em grupo, a aprendizagem começa com o diálogo, em outras, participar de uma lógica do que precisa ser melhorado.

Fonte: Limongi-França (2007, p. 98).

A AO é o processo de aprendizagem nas organizações, onde ocorre uma construção social, transformando conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas, para atingir os objetivos organizacionais propostos. Isso é resultante da criação de conhecimento individual, grupal e organizacional (Crossan, Lane & White, 1999; Haataja *et al.*, 2022; Pawlowsky, 2001). Entende-se que a aprendizagem é multinível: individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Crossan, Lane & White, 1999; Crossan, Maurer & White, 2011; Mozzato & Bitencourt, 2014; 2018; Sgarbossa *et al.*, 2022).

A aprendizagem individual (AI) é o primeiro nível da aprendizagem, sendo vista por meio do estudo das formas em que os modelos cognitivos são alterados pela experiência, afetando o comportamento dos indivíduos, entretanto, respeitando as crenças e percepções de cada um. A AI está baseada na aprendizagem com base no trabalho, a partir da experiência do indivíduo. Pode-se dizer que significa adquirir competências de desempenho devido à abrangência do processo contínuo de aprendizagem. A AI em local de trabalho consiste num processo na qual as pessoas, individualmente e em associação com os demais, refletem, validam, transformam, dão significado e procuram interagir e trocar seus conhecimentos adquiridos ao longo do tempo (Antonello & Godoi, 2011).

O segundo nível, a aprendizagem grupal (AG), é relevante para o indivíduo, pois - ajuda-o no processo de aprendizagem na organização em que está -inserido, além de desempenhar um papel pertinente tanto para a organização quanto para os indivíduos. Desta forma, para acontecer a AG, faz-se necessário ocorrer o compartilhamento e interação de conhecimentos, experiências e práticas. Também é preciso olhar para a equipe em que o trabalhador está inserido e observar as interações que ocorrem. Na AG, é possível conceder condições de aprendizagem por habilidades, conhecimentos e atitudes, que não seriam possíveis no nível individual, sendo fonte de satisfação, reconhecimento, pertencimento e referência (Haataja *et al.*, 2022; Pawlowsky, 2001; Takahashi, 2015).

A AO, terceiro nível da aprendizagem, tem grande relevância para o desempenho estratégico das organizações, visto que proporciona e facilita novas experiências e capacitações, desafia as maneiras tradicionais de realizar as coisas, além de estimular a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem e proporcionar *feedbacks* (Bido *et al.*, 2010; Levitt & March, 1988). Por outro lado, tem fatores que dificultam a AO, entre os quais, se pode expor: valores culturais e crenças, cultura e clima organizacional, comunicação e *feedback*, processos de tomada de decisão e capacidade intelectual/mental dos trabalhadores. Sendo assim, a aprendizagem parte do individual, é compartilhada no grupo, possibilitando a AO e, num quarto momento, a aprendizagem interorganizacional (AIO) (Mozzato & Bitencourt, 2014; 2018). Contudo, pontua-se que, embora tenha passado uma década dos estudos sobre a relação interníveis da aprendizagem, continua válida a afirmação de que a ocorrência dos níveis de aprendizagem é dependente das circunstâncias e natureza do conteúdo a ser aprendido (Sgarbossa *et al.*, 2022). Assim, o quarto nível da aprendizagem, caracterizado como interorganizacional, consiste na troca de conhecimento entre diferentes organizações/atores por meio da interação e cooperação (Mozzato & Bitencourt, 2014). As autoras têm como base no *framework* proposto por Crossan, Lane e White (1999), em que destacam as principais características do processo de aprendizagem, as quais se pode citar: intuição, o processo subconsciente de desenvolvimento de *insights*; interpretação, a busca dos elementos conscientes do processo de aprendizagem individual, focalizando a mudança no entendimento e as ações do indivíduo; integração, é o compartilhamento do entendimento e institucionalização, é a captura e formalização dos padrões de interação que alavancam a AI dos membros da organização. Desse modo, como bem pontuam Anand *et al.* (2021), a AIO consiste no aprendizado uns com os outros, sendo que, por meio de tais relacionamentos, a competitividade dos envolvidos é aumentada.

Mais especificamente falando, Shrivastava (1983) associa a AO a quatro dimensões que são: (a) adaptativa: o produto da aprendizagem, as regras e os padrões de procedimentos são úteis à vivência coletiva e ao desempenho na organização; (b) compartilhamento de pressupostos: são as cognições e as teorias acerca do fenômeno organizacional, utilizadas no dia a dia da organização; (c) institucionalização da experiência: são os comportamentos e as práticas institucionalizados que guiam a socialização de membros da organização; e (d) desenvolvimento da base de conhecimento: são os conhecimentos e as informações que se tornam acessíveis a todos os membros organizacionais.

Deste modo, a transferência do conhecimento aprendido durante a capacitação pode ser definida como a aplicação efetiva no trabalho das competências (Conhecimentos, Habilidades

e atitudes – CHA), adquiridos durante a capacitação. Ele ocorre continuamente e de forma natural, seja por meio de conversas informais, erros e tentativas (aprendizagem informal), e também por meio de programas de capacitações que a organização planeja (aprendizagem formal). Entretanto, faz-se necessário um ambiente propício para a aprendizagem e a transferência das novas competências aprendidas, com o objetivo de potencializar a aplicação dos novos conhecimentos adquiridos. Para tanto, a organização precisa oferecer condições necessárias para a transferência do conhecimento aprendido, para que o trabalhador possa aplicar no dia a dia, e que gestores e colegas ofereçam apoio necessário, para que esse conhecimento seja melhorado, conforme a necessidade da organização, e, ainda, que não seja em vão e nem esquecido com o passar do tempo (Ford, Baldwin & Prasad, 2018; Santos, 2019; Zerbini, Abbad & Mourão, 2012).

3 Procedimentos metodológicos

Como procedimento técnico desta pesquisa, foi utilizada uma *survey*, que, de acordo com Gil (2012), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas que se deseja conhecer o comportamento. Quanto ao objetivo geral, classifica-se como uma pesquisa descritiva, que, segundo Vergara (2016), expõe características de determinada população, bem como, estabelece correlações entre variáveis, definindo sua natureza. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como quantitativa, pois, como referem Diehl e Tatim (2004), o tratamento das informações se deu por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior.

A população pesquisada é composta por trabalhadores de seis agências da Instituição Financeira X, localizadas no município de Passo Fundo/RS. A pesquisa foi aplicada entre os dias 23 a 27 de setembro de 2019, utilizando-se de um questionário *on-line*, elaborado e aplicado, por meio do aplicativo *SurveyMonkey*, junto aos 90 trabalhadores (total de trabalhadores das seis agências no momento da aplicação da pesquisa). Este questionário- foi enviado por *e-mail* aos trabalhadores, assegurando o sigilo no retorno.

O questionário, enquanto instrumento de coleta de dados primários, foi elaborado pelos autores, tendo por base os pressupostos teóricos expostos no referencial teórico, o qual continha questões abertas e fechadas, de acordo com a escala de *Likert*, classificadas em uma escala de 1 a 5, sendo que: 1 discordam inteiramente; 2 discordam parcialmente; 3 não concordam nem discordam; 4 concordam parcialmente; 5 concordam inteiramente.

Quanto ao percentual de erro amostral, que consiste na diferença entre o resultado da amostra e o verdadeiro valor da população (Lopes, 2018), foi considerado um percentual máximo de 5%, em um nível de confiança de 95%. Assim, a amostra aleatória mínima foi de 74 respostas válidas, a qual foi obtida.

Para a tabulação dos dados, utilizou-se -o aplicativo *SurveyMonkeye* do *software Microsoft Office Excel*, que -permitiu a criação de gráficos e tabelas. Conforme Diehl e Tatim (2004), esse processo -tem como objetivo decodificar melhor os resultados obtidos-. Além disso, a interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Para tanto, os dados são expostos em tabelas, os quais são trabalhados com médias simples e média ponderada (MP), na lógica de uma análise descritiva simples.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, em um primeiro momento, são apresentados os dados sociodemográficos dos participantes (Tabela 1) e, na sequência, os dados referentes ao tema pesquisado.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos

Questão					
1. Gênero	Masculino 46,1%	Feminino 53,8%			
2. Idade	Até 20 anos 0,00%	Entre 21 e 34 anos 42,3%	Entre 35 a 49 ano 46,1%	Entre 50 a 64 anos 11,5%	Acima 65 anos 0,00%
3. Escolaridade	Ensino médio completo 9,0%	Ensino superior incompleto 0,00%	Ensino superior completo 16,7%	Especialização ou MBA 56,4%	Mestrado ou Doutorado 18%
4. Tempo de empresa	Menos de 1 ano 0,00%	1 a 5 anos 14,1%	6 a 10 anos 37,2%	11 a 20 anos 32,0%	Mais de 21 16,7%
5. Cargo	Escriturário 29,5%	Caixa 15,4%	Gerente 28,2%	Outro 27,0%	

Fonte: Dados primários (2019).

Em relação à Tabela 1, fica evidenciado que a questão de gênero mantém um certo equilíbrio, sem maior discrepância. Nota-se que quase a totalidade dos respondentes tem idade entre 21 e 35. Em relação à escolaridade, destaca-se que a maioria dos trabalhadores tem pós-graduação, predominando a *lato sensu*. Com relação ao tempo de trabalho na instituição, observa-se que a maioria possui de 6 a 20 anos (69,2% e 16,7%). Assim, fica evidenciada uma

boa estabilidade dos trabalhadores. Quanto aos cargos, há diferentes ocupações, sendo que a maioria (29,5%) atuante como escriturário.

Quanto aos resultados referentes à AO, inicia-se com a apresentação da Tabela 2, a qual elucida os dados referentes à aprendizagem no nível individual.

Tabela 2 - Aprendizagem individual

Fonte: Dados primários (2019).

Questão	1	2	3	4	5	MP
1. Consigo utilizar no cargo que exerço atualmente o que foi ensinado nos cursos da Universidade Corporativa Instituição Bancária X.	0%	0%	2,6%	42,3%	55,1%	4,4
2. Executo o meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi nos cursos da UC Instituição Bancária X.	0%	1,3%	17,9%	47,4%	33,3%	4,1
3. Consigo utilizar com frequência, no dia a dia, o que eu aprendo nos cursos oferecidos pela UC Instituição Bancária X.	0%	3,8%	7,7%	52,6%	35,9%	4,1
4. Quando cometo erros, recebo orientações para utilizar as habilidades que aprendi durante os cursos realizados junto à UC do banco.	0%	2,6%	26,9%	33,3%	37,2%	4,0
5. Tenho segurança em utilizar, no dia a dia do meu trabalho, o que aprendo nos cursos da UC do banco.	0%	3,8%	6,4%	41,0%	48,7%	4,3
6. Os cursos ofertados pela UC do Banco atendem as minhas necessidades de aprendizado profissional.	1,3%	2,6%	12,8%	42,3%	41,0%	4,2
7. O meu gestor tem me estimulado a aplicar, no dia a dia de trabalho, o que aprendi nos cursos da UC do banco.	0%	0%	5,1%	48,7%	46,2%	4,1
8. Considero a UC da Instituição Bancária X uma importante fonte de aprendizado.	0%	1,3%	2,6%	35,1%	61,0%	4,3
Total	1,3%	1,9%	10,3%	42,8%	44,8%	4,2

Por meio dos dados apresentados na Tabela 2, pode-se verificar que o nível de AI alcançou uma média ponderada de 4,2, sendo que a maioria dos trabalhadores (87,6%) responderam que concordam que o conhecimento proporcionado pela UC é um agente da AI. Esse resultado é importante, justamente quando se observa o que Antonello e Godoi (2011) destacam quanto - à AI, a qual significa adquirir conhecimento e competências de desempenho através de um processo contínuo de aprendizagem. Assim, o trabalhador consegue atualizar seu conhecimento, o que está sendo possibilitado na instituição pesquisada.

Ademais, observa-se que, nas questões 1 e 8, quase a totalidade dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o aprendizado facilitado pela UC é aplicado diretamente na função laboral. Nesse sentido, Quatiero e Bianchetti (2005) e Oliveira *et al.*, (2013) afirmam que a UC é uma ferramenta interna de capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores, com importância dentro da organização, causando, segundo Lissillour e Rodriguez-Escobar (2022) e Lissillour, Rodríguez-Escobar e Wang (2020), impactos profundos

em seus resultados, pois permite desenvolver e aperfeiçoar as competências dos trabalhadores. Em sentido semelhante, Limongi-França (2007) e Vergara *et al.* (2022) afirmam que uma organização que tem uma UC promove a capacitação constante de seus trabalhadores.

Analisando os resultados das questões 4 e 5, pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores concordam ou concordam totalmente que a UC possibilita adquirir habilidades para melhor solução dos erros, bem como, confere- segurança na utilização das técnicas aprendidas para sua aplicação nas tarefas cotidianas. Tais resultados- levam a concluir que o conhecimento é transmitido aos profissionais com base em uma continuidade, com o alinhamento dos conhecimentos à cultura e valores organizacionais, ou seja, são conhecimentos voltados ao contexto específico da empresa. Dessa forma, verifica-se que a aprendizagem é um processo dinâmico e de mudanças, que ocorre de forma contínua, gerando novos conhecimentos e adquirindo também novas habilidades e atitudes (Alliprandini *et al.* 2022; Limongi-França, 2007; Levitt & March, 1988; Takahashi, 2015). Nessa lógica, Ivaldi *et al.* (2022) ainda enfatizam que- comunicar o papel crucial da aprendizagem aos seus trabalhadores é essencial para as organizações, implementando atividades de formação adequadas para capacitar e orientar a sua força de trabalho para objetivos de desenvolvimento e transferência de competências.

Cabe também destacar o papel dos gestores nesse processo, os quais podem e devem estimular os trabalhadores a aplicar o que foi aprendido nos cursos ofertados pela UC. A questão 7 destaca esse aspecto, o qual vai ao encontro do exposto por Bitencout (2005), Limongi França (2007) e Moscardini e Klein (2015) Ford, Baldwin e Prasad (2018) e Santos (2019), quando enfatizam como importante- que a organização ofereça um ambiente propício para a aprendizagem e a transferência das novas competências aprendidas.

Analisada a aprendizagem no nível individual, parte-se para a análise no nível grupal (Tabela 3).

Tabela 3 - Aprendizagem grupal

Questão	1	2	3	4	5	MP
9. Em minha equipe, melhoramos e aperfeiçoamos os processos de trabalho a partir do que aprendemos nos cursos da UC.	0%	2,6%	14,1%	55,1%	28,2%	4,1
10. Em minha equipe, melhoramos nosso desempenho no trabalho, a partir do que aprendemos nos cursos da UC.	0%	3,8%	15,4%	52,6%	28,2%	4,0
11. Os cursos da UC me preparam para o trabalho em equipe.	0%	2,6%	15,8%	46,0%	35,5%	4,1
Total	0%	3,0%	15,1%	51,2%	30,6%	4,1

Fonte: Dados primários (2019).

Na Tabela 3, analisa-se a aprendizagem grupal, e verifica-se que 81,2% (MP 4,1) dos trabalhadores concordam ou concordam totalmente que os conhecimentos obtidos por meio da UC- proporcionam melhorias na equipe de trabalho e no desempenho do labor, além de conduzir de forma assertiva a atuação do profissional para o trabalho em equipe. Esse resultado de concordância positivo é de extrema relevância, uma vez que propicia o compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, entre os membros do grupo, como bem menciona Takahashi (2015). Por outro lado, nem todos os indivíduos do grupo podem apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas. Contudo, na aprendizagem grupal, é essencial olhar para a equipe em que o indivíduo se encontra e observar as interações que ocorrem entre ele e os demais indivíduos (Bitencourt, 2022; Maggi-da-Silva, Bido & Reatto, 2022; Jiang *et al.* 2023; Paulista & Losada, 2020).

Desta forma, observa-se que, nas questões 9 e 10, mais de 50% dos participantes concordam que o conhecimento adquirido nos cursos ofertados pela UC permite melhorar e aperfeiçoar os processos de trabalho e conseqüentemente o seu desempenho. Na mesma lógica, observando a questão 11, verifica-se que mais de 81% dos participantes concordam ou concordam totalmente que os cursos da UC preparam os trabalhadores para o trabalho em equipe. Nesse sentido, cabe evidenciar que a UC busca ajustar o conhecimento aos colaboradores da empresa, investindo em seu capital intelectual e em um constante processo de aprendizagem, favorecendo a inteligência e o alto desempenho na organização; e, traçando um ambiente favorável ao compartilhamento de informações que propiciam a criação de novos conhecimentos (Durante *et al.*, 2019; Eboli, 2013; Ivaldi *et al.*, 2022; Vergara *et al.*, 2022; Vergara & Ramos, 2022).

Findadas as análises dos dois primeiros níveis da aprendizagem (AI, AG), parte-se para a análise da AO, iniciando-se com a exposição dos resultados das questões relacionadas na Tabela 4.

Tabela 4 -Aprendizagem organizacional

Questão	1	2	3	4	5	MP
12. O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização do que foi aprendido nos cursos.	1,3%	10,3%	15,4%	41,0%	32,0%	3,9
13. O clima interno da organização me estimula a buscar uma aprendizagem contínua a partir dos cursos ofertados pela UC.	1,3%	3,8%	17,9%	44,9%	32,0%	4,0
14. O conteúdo dos cursos oferecidos pela UC está de acordo com a realidade vivenciada no dia a dia do meu trabalho	0%	1,3%	5,1%	46,1%	47,4%	4,4
15. Os cursos oferecidos pela UC do Banco estão atualizados em relação às demandas do mercado.	0%	1,3%	2,6%	35,1%	61,0%	4,6

Total	1,3%	4,2%	10,3%	41,8%	43,1%	4,2
--------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	------------

Fonte: Dados primários (2019).

A Tabela 4 apresenta questões relacionadas à aprendizagem no nível organizacional. Pode-se observar que ela alcançou uma média ponderada de 4,2, ou seja, mais de 84% dos participantes concordam ou concordam totalmente que a AO permite ao trabalhador melhorar suas habilidades e competências, além- de adquirir novas, que contribuem para o alcance de excelentes resultados, não só individual, mas para a organização como um todo. Nesse sentido, Carvalho (1989) e Belinskiet al. (2020) afirmam que as organizações que procuram manter sua competitividade necessitam assimilar várias mudanças para introdução de novos conhecimentos, e é através da aprendizagem que - essas podem ser aplicadas, sustentadas e assimiladas como estratégias de crescimento e até de sobrevivência. Em outros direcionamentos, Bitencourt (2005) e Oliveira et al. (2013) destacam que a principal dificuldade e característica da AO está centrada no aprender a aprender, pois, quando as organizações aprendem a aprender, é desenvolvida uma postura mais flexível e o erro é visto como uma experiência positiva.

Observa-se também que, na questão 14, mais de 93% dos participantes concordam ou concordam totalmente que o conteúdo dos cursos oferecidos pela UC está de acordo com a realidade vivenciada diariamente no trabalho. Logo, ao indicar se os cursos oferecidos pela UC do Banco estão atualizados em relação às demandas do mercado (questão 15), 61% dos participantes concordam totalmente. Esses são resultados positivos e confirmatórios da ocorrência da AO. Para Antonello e Godoi (2011), a AO pode ser o resultado de processos ou de mudanças no ambiente corporativo.

Os resultados deste nível de aprendizagem demonstram uma adaptação da organização ao ambiente, que implicam na absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas, legitimamente reconhecidas e incorporadas na rotina de labor, que só acontecem no momento em que organização fizer bom proveito dos recursos de que dispõem (Bitencourt, 2022; Boog & Boog, 2013; Durante et al., 2018; Oliveira, Campos & Camargo, 2023).

Analisados os três níveis da AO, algumas sugestões referentes à UC foram apresentadas pelos trabalhadores, as quais são expostas no Quadro 2.

Quadro 2 - Sugestões dos trabalhadores

Respostas	Frequência
Oferecer programas de certificação.	11

Disponibilizar mais horas para capacitação, com isso tem-se um melhor aproveitamento no curso.	7
Disponibilizar mais cursos para algumas áreas do banco como caixa e plataformista.	6
Total	24

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Quadro 2, são apresentadas as sugestões dos trabalhadores da Instituição Bancária estudada para a UC, com vistas à maior aprendizagem. Fica evidente que a maioria dos participantes da pesquisa sugere, dentre outras questões, a necessidade da UC em oferecer programas de certificação. Tal certificação- apresentar-se-ia como uma forma de reconhecimento das competências e do CHA dos trabalhadores, que precisam de certificação para vender certos produtos ofertados pelo banco. Nesse sentido, Knapik (2012) e Moscardini e Klein (2015) definem as UCs como um conjunto de estratégias educacionais contínuas promovidas pela organização, a partir das metas e estratégias futuras, com o intuito de desenvolver competências críticas para o negócio. As demais questões citadas se referem à disponibilização de mais horas de cursos para capacitação, bem como aqueles voltados para áreas do caixa e plataformistas.

Mais especificamente sobre o aproveitamento dos cursos oferecidos pela UC, os trabalhadores apresentam algumas sugestões que são expostas no Quadro 3.

Quadro 3 - Sugestões para melhor aproveitamento dos cursos

Respostas	Frequência
Aliar técnica de gamificação nos cursos ofertados pela UC	7
Trazer curso com abordagem mais inovadora como a do <i>design thinking</i>	6
Total	15

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como se observa no Quadro 3, os trabalhadores destacam sugestões para o melhor aproveitamento dos cursos da UC Instituição Bancária estudada. Trazem como sugestão alinhar a gamificação nos cursos da UC, para, assim, fazer o uso de dinâmicas de jogos, a fim de engajar os trabalhadores, resolver melhor os problemas e obter maior aprendizado. Os cursos poderiam adotar técnicas mais atuais de capacitação, buscando práticas mais diversificadas, criativas e atrativas, como é sugerido por Limongi-França (2007). Na visão da autora, as UCs têm um papel relevante dentro da organização, pois desenvolvem competências e talentos humanos, causando impactos profundos em seus resultados. Uma UC tem como objetivo melhorar o gerenciamento do capital intelectual (Alliprandini *et al.*, 2022), assumir o desenvolvimento das capacitações, fazendo o uso de diversas tecnologias, além de promover a atualização e o

aperfeiçoamento constante de seus trabalhadores (Maggi-da-Silva, Bido & Reatto, 2022; Silva & Balzan, 2007; Silva *et al.*, 2018).

Diante dos resultados apresentados e analisados, pode-se observar que os trabalhadores da Instituição Bancária X sentem-se atendidos com a UC, a qual está auxiliando no processo da AO. A Instituição conta com sua UC bem implementada e alinhada à estratégia organizacional, disponibilizando programas e formações específicos para cada cargo, que também atende diversas áreas da Instituição. Portanto, isto é considerado instrumento de suma importância para o aumento da produtividade do trabalho, uma vez que o trabalhador, estando capacitado, tende a sentir-se mais motivado, melhorando sua atuação e proporcionando maiores ganhos para a Instituição. Deste modo, o conhecimento adquirido durante o curso é transmitido e aplicado no dia a dia, auxiliando nos processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento (Bitencourt, 2022; Sgarbossa *et al.*, 2022; Oliveira, Campos & Camargo, 2023). Com isso, a organização passa a dispor de uma força de trabalho mais preparada, tornando-a competitiva e de destaque no mercado, como é referenciado por Dias e Guimarães (2016), Silva *et al.* (2018) e Sousa, Prata e Pereira (2018), entre outros.

Os cursos, quando atualizados em relação às demandas do mercado, proporcionam aos trabalhadores conhecimentos e habilidades adequadas para a função que exercem, com objetivo de modificar hábitos antigos, desenvolver novas atitudes e aprimorar o conhecimento, a fim de se tornarem melhores na atividade exercida dentro da Instituição. Desse modo, a AO pode ser integrada aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes adquiridas durante a capacitação, pelo uso de diferentes estratégias (Bitencourt, 2022; Limongi-França, 2007; Lissillour & Rodriguez-Escobar, 2022; Lissillour, Rodríguez-Escobar, & Wang, 2020; Silva & Balzan, 2007; Takahashi, 2015). Além disso, como a AO consiste em um processo de detecção e correção de falhas, o erro deve ser entendido como a diferença entre o que foi planejado a realizar e o que de fato foi realizado, buscando racionalizar e facilitar o processo de aprendizagem, como bem refere Limongi-França (2007).

Com os resultados da pesquisa, é possível observar que a UC Instituição Bancária X já está consolidada, apresentando resultados evidentes e significativos às demandas da instituição. Em vista disso, é fundamental manter uma postura de inovação constante nas soluções e conteúdos disponibilizados, com o propósito de aprimorar continuamente as práticas educacionais da UC, adaptando-as às áreas de atuação, desafios e necessidades específicas dos trabalhadores. Portanto, a gestão da Instituição deve estar orientada a estimular um aprendizado preciso e contínuo, visando à qualidade e ao melhor aproveitamento na aquisição de conhecimento, além de disponibilizar meios para os trabalhadores darem continuidade ao seu

processo de formação. Ademais, os programas da UC deveriam ser repensados desde a sua estruturação, verificando-se se eles estão também sendo desenvolvidos como espírito crítico, na lógica que Vergara, Brauer e Gomes (2022) propõe.

5 Conclusões

A área de GP é indispensável para uma organização, pois é capaz de alinhar os interesses junto aos trabalhadores, potencializando, gerindo e norteando os esforços na direção dos objetivos e metas da organização. Desta maneira, é fundamental que os trabalhadores se dediquem em prol da organização para alcançarem os objetivos e metas estabelecidos por ela. Ainda, a função das organizações também está em importar-se com o desenvolvimento de seus trabalhadores, investindo em programas de capacitações e desenvolvimento profissional, para que melhore cada vez mais a aprendizagem multinível, alcançando a AO e a melhor atuação no mercado.

Com o ambiente externo competitivo, muitas organizações estão implementando UCs, como uma forma de instigar e melhorar o processo da AO. As UCs acabam funcionando como laboratórios de aprendizagem, que visam melhorar o desempenho organizacional e aumentar a competitividade, por meio da socialização do conhecimento adquirido. Nesse contexto, tais UCs possuem por objetivo oferecer cursos específicos para os trabalhadores, possibilitando a criação de programas de capacitações de alto nível de acordo com as políticas, estratégias e objetivos organizacionais. Essas práticas permitem a obtenção de melhor eficácia operacional, além de oferecer agilidade na absorção de aprendizagem e formação dos trabalhadores envolvidos. Uma organização com UC, bem estruturada e implementada, tende a produzir conhecimentos aplicáveis à realidade em que se encontra, atingindo resultados positivos e mensuráveis, além de ter menor custo com C&D, eliminando, desta forma, alguns investimentos externos.

Neste artigo, com o tema AO e UC, se buscou entender, por meio da percepção dos trabalhadores da Instituição Bancária X, quais são as contribuições da Universidade Corporativa no processo de AO nas agências do município de Passo Fundo/RS. Foi possível constatar percepções positivas em relação à UC Instituição Bancária X, a qual se pauta sobre o desenvolvimento de competências profissionais e na promoção do desempenho organizacional ou a implementação de estratégias. O desenvolvimento dos trabalhadores passa a ter um caráter contínuo, permanente e vinculado ao negócio. Proporciona uma educação que favorece as alianças estratégicas, o alinhamento com a cultura, valores, objetivos e competências

estratégicas, eleva o patamar de competitividade organizacional, fazendo com que a educação corporativa receba maior atenção da alta administração das organizações, inserindo-a efetivamente nas estratégias da organização. Ainda, foi considerada pelos trabalhadores como fonte de aprendizado, uma vez que a dinâmica alinha-se ao cargo dos trabalhadores e à estratégia da Instituição bancária.

Ademais, constatou-se que a AO acontece de diversas formas, dentre as quais é possível destacar aspectos positivos: no âmbito profissional, na prática, no compartilhamento de informações, entre outras. Os respondentes consideram a UC relevante para o crescimento dentro da Instituição, além dos cursos ofertados estarem atualizados em relação às demandas. Quanto à aprendizagem no nível grupal, mais de 50% dos participantes concordam que o conhecimento adquirido nos cursos ofertados pela UC melhorou os processos e o desempenho, bem como, preparam os trabalhadores para o trabalho em equipe. Frente à aprendizagem no nível organizacional (que alcançou uma média ponderada de 4,2), constatou-se que os conteúdos dos cursos oferecidos pela UC permitem ao trabalhador melhorar suas habilidades e competências, além de adquirir novas, que irão contribuir para alcançar excelentes resultados, não só individuais, como também para a organização como um todo.

Assim, este trabalho permitiu embrenhar-se no estudo sobre o tema AO, verificando a sua importância tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Logo, ficam nítidas as contribuições práticas e teóricas da pesquisa. Do ponto de vista teórico, pode-se dizer que esta pesquisa traz sua contribuição, ao trabalhar com o conceito da aprendizagem multinível interseccionada à UC, o que ainda é pouco estudado. Como contribuição prática, destaca-se o fato de que a AO é uma estratégia que traz resultados de médio e longo prazo para as organizações, o que não é diferente na instituição estudada. Assim, sugestões práticas para a melhoria das atividades são oferecidas pelos próprios trabalhadores (Quadro 2 e 3), os quais vivenciam tais processos.

Chegando ao final desse estudo, pode-se indicar que mais pesquisas sobre o tema se fazem necessárias, principalmente quando se analisa alguma variável relacionada à AO, ainda mais quando pouco estudada, como é o caso das UCs. Por outro lado, não se negam as limitações da pesquisa, a exemplo de que apenas a percepção de parte dos trabalhadores foi analisada de forma quantitativa. Logo, um estudo de caso mais ampliado, com a aplicação de entrevistas em profundidade, pode trazer resultados significativos e possíveis de serem trabalhados de forma prática, além de possibilitar que a UC seja percebida em todas as suas nuances, inclusive no que tange a ela ter ou não ter um viés emancipatório. Ademais, cabe salientar que não foi possível, e nem se teve como foco, a análise do quarto nível da

aprendizagem, a AIO, visto que o contexto de análise é interno à instituição, ou seja, é a UC. Logo, pesquisas futuras podem se debruçar no estudo do referido nível de aprendizagem, verificando como ele pode contribuir no processo de aprendizagem interna.

Referências

Alliprandini, D. H., Scur, G., Vilas Boas Viveiros Lopes, A. P., & Wakatsuki, M. M. (2022). Organizational learning in the context of product development processing: a case study in an automotive company. *Academia Revista Latino americana de Administración*, 35(4), 413-434.

Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. Ø., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111–136.

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.

Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.

Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. (13a ed.). London: Kogan Page.

Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14-30.

Bagattoli, S. L., & Müller, G. C. K. (2016). Treinamento e Desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas da organização. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, (6)2, 106-120.

Belinski, R., Peixe, A.M., Frederico, G.F., & Garza-Reyes, J.A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457.

Bido, D. D. S., Godoy, A. S., Araujo, B. F. V. B. D., & Louback, J. C. (2010). Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 68-95.

Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: UNISINOS.

Bitencourt, C. (2022). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional-a experiência de três empresas australianas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3, 136-157.

Boog, G. & Boog, M. (2013). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações*. São Paulo: Pearson.

Botoli, W. (2017). *Capacitação e Desenvolvimento Profissional como Ferramenta de Gestão: Um estudo de caso no Banrisul*. 2017, 79f. Estágio Supervisionado (Administração). Universidade de Passo Fundo.

- Carvalho, A. V. (1989). *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Castro, C. M., & Eboli, M. (2013). Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. *Revista de Administração de Empresas*, (53)4, 408-414.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, (24)3, 522-537.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, (36)3, 446-460.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Dias, D. M., & Guimarães, M. G. V. (2016). Avaliação da Capacitação Profissional na Prefeitura de Manaus. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, (10)3, 42-59.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Durante, D.G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Rev. Adm. Mackenzie*, (20) 2, 1-26.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por Competências*. (3a ed). São Paulo: Editora Gente.
- Eboli, M. (2016). Educação corporativa nos novos cenários empresariais. *GV Executivo*, Rio de Janeiro, 20-24.
- Ford, K., Baldwin, T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (5)1, 1-25.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Haataja, E., Dindar, M., Malmberg, J., & Järvelä, S. (2022). Indivíduos em um grupo: preditores metacognitivos e regulatórios de realização de aprendizagem em aprendizagem colaborativa. *Learning and Individual Differences*, 96, 102146.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and workcultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1-26.
- Jiang, Y., Lin, W., Huang, X., Duan, L., Wu, Y., Jiang, P., & Wang, X. (2023). How to prompt training effectiveness? na investigação on achievement goal setting intervention in workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 75-91.
- Knapik, J. (2012). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Intersaberes.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.

- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. (2022). Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university. *The Learning Organization*, (ahead-of-print). Acesso em: <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0011>
- Lissillour, R., Rodríguez-Escobar, J. A., & Wang, Y. (2020). A strategic alignment to leverage the role of corporate universities. *Gestion 2000*, 37(3), 39–65.
- Lopes, L. F. D. (2018). *Métodos Quantitativos aplicados ao comportamento organizacional*. Santa Maria: Voix.
- Madruga, R. (2018). *Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Maggi-da-Silva, P. T., Bido, D. D. S., & Reatto, D. (2022). Os Efeitos da Autonomia no Trabalho, da Cultura de Aprendizagem e do Cinismo Organizacional sobre a Transferência do Aprendido em MBA. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 230-246.
- Mascarenhas, A. (2020). *O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos*. (15a ed). São Paulo: Saraiva.
- Mauricio, A. C. O., Vieira, A. M., & Claro, J. A. C. S. (2018). Princípios de sucesso da educação corporativa: um estudo desenvolvido na uti de uma unidade hospitalar da região do grande abc paulista. *Desafio Online*, 6(1).
- Moscardini, T. N., & Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, (19)1, 84-106.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2018). The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. *International Journal of Innovation and Learning*, (24)2, 176 – 199.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C.C. (2014). Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. *BAR – Brazilian Administration Review*, (11)3, 284-301.
- Oliveira, B., Campos, S., & Camargo, M. (2023). Aprendizagem organizacional: processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista Terra & Cultura: Cadernos De Ensino E Pesquisa*, 39(76), e2812.
- Oliveira, J. I. R., Lima, A. K. C., Oliveira, H. V., & Santos, G. L. (2013). A Percepção Dos Princípios Educacionais Da Universidade Corporativa De Uma Instituição Financeira Da Cidade De Mossoró/RN. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, (2)3, 19- 37.
- Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26.
- Paulista, G., & Losada, M. F. (2020). O papel e o poder das equipes de trabalho e das organizações: aplicação do modelo de Losada e implicações no novo normal pós- pandemia do covid-19. *Ciências Jurídicas e Sociais*, 1(1), 157-185.

- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. In M.Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 61-88). *Oxford*: Oxford University.
- Quatiero, E. M., & Bianchetti, L. (2005). *Educação Corporativa - Mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez.
- Santos, V. D. (2019). Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, (9)1, 24-41.
- Sgarbossa, M., Rizzi, B. A., Bosa, I., & Grzybovski, D. (2022). Relação entre os níveis de aprendizagem organizacional no segmento de supermercado. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 19(3), 21-46.
- Silva, M. W. D., & Balzan, N. C. (2007). Universidade corporativa: pré-tendência do Ensino Superior ou ameaça? Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 12, 233-256.
- Silva, S. W., Fonseca, L. R., Silva, M. R., Júnior, P. D. S. P., & Piurcosky, F. P. (2018). Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa. *Revista Gestão & Conexões*, 7(2), 184-202.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, 20(1), 7-28.
- Sousa, C. V., Prata, F. S., & Pereira, J. R. (2018). Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, (23)2, 154-173.
- Takahashi, A. R. W. (2015). *Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. São Paulo: Intersaberes.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (16a ed). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C., Brauer, M., & Gomes, A. P. C. Z. (2022). Universidades corporativas: educação ou doutrinação?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 167-191.
- Vergara, S. C., & Ramos, D. R. M. (2022). Motivos para a criação de universidades corporativas-Estudo de casos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3, 79-98.
- Zerbini, T., Abbad, G., & Mourão, L. (2012). Avaliação da efetividade de um curso a distância, via intranet: o caso do Banco do Brasil. *Rev. Psicol. Organ. Trab*, (12) 2, 155-170.