

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luísa Estela Franco

**ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PARA O EXERCÍCIO DA PRÁTICA
DE ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA**

Orientador: Pedro Henrique de Gois

**Frederico Westphalen, RS
2025**

ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PARA O EXERCÍCIO DA PRÁTICA DE ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel(a) em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois.

Frederico Westphalen, RS 2025

RESUMO

ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PARA O EXERCÍCIO DA PRÁTICA DE ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Nessa pesquisa foram analisados como são desenvolvidos os processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen-RS. O tema foi escolhido devido à experiência pessoal vivenciada pela autora com o atendimento ao público e do interesse de analisar o processo de desenvolvimento da aprendizagem baseado na teoria de aprendizagem em práticas. Os principais autores de referências foram Antonello (2011), Takahashi (2015), Leal (2015), Ferreira (2009) Gil (2002). A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e descritiva e analisou o processo de aprendizagem para o exercício da prática de atendimento ao público. A análise de dados foi aplicada ao problema de pesquisa proposto por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os aspectos metodológicos foram utilizados nos métodos de entrevista semiestruturada a pesquisa. Foram realizadas entrevistas com os trabalhadores da instituição estudada, sendo eles o Gerente (servidor público) Estagiária e Recepcionista (terceirizada). Este estudo possibilitou entender como ocorre o processo de aprendizagem no contexto do atendimento ao público, Também permitiu compreender o funcionamento do processo de contratação, as atividades realizadas e a prática cotidiana de atendimento. Além disso, foi possível relacionar as teorias de aprendizagem organizacional com a atuação prática dos autores. Constatou-se ainda que a aprendizagem está presente no cotidiano, manifestando-se em cada interação e troca de conhecimento, sendo essencial dentro da instituição. Isso contribuiu para que os colaboradores desenvolvessem um processo de aprendizagem capaz de oferecer um atendimento adequado e solucionar as demandas dos usuários da agência.

Palavras-chave: Aprendizagem. Prática. Público.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e ao Instituto Federal Farroupilha Campus Frederico Westphalen, que fazem parte da minha formação desde o Ensino Médio. A Instituição Financeira Pública e aos colaboradores que contribuíram para a realização desta pesquisa, à minha família, pelo apoio incondicional e, de forma especial, ao meu orientador, professor Pedro Henrique de Gois, por todo o apoio, auxílio, orientação e aprendizado ao longo dessa jornada.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

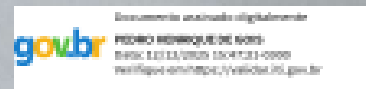
À Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PARA O EXERCÍCIO DA
PRÁTICA DE ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA**

Elaborado por Luísa Estela Franco

Como requisito parcial para obtenção do grau de
BACHARELA em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)

Márcia Rodrigues
Prof.(a) Ms.C. Márcia Rodrigues
(Instituto Federal Farroupilha)

Volmir Rabaioli
Prof. Dr. Volmir Rabaioli
(Instituto Federal Farroupilha)

Frederico Westphalen, RS
2025

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de aprendizagem no local de trabalho. Adaptado de Illeris (2004). 26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da Análise de Conteúdo proposta para a pesquisa	35
Quadro 2 - Síntese Processos de Atendimento/Aprendizagem	40
Quadro 3 - Síntese Processos de Aprendizagem dos Autores	43
Quadro 4 - Principais processos de Atendimento/Aprendizagem	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO - Aprendizagem Organizacional

ASTD - Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento

BACEN - Banco Central do Brasil

CDC - Código de Defesa do Consumidor

DRH - Desenvolvimento de Recursos Humanos

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

MA - Metodologias Ativas

OA - Organizações que Aprendem

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

FGTS- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	15
2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	17
2.1.1 Estudos baseados em prática	18
2.2.2 Aprendizagem baseada em práticas	19
2.2 PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO	20
2.2.1 Atendimento ao público em comércio/serviços bancários	22
2.3 SERVIÇOS BANCÁRIOS	24
2.4 APRENDIZAGEM EM CONTEXTOS DE TRABALHO	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	29
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DE COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 PROCESSOS DE ATENDIMENTO NO CONTEXTO DA AGÊNCIA BANCÁRIA ESTUDADA	37
4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM PARA O ATENDIMENTO AO PÚBLICO	41
4.3 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES NO ATENDIMENTO PRIMÁRIO AO USUÁRIO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS	44
4.4 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM BASEADOS NAS PRÁTICAS DE TRABALHO	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem está presente no cotidiano dos indivíduos, pois é por meio dela que se adquire conhecimento e se aprende. De acordo com Antonello (2011), a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Segundo Moraes e Borges-Andrade (2010) dentre todos os espaços da atuação humana, provavelmente aquele em que essa demanda por melhores resultados de aprendizagem se faz mais clara é o ambiente de trabalho.

Conforme Illeris (2004) a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. A aprendizagem no local de trabalho acontece no encontro entre os ambientes de aprendizagem e os processos de aprendizagem dos indivíduos, no espaço da prática profissional.

Segundo Flach e Antonello (2011) a aprendizagem está presente na prática cotidiana de trabalho e já é reconhecida há muito tempo. Diversas pesquisas em Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) empregaram as teorias da aprendizagem informal, aprendizagem na ação e concepções da aprendizagem organizacional, concluindo que o local de trabalho é um espaço de produção contínua do conhecimento coletivo.

Neste trabalho, cujo tema é "Análise do processo de aprendizagem para o exercício da prática de atendimento em uma instituição financeira pública" buscou-se analisar como funciona o processo de aprendizagem na prática de atendimento em uma instituição financeira pública investigando quais as necessidades dos clientes e como funciona o processo de aprendizagem no trabalho para atender as necessidades dos usuários.

De acordo com Antonello (2011) as perspectivas de aprendizagem organizacional são fenômenos principalmente sociais e culturais e que estão baseados em práticas, a partir de diferentes perspectivas como sociológica, cultural-interpretativista, teoria de aprendizagem situada e teoria da atividade. O tema se relaciona com vários estudos da área de conhecimento está ligado na área da administração e em diferentes perspectivas de estudo incluindo contextos sociais.

Conforme Schatzki (2012), estudar a prática é focalizar as ligações entre os fazeres e dizeres como ações básicas, bem como os objetos materiais que dão suporte a essas ações. Essas ações básicas se ligam a outras ações do próprio sujeito e de outros, com a utilização de uma gama maior de objetos materiais, num nível cada vez maior de complexidade, formando as atividades.

De acordo com Pimentel e Nogueira (2018) os estudos baseados em práticas apresentam contribuições para a organização. A organização passa a ser vista como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual (*knowing*) que se renova e se transforma ao ser praticado.

O problema de pesquisa foi definido devido à experiência pessoal vivenciada pela autora com o atendimento ao público e do interesse e necessidade em preencher a lacuna sobre como funciona o processo de aprendizagem e entender os desafios no trabalho de atendimento ao público buscando analisar o processo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional na teoria de aprendizagem baseada em práticas. Diante disso, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: como são desenvolvidos os processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen/RS?

1.1 OBJETIVOS

Para responder o problema de pesquisa elaborado, esse trabalho se orienta a partir dos objetivos descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como são desenvolvidos os processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen-RS.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Caracterizar os processos de atendimento ao público no ambiente organizacional da instituição financeira no qual se insere o estudo;
2. Analisar o processo básico de aprendizagem para o exercício da prática de atendimento ao público no espaço da pesquisa;
3. Compreender as necessidades que os usuários dos serviços bancários evidenciam na sua relação com a instituição pesquisada;
4. Investigar como o processo de aprendizagem foi construído mediante a experiência direta de atendimento como forma de realização de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mundo do trabalho tem sido tratado como um contexto singular de aprendizagem, tanto individual como coletivo, no qual o indivíduo desenvolve continuamente a habilidade de aprender por meio de experiências diretas ligadas ao fazer e a partir da socialização nos espaços laborais (Gerber, 2006; Brandi; Elkjaer, 2011). As relações de trabalho permitem que o aprendizado ocorra a partir da prática de atividades cotidianas, seja pelo desenvolvimento de habilidades ou aptidões ligadas às tarefas ou através da interação com as outras pessoas.

O ambiente de trabalho tem sido gradualmente reconhecido como legítimo para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia a dia. Além da aprendizagem formal, ligada à formação escolar, treinamentos ou processos organizados para aprender algo, as experiências de aprendizagem informal acontecem por meio das oportunidades que estão integradas nas rotinas e práticas de trabalho cotidianas Le Clus (2011) e não há como separar a realização do trabalho de experiências de aprendizagem (Billett, 2001; Hager, 2012).

De acordo com Billett (2001) o trabalho e a aprendizagem são inseparáveis e a partir do momento em que as organizações sustentam condições favoráveis à aprendizagem, trabalhar ao lado de um colega e compartilhar as mesmas tarefas permite aprender fazendo perguntas, observando e recebendo devolutivas dessas atividades. Isso possibilita compreender como o indivíduo percebe a situação, monitora-a e toma decisões (Eraut, 2011). Como consequência, há experiências de aprendizagem sendo construídas a partir do fazer e nas relações sociais vinculadas ao trabalho. Estes elementos apresentados indicam, teórica e academicamente, como tais questões têm recebido atenção no campo da administração e permitem compreender o potencial de avanço nesta temática.

Em pesquisas empíricas com trabalhadores em ambientes de trabalho, níveis de responsabilidade e especialidades diferentes, Hager (2012) mostrou que todos os indivíduos usam formas de aprender que não lhes foram oferecidas por suas experiências formais de aprendizagem. Aprende-se cometendo erros, praticando habilidades pessoais, aplicando teorias e exercitando habilidades, resolvendo problemas e interagindo com os colegas. Compreende-se que o indivíduo aprende de forma informal através da prática e interação com as outras pessoas. O avanço neste tipo de estudo, como o proposto neste trabalho, pretende

ampliar a compreensão sobre os processos de aprendizagem baseados na prática do trabalho, aproximando diferentes contextos de trabalho, para além do cumprimento de tarefas, como espaços de aprendizagem.

“O atendimento ao público, de modo geral, é constituído de um serviço terminal resultante da sinergia de múltiplas variáveis: a conduta do cliente, dos funcionários, condições físicas, ambientais e instrumentais, além do próprio processo de trabalho” (Ferreira; Mendes, 2001, p. 94). A prática de atendimento ao público permite que o processo de aprendizagem ocorra pelas interações e experiências vivenciadas no contato com o usuário, cliente ou interlocutor externo de uma organização e o trabalhador. Assim, como contribuição empírica, este estudo buscou analisar como são desenvolvidos os processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen, Rio Grande do Sul.

O tema foi escolhido devido à experiência pessoal vivenciada pela autora com o atendimento ao público e do interesse de analisar o processo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional baseado na teoria de aprendizagem baseada em práticas. Foi analisado o processo de aprendizagem do trabalhador e o tema indicado buscou analisar como a aprendizagem pode influenciar em um melhor atendimento buscando atender e compreender as necessidades dos usuários, utilizando estudos da teoria da aprendizagem baseada em práticas.

O presente estudo tem como justificativa acadêmica contribuir para o avanço na discussão do tema, ao propor compreender como são desenvolvidos os processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira a partir de experiências como resolver problemas, a questão de como o trabalhador pode desenvolver seu processo de aprendizagem para atender as necessidades que os usuários apresentam e como o processo de aprendizagem e a qualificação influenciam na realização do trabalho. Foi identificado como os estudos baseados em práticas permitem ampliar a compreensão sobre contextos de aprendizagem em espaços de trabalho voltados para o atendimento ao público como uma instituição financeira aqui elencada.

De acordo com Antonello (2011), a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. A interação com o público promove o processo de aprendizagem. Assim, a pesquisa proposta contribui para construção de conhecimento na área de aprendizagem e relações de

trabalho, análise do processo de aprendizado e desafios enfrentados na interface do trabalhador-usuário.

Enquanto base conceitual e justificativa teórica, a aprendizagem baseada em práticas tem como característica a consideração do papel da linguagem e de outros artefatos culturais e materiais, bem como da natureza das interações sociais, ao invés de considerar apenas ações e atividades no processo de aprendizagem (Antonello, 2011). Dessa maneira, a pesquisa contribuiu para compreender como funciona a aprendizagem baseada em práticas no trabalho de atendimento ao público, as características e as interações entre o trabalhador e usuário da instituição financeira.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura de trabalho: No primeiro capítulo foi relatado a revisão teórica e apresentado o referencial teórico com tópicos que abordaram os conceitos centrais da temática Aprendizagem Organizacional. Em seguida foram abordados as perspectivas de estudos sobre aprendizagem organizacional, estudos baseados em prática e aprendizagem baseada em práticas, ao longo do referencial teórico também foram abordados temas como processos de atendimento ao público, serviços bancários e aprendizagem em contexto de trabalho.

Na sequência é desenvolvido o capítulo de procedimentos metodológicos de referência para coleta e análise de dados, seguido de capítulo dedicado às análises e na sua sequência as considerações finais construídas a partir da pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Ao decorrer do capítulo a fim de melhor compreensão do tema, foram apresentadas revisão da literatura dos seguintes conceitos: aprendizagem organizacional e as perspectivas de estudo, o conceito de estudos baseados na prática, o qual se relaciona com a prática de atendimento e com a aprendizagem baseada em práticas. Também foram abordados os conceitos de: processos de atendimento ao público, atendimento ao público em comércio/serviços, serviços bancários e aprendizagem em contexto de trabalho.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme Antonello (2011), a literatura sobre Aprendizagem Organizacional tem avançado muito com o passar dos anos. A pesquisa no tema apresenta um legado que atinge mais de 30 anos, com um crescimento exponencial, a partir da década de 1990. Além disso, foram desenvolvidas distintas investigações que contribuíram para a consolidação e progresso de estudo nesse campo multifacetado e multidisciplinar.

É válido destacar que o estudo sobre aprendizagem organizacional vem crescendo e é um campo diverso que estuda diferentes contextos e experiências de aprendizagens. Neste tópico, foram abordados alguns conceitos de referência para o estudo da aprendizagem organizacional em alguns campos de estudo como na administração, comportamento, trabalho e sociedade.

Para Tsang (1997) e Bastos et al. (2002) a aprendizagem organizacional (AO) possui duas vertentes principais, sendo a primeira aquela que se interessa pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento dos indivíduos que apoia a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente compreende as chamadas “organizações que aprendem” (OA) e tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Considerando as duas vertentes, percebe-se que a aprendizagem organizacional (primeira vertente) se interessa pelas habilidades individuais no processo de construção e de acesso ao conhecimento adquirido na organização para a realização das atividades. Já a segunda vertente (organizações que aprendem) tem como foco a ação e avaliação para

promover melhorias na qualidade dos processos de aprendizagem, focando no que a organização deve fazer para aprender e melhorar seus processos de retenção, formalização e controle de saberes.

Segundo Dragonetti (2005) o conceito de aprendizagem organizacional (AO) se propagou tanto na pesquisa em administração quanto em suas práticas. Na área da administração as publicações encorajam as organizações a se tornarem “organizações que aprendem”, com propósito de sobreviver aos tempos turbulentos de negócios. A aprendizagem organizacional abrange vários aspectos os quais são desenvolvidos no campo da pesquisa sobre processos de aprendizagem e nas práticas de trabalho, buscando compreender como o aprendizado se efetiva na organização.

De acordo com Antonello (2011) no Brasil os conceitos de aprendizagem organizacional recebem influência da administração científica tradicional, e pela própria abrangência envolve vários campos teóricos como psicológico, sociológico, cultural, histórico e metodológico. A aprendizagem organizacional abrange vários campos em seu desenvolvimento e na prática.

No contexto comportamental, a aprendizagem organizacional se concentra nos antecedentes e as mudanças que acontecem nas rotinas e nos sistemas internos da organização, quando respondem às próprias experiências vivenciadas, entende-se que a aprendizagem no trabalho vai se desenvolvendo por meio das rotinas e experiências passadas de cada indivíduo.

Segundo Orr (1990) e Lave e Wenger (1991) no contexto social a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras, ou seja, está presente nas relações e nas interações entre as pessoas. No momento de interação com outras pessoas e participação social ocorre o processo de aprendizagem. O trabalho com atendimento ao público seria uma forma de interação social entre o usuário e o trabalhador, consequentemente um processo ligado à aprendizagem, pois a interação durante o atendimento possibilita que ambos aprendam.

Conforme Pozo (2002) a capacidade de aprendizagem sempre esteve presente na humanidade e é justamente uma característica que diferencia das demais espécies. O ser humano começa aprender desde que nasce e resultados dessa capacidade de aprendizagem podem ser vistos na complexidade dos arranjos sociais e artefatos tecnológicos e na velocidade com que estes se modificam no mundo atual.

Na abordagem da aprendizagem organizacional, segundo Takahashi (2007), o foco está em como as organizações se comportam diante das mudanças ambientais, incrementais e transformacionais e como as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho, é considerado as relações sociais no ambiente natural de trabalho e a cultura organizacional.

De acordo com Takahashi (2015) aprender implica desorganizar ou tentar organizar algo que está em desordem. Procura-se entender uma situação que se apresenta desarticulada e aprende-se ressignificando e ordenando essa situação. Segundo Prange (2001) a aprendizagem organizacional é uma das maneiras de entender como as organizações evoluem e têm sucesso, pois permite a compreensão da sua dinâmica, ou seja, funciona como uma lente para analisar as organizações. O estudo específico da aprendizagem nas organizações ajuda a compreender o espaço de produção/trabalho por meio da análise da sua dinâmica, comportamento e cultura organizacional.

2.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Antonello (2011) as perspectivas de aprendizagem organizacional são fenômenos principalmente sociais e culturais e que estão baseados em práticas, a partir de diferentes perspectivas como sociológica, cultural-interpretativista, teoria de aprendizagem situada e teoria da atividade. Existem várias perspectivas de estudo sobre aprendizagem organizacional que estão ligadas a fenômenos sociais e culturais que são baseados em práticas.

Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998) a abordagem da aprendizagem organizacional é apresentada como uma perspectiva social construtivista que busca reconciliar a construção social da mente com a tradição do interacionismo simbólico e o construtivismo social. Há alguns pressupostos que são assumidos, um deles é que a linguagem é o principal elemento de qualquer processo de aprendizagem e o outro é que toda aprendizagem está sempre associada a alguma prática.

Neste tópico foram apresentadas as perspectivas de estudo de aprendizagem organizacional nos estudos baseados em prática buscando entender o conceito de prática e como ela é desenvolvida. Ademais, foram apresentados conceitos e como funciona a aprendizagem baseada em práticas.

2.1.1 Estudos baseados em prática

De acordo com Heidegger (2010), a prática é constituída por todas as ações, atividades e objetos materiais contidos nessas hierarquias teleológicas que, por envolverem projetos humanos e coletivos, são também estados de existência. Essa ideia de prática está baseada na tradição filosófica fenomenológica que a inteligibilidade tem papel preponderante, ao considerar que as relações humanas e sociais são parte de um processo contínuo no qual as pessoas normalmente fazem e dizem aquilo que se constitui com algum sentido. A prática é composta por ações, atividades, objetos materiais e está ligada às relações humanas.

Segundo Pimentel e Nogueira (2018) a ordem social se insere no campo da prática, pois é nela que os arranjos entre pessoas, artefatos, objetos, organismos, e suas relações e sentidos são estabelecidos. É possível conhecer os arranjos de práticas e os mecanismos que os constituem, tornando possível conhecer os fenômenos sociais mais amplos que emanam dessas práticas tais como as organizações, bem como aqueles que permeiam a vida social de forma mais difusa, tais como a aprendizagem.

Pimentel e Nogueira (2018) relatam que a prática é mais do que ações ou atividades individuais isoladas carregadas de intencionalidade, a prática é ao mesmo tempo o conteúdo, o processo e o resultado das atividades humanas, cuja natureza é intrinsecamente coletiva. Ações, desempenho e trabalho só fazem sentido à medida que estabelecem uma ligação eu-outro(s) e permitem a sobrevivência coletiva. A prática é o resultado de ações, relações sociais e atividades que formam um conteúdo por meio de processos, atividades humanas e seus resultados. Ainda, a prática está constituída à medida que ocorre uma ligação entre o indivíduo e as ações, atividades e trabalho.

Conforme Schatzki (2012), estudar a prática é focalizar as ligações entre os fazeres e dizeres como ações básicas, bem como os objetos materiais que dão suporte a essas ações. Essas ações básicas se ligam a outras ações do próprio sujeito e de outros, com a utilização de uma gama maior de objetos materiais, num nível cada vez maior de complexidade, formando as atividades. Essas atividades são humanas e coletivas, mas não coincidem necessariamente com a prática.

De acordo com Pimentel e Nogueira (2018) os estudos baseados em práticas apresentam contribuições para a organização. A organização passa a ser vista como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual (*knowing*) que se renova e se transforma ao ser praticado.

O conhecimento visto dessa forma é um fenômeno situado, negociado, emergente e incorporado, a dimensão material dessas práticas que formam a organização é entendida em relação íntima com os seres humanos e com papel importante na noção de agência, uma metodologia para análise que valoriza o papel do conhecimento no trabalho e o entende como *knowing-in-practice*. O desenvolvimento de um novo léxico que produza novas expressões e conceitos, que sejam capazes de expressar as nuances que diferenciam essa abordagem, e contribuam com a renovação dos estudos organizacionais.

Os estudos baseados em práticas são uma referência para entender as relações sociais e como acontece o processo de aprendizagem, pois estudar a prática promove as ligações com as ações básicas e atividades por meio das relações sociais. As práticas que formam a organização e a relação da organização com os seres humanos valorizam o papel do conhecimento no trabalho e contribuem para o melhoramento dos estudos organizacionais.

2.2.2 Aprendizagem baseada em práticas

Segundo Antonello (2011) a aprendizagem baseada em práticas tem como característica a consideração do papel da linguagem e de outros artefatos culturais e materiais, bem como da natureza das interações sociais, ao invés de considerar apenas ações e atividades no processo de aprendizagem. A aprendizagem baseada em práticas considera desde a linguagem até artefatos culturais, interações sociais e não somente ações e execução das atividades.

Na perspectiva social, o processo de aprendizagem está sempre ligado a uma prática construída coletivamente, onde o grupo forma uma identidade por meio da participação. O conhecimento não é adquirido simplesmente pelo acúmulo de informações quantificáveis. Assim, aprendizagem não é concebida para conhecer o mundo, mas para se tornar parte social dele, o que diferencia a relação de “ser” do grupo ou “estar” nele (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998; Bispo; Godoy, 2012). Compreende-se que na abordagem social o processo de aprendizagem está associado na prática que é construída por um grupo baseado na participação e a aprendizagem ocorre quando acontece a participação social.

De acordo com Bispo (2011) o estudo da vida social a partir das práticas na década de 1950 já estava sendo iniciado. Os estudos baseados em prática foram muito influenciados pela etnometodologia, pela fenomenologia e pelo legado de Wittgenstein, além de alguns elementos marxistas e outros pensamentos mais contemporâneos, como os desenvolvidos por

Pierre Bourdieu e Anthony Giddens. Entretanto, na área de administração a utilização das práticas sob essa perspectiva é recente.

Segundo Flach e Antonello (2011) a aprendizagem está presente na prática cotidiana de trabalho já é reconhecida há muito tempo. Diversas pesquisas em Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) empregaram as teorias da aprendizagem informal, aprendizagem na ação e concepções da aprendizagem organizacional, concluindo que o local de trabalho é um espaço de produção contínua do conhecimento coletivo.

Teorias baseadas em práticas também insistem que aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo individual. A aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Assim, o contexto é considerado em termos de suas divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros.

É importante destacar que a aprendizagem baseada em práticas não é considerada exclusivamente individual, pois é construída por meio de relações e interações pessoais. O local de trabalho é um espaço de produção de conhecimento onde ocorrem interações com outras pessoas, o que desenvolve o processo de aprendizagem baseado em práticas. Outros fatores como ambiente, linguagem e cultura também influenciam nesse processo de aprendizagem.

2.2 PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

De acordo com Tani (2018) o atendimento ao público é uma das atividades de maior relevância em uma empresa no que diz respeito ao trato ao cliente, por isso é tão importante para as organizações, estando presente em diversas discussões. Trata-se da forma como todos os funcionários interagem com o cliente, ou seja, o público, e fazem parte desse processo todas as pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento com a empresa.

Entende-se que o atendimento ao público é uma atividade de extrema importância dentro de uma organização, pois é a forma de interação com o cliente e é por meio dele que é possível ofertar os serviços da instituição e atender a necessidade do cliente. Neste tópico são abordados os processos de atendimento ao público e o atendimento no setor de comércio e serviços bancários.

De acordo com Bianchini (2021) a experiência do cliente é o novo campo de batalha das empresas. Não basta um bom produto ou uma boa campanha de marketing sem a entrega de qualidade e a construção de um relacionamento. Além de conhecer o cliente, é importante

buscar uma abordagem contextualizada para oferecer um tratamento individualizado, que seja relevante e traga conveniência. Além do mais, cuidar do cliente envolve se antecipar aos problemas e oferecer soluções de forma proativa.

Compreende-se que o atendimento ao cliente envolve aspectos relacionados a sua experiência e interação no processo de atendimento. É importante entender a necessidade do cliente e resolver o seu problema da melhor forma possível buscando trazer satisfação e com que o cliente tenha uma boa experiência com o atendimento realizado, gerando um feedback bom para a organização.

Conforme Tani (2018) o atendimento ao público refere-se a ouvir, observar, entender e dar a solução para qualquer pessoa que venha em busca de uma necessidade. Já o atendimento ao cliente refere-se a ouvir, observar, entender e dar a solução para as pessoas que estão em busca de determinado produto ou serviço. O trabalhador que desempenha a função de atendimento ao público deve se preocupar em encontrar uma solução para a necessidade da pessoa e o atendimento ao cliente busca dar a solução para as pessoas que estão em busca de determinado produto ou serviço.

No atendimento ao público em uma instituição financeira pública, é preciso realizar as duas partes de atendimento, pois é preciso ouvir, observar, entender a necessidade do público que é também cliente e encontrar a solução para a sua necessidade que está relacionada aos produtos e serviços bancários oferecidos pela instituição.

Segundo Tani (2018) saber atender bem é o grande segredo e mistério de cada empresa. Um bom atendimento faz que o público se torne um cliente e que um cliente se torne fiel à marca ou serviço. O papel do atendimento ao cliente está em responder perguntas, resolver problemas, definir necessidades de logística corporativa, consertar o que está quebrado, encontrar o que foi perdido, acalmar o cliente furioso e, finalmente, terminar o atendimento. O atendimento começa com a primeira fala do público e termina quando este vai embora com a solução. Para fazer com que o cliente tenha sua necessidade atendida, é preciso entender as metas e objetivos de cada cliente/público.

Tani (2018) afirma que quanto mais hábil for o atendente, mais experiente e mais bem treinado ele será, pois, dessa forma, pode identificar as necessidades e começar o envolvimento de solução, antes mesmo do cliente/público terminar de desenvolver o seu raciocínio e definir a sua necessidade. Saber fazer um atendimento rápido não quer dizer ser ineficaz. As técnicas de desenvolvimento e percepção das necessidades fazem que a prática seja aperfeiçoada. Entende-se que o trabalho de atendimento para ser realizado precisa se preocupar em ouvir, entender o cliente e buscar realizar seu trabalho com agilidade e

eficiência e sempre ir treinando suas habilidades e técnicas de atendimento para entregar o melhor resultado.

2.2.1 Atendimento ao público em comércio/serviços bancários

O atendimento ao público constitui, frequentemente, um serviço terminal que resulta da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Assim, o atendimento ao público pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais, organizacionais) disponibilizadas pela organização. (Ferreira, Carvalho e Sarmet, 1999; Freire e Ferreira, 2000).

O atendimento ao público pode ser considerado um serviço resultante de multivariáveis no qual estuda desde a conduta do usuário até aspectos físicos do ambiente e instrumentais. Além disso, é considerado uma atividade complexa, pois a interação social é medida por diferentes necessidades que dependem das condições disponíveis pela organização para atender as necessidades dos usuários.

De acordo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2019) o mercado bancário brasileiro tem passado nos últimos anos por um processo de digitalização, com a migração dos pontos tradicionais de atendimento (como agências, correspondentes bancários e autoatendimento) para as operações digitais no internet banking e principalmente no mobile banking. Essa migração contribuiu para a quantidade crescente de transações, uma vez que facilita o contato do cliente com operações que antes só poderiam ser realizadas de maneira presencial.

A expansão significativa dos terminais de autoatendimento, somada ao crescimento do acesso às contas digitais e ao internet banking, trouxe mais praticidade para os usuários dos serviços bancários. Além disso, permitiu que as instituições financeiras reduzissem seus custos operacionais e riscos, ao mesmo tempo em que tornaram o atendimento mais ágil (Pitteri; Nachbar Júnior; Arruda, 2010). Apesar desses avanços tecnológicos, Araújo e Carneiro (2008) destacam que as filas nas agências bancárias continuam sendo uma realidade, e o tempo de espera pelos serviços ainda é elevado na maioria dos estabelecimentos.

Araújo e Carneiro (2008) apontam que as filas nas agências bancárias persistem por vários motivos, entre eles a diminuição das agências e do número de funcionários, o aumento

da demanda por serviços, a falta de interesse dos bancos em melhorar o atendimento a não correntistas, a variedade de serviços oferecidos e o perfil social dos usuários. A maioria das pessoas que enfrentam filas não possui conta bancária e pertence a grupos com menor escolaridade, renda reduzida e pouco acesso ao mundo digital.

Idosos, não correntistas e não bancarizados fazem parte de uma parcela excluída digitalmente. Apesar da era digital ter trazido avanços e novas formas de interação social (Almeida; Jorge, 2021), muitos ainda enfrentam dificuldades com tecnologia. Uma pesquisa do Sesc e da Fundação Perseu Abramo revelou que apenas 19% dos idosos utilizavam a internet, enquanto a maioria nunca havia acessado aplicativos ou redes sociais (Neri et al., 2007).

Essas barreiras dificultam o uso de tecnologias bancárias, como terminais de autoatendimento e aplicativos. Embora a tecnologia possa reduzir filas e agilizar os serviços, seu uso ainda é limitado por fatores sociais, econômicos e culturais (Araújo; Carneiro, 2008).

Segundo Gronroos (2003) a qualidade é o resultado de um somatório de percepções acumuladas na sequência dos contatos realizados durante a prestação do serviço e, por isso, é imprescindível a consciência que todos na organização precisam estar comprometidos com a excelência do serviço. Os serviços realizados devem ser feitos com excelência e qualidade para a melhor percepção do cliente sobre a organização.

De acordo com Sanches, Mota e Costa (2011) no atendimento bancário existem alguns desafios que interferem na saúde mental dos bancários. As pressões diárias para atingir as metas, e tendo como consequência a intensificação do trabalho, competição entre os colegas e falta de perspectivas profissionais. Quando ocorre o recuo na carreira percebe-se a interrupção na carreira do gestor, que opta por permanecer no cargo que ocupa, abrindo mão, portanto, de ocupar novos cargos, aumentar seu salário e assumir novas responsabilidades e desafios. Essas consequências podem ocasionar o assédio moral, principalmente daqueles que buscam atingir metas a qualquer preço, provocando o desgaste emocional.

De acordo com Ferreira e Seidl (2009) a adesão tanto ao banco como a carreira implica na doação da vida como um todo para o trabalho. A vitalidade comprometida por longos anos de trabalho e percepção de que em troca ocorreu poucos benefícios acerca do mal-estar dos bancários relativos à organização do trabalho. Esse mal-estar faz parte da cultura organizacional do banco analisado e produz dilemas em relação às carreiras dos bancários. Entende-se que a carreira bancária pode ser exaustiva e a maior parte da vida do indivíduo se dedica ao trabalho.

Outro aspecto importante a ser destacado é a questão da aparência no mercado de trabalho, especialmente no atendimento bancário. Segundo Grisci (2015) o trabalho bancário tem se mostrado campo profícuo aos estudos da materialização do trabalho. Nele se observa uma reconfiguração dos postos de trabalho que vem a privilegiar a chamada linha de frente ou aquelas atividades desenvolvidas em contato direto com a clientela. Para Miskolci (2006) a gestão da imagem resultaria uma padronização de modelos e cores nos modos de vestir, de se enfeitar, de pentear os cabelos, gesticular e posicionar o corpo de modo discreto e elegante. Trata-se de um modo de disciplina que resulta em corpos padronizados, e subjetividades controladas.

Um estudo de Grisci (2008), realizado em uma instituição bancária portuguesa, possibilitou verificar a adoção da gestão da imagem que afeta os indivíduos em sua intimidade, no desejo de estar bem perante os outros, de vestir-se e conduzir-se com elegância. Compreende-se que em muitas instituições financeiras a aparência interfere no atendimento, promovendo a preocupação com a imagem dos colaboradores no sentido de estar com uma boa aparência para realizar o atendimento.

É válido ressaltar que o atendimento ao público em comércio/serviços bancários, pode ser complexo em relação aos aspectos de carreira, devido à grande dedicação e comprometimento com a organização, pois a pressão devido às metas a serem alcançadas e até aspectos relacionados com o comportamento e aparência física. Aspectos como a saúde mental se tornam importantes devido ao desgaste emocional consequência da pressão e preocupação com o trabalho nas instituições financeiras.

2.3 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Neste tópico é apresentado sobre os serviços bancários e seu funcionamento. De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2025), o horário mínimo de atendimento ao público nas agências de bancos é de cinco horas diárias ininterruptas, com atendimento obrigatório no período de 12h às 15h, horário de Brasília. Têm direito ao atendimento preferencial em bancos pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos com idade igual ou superior a 60 anos, gestantes, lactantes, pessoas acompanhadas por criança de colo e os obesos.

As instituições financeiras não podem impedir o acesso, recusar, dificultar ou impor restrição ao atendimento presencial em suas dependências, inclusive em guichês de caixa, mesmo quando a instituição oferecer canais de atendimento alternativos ou eletrônicos. O

banco pode disponibilizar ou não serviços por meios digitais (terminais de autoatendimento, internet banking, transações por telefone, etc.) estabelecendo suas próprias regras de funcionamento e disponibilidade dos serviços.

Segundo Magalhães (2024) e o Código de Defesa do Consumidor (CDC, 1990) o alcance da acepção e conhecimento das instituições financeiras enquanto fornecedor abrange todas as instituições financeiras em atividade no Brasil, independentemente de caráter estatal, tipo societário ou proveniência de capital estrangeiro. Na relação com o cliente, é notável o papel do banco enquanto prestador do serviço, em contraste com o consumidor, que procura a instituição em busca do produto do qual tem necessidade ou interesse.

Compreende-se que os serviços bancários de acordo com o banco central promovem o atendimento presencial e canais online para o atendimento. De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, o papel do banco é prestar serviço ao consumidor, atendendo a necessidade e interesse do cliente.

2.4 APRENDIZAGEM EM CONTEXTOS DE TRABALHO

De acordo com Moraes e Borges-Andrade (2010) dentre todos os espaços da atuação humana, provavelmente aquele em que essa demanda por melhores resultados de aprendizagem se faz mais clara é o ambiente de trabalho. Neste tópico é abordado sobre a aprendizagem em contextos de trabalho.

Segundo Moraes e Borges-Andrade (2010) aprender no trabalho não é um fenômeno recente, ainda que a forma prevalente com que ocorre tenha variado ao longo do tempo, em grande medida em função das próprias mudanças históricas nos modos de se organizar o trabalho.

A introdução da lógica do parcelamento do trabalho e da abordagem científica de gerenciá-lo, característicos da era industrial, foi acompanhada da adoção de métodos e técnicas para levar o trabalhador a aprender o necessário para o desempenho de suas tarefas da forma exigida pela organização. Assim é que o artesão, que antes aprendia o seu laborioso ofício por meio do contato, ao longo de anos, com outro artesão mais experiente, se transforma no operário rapidamente treinado para desempenhar uma tarefa simples e específica.

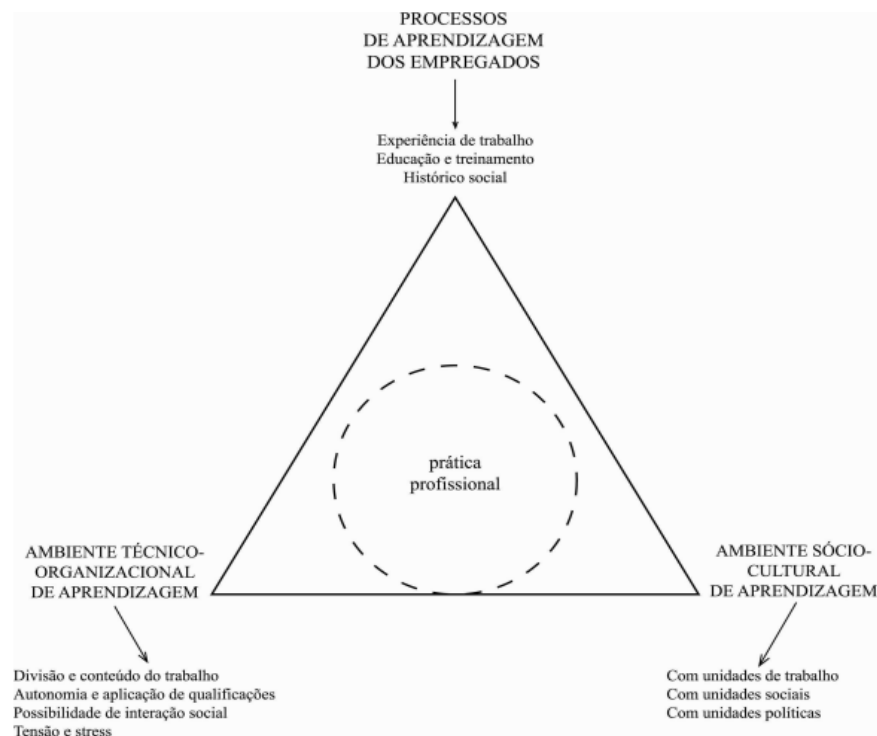
Conforme Moraes e Borges-Andrade (2010) a aprendizagem no trabalho está presente na humanidade já faz bastante tempo, pois na era industrial era necessário utilizar técnicas

para aprender as tarefas. O processo de aprendizagem ocorre através da interação com outro trabalhador que possui experiência e já realizou aquela determinada tarefa, passando então conhecimento, métodos e técnicas para quem precisa aprender Moraes e Borges-Andrade (2010).

De acordo com Illeris (2004), para localizar a aprendizagem no contexto do trabalho explica que, apesar de ter adotado a expressão “aprendizagem na vida profissional” para destacar que cada vez mais a experiência de trabalho não está restrita a um espaço físico específico, optou pelo uso do termo “aprendizagem no local de trabalho” no modelo para registrar a importância que este ainda possui.

A aprendizagem no local de trabalho acontece no encontro entre os ambientes de aprendizagem e os processos de aprendizagem dos indivíduos, no espaço da prática profissional. O conceito de ambiente de aprendizagem diz respeito às oportunidades de aprendizagem presentes no entorno social e material. “É o processo de aprendizagem do indivíduo que, via sua prontidão para a aprendizagem, encontra e explora as oportunidades de aprendizagem do ambiente, em uma relação dinâmica que envolve os elementos representados nos vértices do modelo da figura 2” (Illeris, 2004).

Figura 1 - Modelo de aprendizagem no local de trabalho



FONTE: Modelo de aprendizagem no local de trabalho. Adaptado de Illeris (2004).

Conforme Illeris (2004) a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. A aprendizagem está ligada também às oportunidades de aprendizagem presentes no entorno social e material e o processo de aprendizagem ocorre na necessidade que o indivíduo possui em aprender e explorar as oportunidades do ambiente. Como mostrado na Figura 2 adaptada por Illeris (2004), a prática profissional de trabalho está no centro do processo de aprendizagem onde está ligado com a experiência, educação e treinamento que se liga com o ambiente sociocultural de aprendizagem e ambiente técnico organizacional de aprendizagem.

De acordo com Frese (2008) ocorreu a dissolução da unidade de trabalho no espaço e no tempo, mudanças nos conceitos de tarefa e carreira, taxa de inovação acelerada, aumento da complexidade do trabalho, iniciativa pessoal versus adaptabilidade ao novo local de trabalho, competição global, desenvolvimento de unidades tanto grandes quanto pequenas, mais trabalho em equipe, redução da supervisão e, finalmente, aumento da diversidade cultural. Conforme Sonnentag e Cols (2004) argumentam que para justificar que o aprendizado se torna cada vez mais relevante, o que permite considerar a hipótese de que também a forma de se abordar a aprendizagem nas organizações de trabalho está passando por alterações.

Conforme o relatório da Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento (ASTD), só nos Estados Unidos são gastos anualmente pelas organizações cerca de US\$126 bilhões em treinamento e desenvolvimento de seus empregados (Aguinis e Kraiger, 2009). Diante disso, conforme Fenwick (2008) a aplicação de um volume de recursos tão elevado naturalmente inspira questionamentos acerca dos resultados obtidos, o que torna compreensível que as pesquisas sobre aprendizagem no local de trabalho venham se avolumando nos últimos anos, sinalizando a crescente importância desse emergente campo interdisciplinar de estudo.

Segundo Fenwick (2008) a aprendizagem no trabalho passou por algumas mudanças ao longo do tempo, e essas mudanças tiveram que ser adaptadas no ambiente de trabalho. As organizações estão cada vez mais buscando treinamentos para desenvolver a aprendizagem no trabalho e buscando o desenvolvimento dos colaboradores para trazer maiores resultados no ambiente de trabalho, com isso, as pesquisas sobre aprendizagem no trabalho e a forma de adaptação dos indivíduos em novas formas de aprendizagem estão se tornando cada vez mais crescentes no campo da aprendizagem organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa, que consiste em analisar o processo de aprendizagem para o exercício da prática de atendimento em uma instituição financeira pública em Frederico Westphalen RS. De acordo com Pereira (2018) o método científico parte da observação organizada de fatos, da realização de experiências, das deduções lógicas e da comprovação científica dos resultados obtidos. Foi apresentado detalhadamente o processo de metodologia científica, delineamento, proposta metodológica de coleta e análise de dados e característica do campo de pesquisa.

3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA

De acordo com Gil (2002) a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. A pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Conforme Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e de fenômenos. Os estudos de campo, como levantamentos, podem ser classificados nessa categoria. Nos estudos de campo, a preocupação também é com a descrição, mas a ênfase maior é colocada na profundidade e não na precisão, o que leva o pesquisador a preferir a utilização de depoimentos e entrevistas com níveis diversos de estruturação.

Um método científico pode ser definido como uma série de regras básicas, as quais devem ser executadas na geração de conhecimento que tem o intuito da ciência, isto é, um método é usado para a pesquisa e comprovação de um determinado assunto (Almeida, 2017). A metodologia científica é uma série de regras a serem seguidas para a construção do conhecimento sobre determinada pesquisa, e que através dela é possível a comprovação de determinado assunto ou fato.

De acordo com Pereira (2018) o método científico parte da observação organizada de fatos, da realização de experiências, das deduções lógicas e da comprovação científica dos resultados obtidos. Para muitos autores o método científico é a lógica aplicada à ciência. O método científico é um trabalho sistemático, na busca de respostas às questões estudadas, é o

caminho que se deve seguir para levar à formulação de uma teoria científica. É um trabalho cuidadoso, que segue um caminho sistemático. O método científico busca respostas para as questões estudadas e é o caminho para a formulação de uma teoria científica.

Assim, compreende-se a importância da metodologia científica para o desenvolvimento da pesquisa, pois é por meio dela que o indivíduo consegue informações concretas, segue as normas para a produção do conhecimento e da elaboração da pesquisa, como coleta de dados, conhecimento dos fatos e comprovação, além de se tornar o centro do ensino. Por meio da metodologia científica foi possível realizar a análise do processo de aprendizagem em uma instituição financeira pública, visando compreender e entender as necessidades dos processos de aprendizagem no trabalho em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen-RS.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (Fonseca, 2002). Entende-se que a pesquisa de campo é realizada por meio da coleta de dados junto a pessoas e interações sociais.

A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira pública no município de Frederico Westphalen, Rio Grande do Sul. Os objetos de estudo foram a observação da autora a qual possui experiência de trabalho na instituição os colaboradores que atuam em diferentes cargos, a unidade de análise foi identificada devido à experiência pessoal vivenciada pela autora com o atendimento ao público e do interesse de analisar o processo de desenvolvimento da aprendizagem baseado na teoria de aprendizagem baseada em práticas.

A instituição financeira pública está localizada em Frederico Westphalen RS. De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2025), o horário mínimo de atendimento ao público nas agências de bancos é de cinco horas diárias ininterruptas, com atendimento obrigatório no período de 12h às 15h, horário de Brasília. A instituição escolhida para a pesquisa possui o funcionamento das 10h até às 15h.

A autora atuou na função de recepcionista no local onde atuou cerca de 1 ano e seis meses, realizando a atividade de atendimento ao cliente, no autoatendimento, recepcionado e auxiliando nos serviços bancários mais rápidos, como auxílio para a utilização dos aplicativos, tirando dúvidas sobre os serviços bancários oferecidos pela instituição além do auxílio nos caixas eletrônicos.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Teixeira (2011) a atividade básica da ciência é a pesquisa, que pode ser conceituada como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. E seu objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de distintos procedimentos metodológicos. Segundo Merriam (1998) projeto de pesquisa, não é um procedimento linear de busca literária, de estruturação teórica e identificação do problema, mas sim um processo interativo de inúmeras idas e vindas inerentes ao percurso de uma investigação científica.

Conforme Merriam (1998) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito “guarda-chuva” que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa. De acordo com Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa busca entender fenômenos humanos, buscando deles obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Esse tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos fenômenos e processos sociais e leva em consideração as motivações, crenças, valores e representações encontradas nas relações sociais.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*. Para Triviños (1987, p. 112), “às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão”.

Referente aos dados, a pesquisa foi realizada por meio de dados primários que são obtidos no campo da pesquisa, diretamente com as fontes originais de informação (sujeitos respondentes e/ou entrevistados); (Knechtel, 2014, p. 93). A pesquisa foi realizada com dados diretamente com as fontes originais da informação.

De acordo com GIL (2002) os estudos de campo tendem a utilizar variadas técnicas de coleta de dados. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

A pesquisa foi organizada por meio de um cronograma o qual foi seguido para a elaboração da coleta e análise de dados. A coleta de dados ocorreu na própria instituição financeira pública em Frederico Westphalen RS, por meio de entrevista semiestruturada e observação participante, que ocorreu por meio da entrevista autorizada com os colaboradores da instituição por áudio.

Na próxima etapa foram ouvidos os áudios e escrito o relato de forma detalhada e os dados foram reduzidos que consistem em processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. Depois os dados serão categorizados, essa parte envolveu a organização dos dados de forma que seja possível tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Após realizar a seleção e categorização foi realizado a parte da interpretação, nessa etapa os dados foram interpretados e descritos onde foram acrescentados alguns questionamentos sobre as entrevistas e observações. E a última etapa da análise de dados foi a redação do relatório a qual foram apresentados os resultados obtidos com a pesquisa.

3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa, entendida como a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade, vincula pensamento e ação. Minayo (1994, p. 17) considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”.

De acordo com Merriam (1998) escolher um design de pesquisa qualitativa pressupõe uma certa visão de mundo, requer a definição como um investigador seleciona sua amostra, coleta e analisa dados e contempla assuntos como validade, confiança e ética. A pesquisa

qualitativa não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos. Assim, o processo de coleta e análise dos dados é recursivo e dinâmico, além de ser altamente intuitivo.

Segundo Gil (2002), a entrevista é a técnica de obtenção de informações que apresenta maior flexibilidade, podendo ser aplicada de diversas formas conforme os objetivos da pesquisa. Quando adotada de maneira informal, distingue-se da simples conversação por ter como propósito principal a coleta de dados. Já na modalidade focalizada, apesar da liberdade na condução, o foco recai sobre um tema específico, sendo responsabilidade do entrevistador retomar o assunto sempre que ocorrerem desvios. A entrevista pode ainda ser classificada como semiestruturada, quando guiada por um roteiro de tópicos previamente definidos, que são explorados ao longo da interação.

Quanto aos meios e às técnicas para o problema de pesquisa proposto, a entrevista semiestruturada e observação participante foram as técnicas de referência utilizadas para coleta de dados. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (Fonseca, 2002).

De acordo com Triviños (1987) a observação participante é a técnica de coleta de informações mais importante, pois aparece como sinônimo de enfoque qualitativo e não é a organização como um todo o que interessa, e sim uma parte dela. A coleta de dados se torna um veículo para nova busca de informações. As ideias expressas por um sujeito numa entrevista, e imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com outras pessoas ou a mesma, para explorar aprofundadamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo.

Conforme Triviños (1987) a entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa reúne condições que a individualizam em relação à entrevista não-diretiva e à entrevista padronizada ou estruturada, ela se fundamenta, em parte, no princípio da neutralidade da ciência social (princípio que consideramos falso) e que se levanta visando à quantificação da informação, pode ter algum uso na pesquisa qualitativa. A entrevista semiestruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A pesquisa se aproxima de uma abordagem participante, pois de acordo com Fonseca (2002) este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas. Foi realizado um diário de campo e roteiro de entrevista com pessoas sobre o processo de aprendizagem no trabalho.

A primeira trabalhadora entrevistada foi uma estagiária da agência bancária estudada, a qual teve sua primeira experiência de trabalho com atendimento ao público. A interação com a entrevistada permitiu observar sua rotina de trabalho e seu relato permitiu compreender seu processo de aprendizado na função de apoio de atendimento ao público. A partir das questões propostas procurou-se compreender quais as formas e como precisou aprender para solicitar as demandas dos usuários.

A segunda entrevista foi realizada junto a atual recepcionista da agência, pessoa diretamente responsável pela recepção e pela organização do processo de atendimento ao público, com o interesse em compreender o fluxo de atendimento específico do local estudado e as rotinas de atendimento estabelecidas. Como terceiro ator de interesse, a terceira entrevista foi realizada com o gerente de varejo da agência, com o intuito de identificar a recepção das orientações institucionais sobre os fluxos de atendimento da agência em relação ao nível corporativo do banco, sua sistematização para a agência em si e os efeitos na rotina de trabalho do responsável direta pelo funcionamento da agência.

Essas entrevistas foram gravadas em áudio, com uso de smartphone como ferramenta de apoio pela pesquisadora, as perguntas foram elaboradas pela autora se baseando nos tópicos abordados ao longo do referencial teórico com apoio do orientador. O questionário foi aplicado mediante autorização expressa por parte dos (as) participantes. Após a realização das entrevistas houve o processo de transcrição do conteúdo e sua posterior análise no documento do presente trabalho. Os roteiros de entrevista utilizados para mediar o diálogo com os entrevistados (as) estão disponíveis no apêndice 1.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Teixeira (2011) a análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

A definição da unidade de análise requer a decisão sobre o que interessa investigar, que pode ser uma organização, um grupo, diferentes grupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. Ainda que a necessidade de que cada um desses casos tenha uma unidade de análise distinta, nada impede que se utilize mais de uma unidade de análise no mesmo estudo (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1998).

Conforme Minayo (1994) a análise de conteúdo pode ser a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. Para Bardin (1979) a análise de conteúdo pode ser definida como: “Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (1979, p. 42).

De acordo com Bardin (1977, p. 42) “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A análise de conteúdo se refere a análise de comunicações, descrição dos conteúdos e mensagens e indicadores que possibilitam o conhecimento.

A primeira etapa é a pré-análise que se trata de uma fase de organização dos dados com o objetivo de constituir o corpus da pesquisa. “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96). Entende-se que a pré-análise é um conjunto de documentos para serem submetidos aos procedimentos analíticos.

A segunda etapa da análise de conteúdo é a Exploração do Material que o corpus estabelecido deverá ser estudado mais profundamente, com o objetivo de estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto. “Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 1977, p. 101). Diante disso, essa etapa precisa ser estabelecida nas unidades de registro que conforme Franco (2008) são onde fica o registro de acordo com as categorias levantadas e os registros podem ser de distintos tipos que podem estar inter-relacionados: a palavra, o tema, o personagem, o item.

A próxima etapa são os tratamentos de resultados, interferência e interpretação que segundo Bardin (1977, p. 117) emergem por meio de uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Dentro dessa etapa existem alguns princípios que de acordo com Bardin (1977) e Franco (2008) são: exclusão mútua que o elemento não pode existir em mais de uma divisão, homogeneidade que refere-se a inclusão de todos os dados, pertinência onde uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, objetividade e a fidelidade é a consistência com que diferentes partes de um mesmo material, analisadas com a mesma grade de categorias, devem ser codificadas de forma igual, mesmo quando submetidas a múltiplas análises e o outro princípio é a produtividade que se refere a “Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exactos” (Bardin 1977, p. 120-121).

No quadro 1, a seguir, é apresentado um quadro síntese da proposta de análise de dados a partir da análise de conteúdo, visando responder ao problema de pesquisa e os objetivos específicos propostos.

Quadro 1 - Síntese da Análise de Conteúdo proposta para a pesquisa

Etapas de Análise:	Descrição e Referências	Como ocorreu a Pesquisa
1. Pré-análise	A Pré-análise que se trata de uma fase de organização dos dados com o objetivo de constituir o corpus da pesquisa. “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96).	Na pesquisa a pré-análise foi realizada a organização dos dados das entrevistas com os colaboradores e foi analisado o relato da autora. Além disso, foram selecionados os áudios e organizados para transcrever no trabalho.
2. Exploração do material	A Exploração do Material que o corpus estabelecido deverá ser estudado mais profundamente, com o objetivo de estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto. “Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 1977, p. 101). Diante disso, essa etapa precisa ser estabelecida nas unidades de registro que conforme Franco (2008) são onde fica o registro de acordo com as categorias levantadas e os registros podem ser de distintos tipos que podem estar inter-relacionados: a palavra, o tema, o personagem, o item.	Nesta etapa foi estudado os dados mais profundamente com o objetivo de realizar o registro dos dados que podem ser de diferentes tipos e podem estar inter relacionados com os temas abordados, como a pesquisa se trata do processo de aprendizagem dos entrevistados, foi registrado e relacionado com o tema de pesquisa o. Além disso, foram explorados detalhadamente os dados.

3. Tratamento dos resultados, inferências e interpretações	Os tratamentos de resultados, interferência e interpretação que segundo Bardin (1977, p. 117) emergem por meio de uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.	Nesta etapa foram classificados os dados e os resultados que foram obtidos com a pesquisa identificando quais foram os processos de aprendizagem, como o estudo de aprendizagem baseado na prática contribui para o conhecimento dos participantes e quais os principais resultados obtidos com a entrevista dos colaboradores demonstrando quais as atividades que demandam a aprendizagem dos participantes para atender as demandas do processo de atendimento ao público. Os dados foram tratados, classificados e reagrupados.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, o processo de análise foi realizado a partir dos dados primários que puderam contribuir para a realização das análises construídas a partir dos objetivos propostos. Os dados primários foram extraídos por meio de entrevista (questionário) com um roteiro de perguntas para os entrevistados a Estagiária, Recepcionista e o Gerente de varejo da agência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentadas as análises dos resultados que foram obtidos na entrevista com o Gerente de Varejo, Recepcionista e Estagiária da Instituição Financeira Pública estudada na pesquisa de referência para este trabalho. Foram descritos os processos de atendimento na agência foco da análise, os processos de aprendizagem para o atendimento ao público, identificação de necessidades no atendimento primário ao usuário dos serviços bancários e processos saberes produzidos baseados na prática de trabalho.

4.1 PROCESSOS DE ATENDIMENTO NO CONTEXTO DA AGÊNCIA BANCÁRIA ESTUDADA

Os processos de atendimento na instituição financeira pública são baseados no atendimento presencial dos usuários. O primeiro contato do usuário ao chegar na agência é realizado pela recepcionista, profissional contratada por uma empresa terceirizada. Os (as) estagiários (as) que atuam na agência são contratados pelo programa institucional ‘Super Estágios’ e a empresa Renapsi é responsável pela seleção de jovens aprendizes.

Essas pessoas auxiliam no autoatendimento, atuando para resolver as demandas dos usuários de uma forma mais direta e a partir dos fluxos orientadores da agência. O atendimento inicial visa sanar as dúvidas e dar suporte para que as demandas sejam resolvidas na linha de caixas eletrônicos ou a partir da orientação de como os usuários podem acessar os serviços demandados por meio das ferramentas de Internet Banking e aplicativo dedicado da instituição financeira. Para os casos em que o usuário prefira ser atendido no atendimento presencial ao cliente é emitida uma senha de atendimento e este aguarda em espaço específico na agência até que chegue a sua vez na fila de atendimento.

É válido destacar que a agência possui senha preferencial para atendimento de prioridades, conforme previsto em lei (por exemplo, atendimento de idosos, pessoas com crianças de colo, entre outras formas reguladas e orientadas pelo BACEN). Além do atendimento presencial é realizado o atendimento virtual pelo canal de atendimento disponibilizado pela central da agência (Internet banking). No processo de atendimento específico da agência há um telefone fixo para tirar as principais dúvidas dos usuários ou para contato para avisos aos usuários, além do uso do aplicativo de mensagens Whatsapp com perfil corporativo promocional e/ou de alerta para os usuários, mas há prioridade para o uso

dos canais de atendimento oficial com a central de atendimento telefônico disponibilizado pela instituição.

A coleta de dados foi realizada por meio da entrevista semiestruturada qualitativa descritiva Conforme Merriam (1998) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

No primeiro momento foram realizadas as entrevistas e armazenadas em áudios, a partir de um roteiro semiestruturado de perguntas, sendo organizadas como parte do processo de pré- análise. Após isso, foi feita a exploração do material e a transcrição das entrevistas. O tratamento de resultados, interferência e interpretação que segundo Bardin (1977, p. 117) emergiram por meio de uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Na entrevista com o gerente de varejo, servidor público concursado e responsável pela agência, o profissional relata que “os canais de atendimento da instituição financeira pública seriam os canais da própria central de atendimento geral da instituição financeira, sendo em grande medida realizar o autoatendimento pelo aplicativo e site oficial da Caixa, além da central de atendimento telefônico gratuita (0800) ofertada pela instituição” (Gerente, 2025).

Ainda, a partir do relato deste trabalhador

Na rotina habitual da agência as formas de atendimento são presencial, por telefone fixo, e-mail e, de forma excepcional, o servidor consegue acessar uma ferramenta do Whatsapp da central para entrar em contato com o cliente quando necessário. Geralmente quem utiliza o contato direto com o usuário são os servidores que trabalham em home office, os quais tem acesso a opção de chat e consegue avaliar se uma demanda específica pode ser atendida de forma online ou se o cliente deverá se dirigir até uma agência. A agência tem uma funcionária terceirizada com o cargo de telefonista a qual atende às dúvidas dos usuários pelo telefone (Gerente 2025).

A partir do questionamento sobre a atuação de trabalhadores não concursados na agência, o gerente entrevistado apresentou um panorama amplo de como estes atuam na agência.

Os servidores terceirizados atuam somente na parte de recepção e orientação, não executam tarefas no sistema da Caixa, como realizar cadastros, avaliar um cliente, fazer um empréstimo, movimentar a conta, realizar saques ou outros serviços desta natureza, sendo estas atividades exclusivamente dos servidores públicos. Dessa forma, os servidores terceirizados como recepcionista, telefonista, estagiários e jovens aprendizes apenas direcionam o cliente e demonstram formas para ele se auto atender (Gerente 2025).

Já quanto à atuação dos servidores efetivos, o gerente afirma que há um conjunto de restrições sobre como atuam na agência, visando a segurança e o controle de acesso e uso dos recursos disponíveis para gestão das contas e serviços oferecidos pela instituição financeira. Assim, afirma que

Na agência os empregados públicos que realizam o atendimento são divididos em setores específicos. No setor do gerente de varejo são atendidas demandas gerais do público geral, como saques, esclarecimento de dúvidas, abertura de cadastro de contas e serviços, benefícios sociais como bolsa família, programas sociais, FGTS, PIS como principais serviços. No setor do caixa ocorre o processamento de pagamentos e saques e no setor empresarial o atendimento a clientes pessoa jurídica que utilizam os serviços da instituição financeira (Gerente 2025).

Segundo a recepcionista terceirizada entrevistada, a rotina de trabalho de sua função na agência inclui como principais atividades de atendimento ao público o registro em arquivos e orientações gerais aos usuários.

A funcionária relata que “os principais desafios seriam o conhecimento no uso do aplicativo do banco para facilitar a orientação dos usuários que buscam ajuda na agência, principalmente com o público idoso os quais possuem dificuldades de uso deste tipo de ferramenta digital” (Recepcionista, 2025). Alguns processos básicos como cadastrar um usuário no aplicativo, a utilização do caixa eletrônico e as principais dúvidas seriam em relação aos serviços disponíveis pelo Internet banking são necessários para que os usuários minimizem o acesso presencial à agência, mas podem implicar em exclusão ou dificuldade de acesso aos serviços da instituição financeira.

Portanto, trata-se de parte de um processo de aprendizagem importante identificado já no mapeamento inicial dos processos de atendimento da agência. “As etapas de cadastro de usuário e senha são processos comumente buscados já que na instituição estudada é preciso criar um usuário que não pode ser o CPF e criar também uma senha com características específicas para ter acesso aos serviços digitais” (Recepcionista, 2025).

A estagiária relatou que foi sua primeira experiência trabalhando com atendimento ao público e, a partir disso, identificou como principais atribuições de sua função na agência o auxílio no autoatendimento, nos caixas eletrônicos e apoio nas demandas da recepcionista da agência.

O atendimento ao público constitui, frequentemente, um serviço terminal que resulta da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Assim, o atendimento ao público pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo

ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais, organizacionais) disponibilizadas pela organização (Ferreira, Carvalho e Sarmet, 1999; Freire e Ferreira, 2000).

Pode-se relacionar que o atendimento ao público pode ser complexo e como a recepcionista e estagiária relataram é preciso ter paciência e através da interação social foram formas que contribuíram para o aprendizado de trabalhar com atendimento ao público e conseguir atender as demandas, procurando ouvir, entender e solucionar os problemas dos usuários.

Quadro 2 - Síntese Processos de Atendimento/Aprendizagem

Processos de Atendimento na agência	Processo de Aprendizagem
Presencial	Ouvir o usuário, estudar os produtos, treinamentos no caso dos servidores públicos, interação com colaboradores mais experientes, anotações e aprendizado conforme a prática de realização das atividades do dia a dia.
Telefônico	Estudar os serviços ofertados para orientar se o usuário precisa ou não vir até a agência, prática do dia a dia, buscando auxílio dos servidores em casos específicos para sanar as dúvidas por telefone.
Whatsapp ou email	Conhecimento dos serviços, para poder se comunicar com o usuário quando necessário.
Internet Banking	Na prática, ao utilizar a ferramenta para passar mais conhecimento ao usuário, estar sempre acompanhando atualizações da Caixa e interações com os usuários e colegas.
Central 0800	Buscar estudar/conhecer os produtos, qual canal direcionar e fazer com que o usuário tenha seu problema resolvido sem ir até a agência.

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, nesse tópico foram apresentados os principais processos de atendimento na agência, as atividades dos servidores públicos, terceirizados e estagiários. O processo de aprendizagem está relacionado com a interação com o usuário, paciência e buscar ouvir e entender o cliente. No tópico seguinte foram apresentadas a análise dos processos de aprendizagem para o atendimento ao público, detalhando sobre os processos de contratação, relato dos autores entrevistados sobre suas atividades e como foram seus processos de aprendizagem na instituição para a prática de atendimento ao público.

4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM PARA O ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Segundo o servidor entrevistado (gerente), ocorre treinamento específico sobre os sistemas da instituição financeira, rotinas de funcionamento das agências, orientações institucionais de atendimento e de realização das atividades relativas às atividades, serviços e produtos da instituição. De acordo com o gerente “para organizar o processo de atendimento ao público os critérios de seleção são diferentes para os servidores públicos, estagiários e terceirizados. Os servidores precisam realizar concurso público e, quando aprovados, passam por um treinamento junto à superintendência da região para qual foram selecionados” (Gerente, 2025). O treinamento dura aproximadamente duas semanas e, ao final, são direcionados à agência para a qual são designados. Ao chegar na agência o processo de aprendizagem já é na prática executando as atividades, mas em primeiro momento com um colega já experiente costuma orientar e supervisionar o trabalho do novo servidor por um período de treinamento interno.

Quanto à inclusão de estagiário na agência, o relato do gerente descreve o processo de seleção para ocupar as vagas de aprendizes na agência. “Os estagiários selecionados para trabalhar na agência precisam se inscrever na plataforma do Renapsi ou Super Estágios e fazer uma prova online de conhecimentos gerais vinculados aos conteúdos básicos do Ensino Médio. Quando aprovados, os candidatos ingressam em um banco de candidatos e são selecionados a partir do critério de nota obtida na seleção na prova citada” (Gerente, 2025).

Já quanto aos terceirizados há um processo de contratação que depende da relação entre a instituição financeira, representada pelo gerente da agência, e a empresa contratada para efetivar os processos de contratação. “No caso dos funcionários terceirizados a contratação ocorre a partir de seleção prévia realizada pela empresa contratada e, em seguida, entrevista com o Gerente Geral e de Varejo da agência. Conforme o desempenho na entrevista de emprego a empresa terceirizada é acionada para prosseguir com a contratação que acontece de forma online. O Gerente relata que os terceirizados são normalmente contratados por indicação da empresa responsável pela contratação destes profissionais e são avaliados por uma entrevista de emprego e os estagiários realizam uma prova na plataforma mencionada, seguindo as diretrizes gerais indicadas pela instituição (Gerente, 2025).

Os critérios básicos para contratação dos estagiários incluem a exigência de que os (as) candidatos (as) estejam cursando o ensino médio e que tenham realizado a prova no sistema virtual de seleção, sendo classificados pela nota obtida em certo período. Já os

terceirizados, não têm requisitos prévios definidos pela instituição, sendo responsabilidade da empresa o recrutamento prévio, ao que segue a entrevista com os gerentes da agência onde a decisão sobre a contratação é tomada.

A recepcionista terceirizada relatou que foi contratada através de uma indicação e fez uma entrevista. “Após o processo de contratação a aprendizagem, ocorreu através da prática do dia a dia. No início tive apoio de outros funcionários que a ensinaram, ao longo do tempo percebi que estava aprendendo no dia a dia realizando os atendimentos” (Recepcionista, 2025).

Como atividades típicas na sua função relata que o mais comum compreende a recepção aos clientes, apoio no uso dos caixas eletrônicos, orientação aos usuários sobre o uso do aplicativo banco e, se necessário, o encaminhamento para o atendimento com os servidores públicos efetivos com acesso restrito aos sistemas do banco, emitindo uma senha para o atendimento.

A funcionária relata que em seu processo de aprendizagem

foi tentando compreender e entender a necessidade dos clientes, aprendendo com erros e acertos nos diferentes atendimentos realizados, além da repetição das dúvidas apresentadas. Quanto à abordagem do cliente procuro estar atenta e empática, chamando o usuário pelo nome, tenta atender a necessidade de forma precisa e célere e procura sanar as dúvidas sempre que possível (Recepcionista, 2025).

O ambiente bancário pesquisado não possui nenhum canal de comunicação digital com os usuários e não é autorizada em horário de trabalho a fazer uso de qualquer canal digital que possa se comunicar com os servidores públicos como exemplo um chat em grupo, encaminhando para o atendimento presencial da agência sempre que compreende que não pode sanar as dúvidas ou demandas dos usuários aos servidores efetivos da agência.

A estagiária entrevistada relatou que foi contratada pela plataforma ‘Super estágios’, na qual realizou uma prova de conhecimentos com questões de ensino médio para ser selecionada, foi classificada com a nota obtida e começou a trabalhar após ser recrutada com base neste critério. De acordo com a entrevistada, “quando iniciei as atividades na agência tive auxílio dos colegas que já atuavam na agência para aprender e fui aprendendo mais no dia a dia, tendo paciência” (Estagiária, 2025).

A partir dos dados da entrevista foi possível identificar que não houve nenhuma capacitação formal para estagiária e que a trabalhadora foi aprendendo com o contato com o público, perguntando para os servidores e demais trabalhadores do atendimento sobre os

produtos e aprendendo conforme surgiam as demandas. “quando tinha dúvidas do que fazer procurava pedir ajuda para aprender como solucionar aquele problema” (Estagiária, 2025).

Conforme Illeris (2004) a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. Assim, é possível relacionar conforme o autor que o processo de aprendizagem ocorreu na prática das entrevistas, interações com os colegas mais experientes e interação com os próprios usuários.

Quadro 3 - Síntese Processos de Aprendizagem dos Autores

Autor	Função/Aprendizagem	Teorias de Aprendizagem
Recepcionista	Contratada através de entrevista, empresa terceirizada, não necessita de capacitação específica para o cargo, recebe o usuário ao chegar na agência, orienta sobre os serviços e auxilia no auto-atendimento. O processo de aprendizagem foi por meio da interação com usuários mais experientes e ao realizar as atividades na prática do dia a dia.	“O processo de aprendizagem ocorre através da interação com outro trabalhador que possui experiência e já realizou aquela determinada tarefa, passando então conhecimento, métodos e técnicas para quem precisa aprender” Moraes e Borges-Andrade (2010).
Estagiária	Contratada por processo seletivo por meio de prova pela empresa de estágio. Precisa estar cursando o ensino médio. Auxilia a recepcionista e atua no autoatendimento (caixas eletrônicos da agência). O processo de aprendizagem foi através da prática do dia a dia e auxílio dos outros colegas.	De acordo com Antonello (2011), a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Assim, a aprendizagem da estagiária foi acontecendo na prática do dia a dia, interação com os usuários e outros colaboradores.
Gerente de Varejo	Ingressou através de concurso público, após ser convocado realizou um treinamento na Central, atua na parte de varejo presencialmente na oferta de serviços de FGTS, empréstimos, habitação, aplicativo, manutenção de conta, transferências, cadastros e benefícios sociais. O processo de aprendizagem foi inicialmente com treinamento e após ir para a agência teve apoio de um colega experiente que o ajudava executar as atividades. Também relata que foi aprendendo através da prática do dia a dia conforme ia realizando os atendimentos. Além disso, se dedicou por meio de estudos e	De acordo com Heidegger (2010), a prática é constituída por todas as ações, atividades e objetos materiais contidos nessas hierarquias teleológicas que, por envolverem projetos humanos e coletivos, são também estados de existência. Conforme Illeris (2004) a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. A aprendizagem está ligada também às oportunidades de aprendizagem presentes no entorno social e material e o processo de aprendizagem ocorre

	anotações em arquivos, os quais realiza essa prática até hoje.	na necessidade que o indivíduo possui em aprender e explorar as oportunidades do ambiente. Relacionando com o relato do gerente compreende-se que a aprendizagem na prática ocorre por meio das ações e atividades realizadas. E que na agência, conforme a sua necessidade de aprender, ele desenvolveu métodos de estudos, anotações, interação e exploração das oportunidades do ambiente, pois hoje ele é gerente, mas passou por vários cargos até se tornar gerente, o que demonstra seu processo de aprendizado e busca por conhecimento.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES NO ATENDIMENTO PRIMÁRIO AO USUÁRIO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

De acordo com o gerente de varejo entrevistado, as principais necessidades dos usuários estão relacionadas a agência inclui dúvidas sobre a disponibilidade de serviços e produtos e problemas com os aplicativos, manutenção de conta, problemas no uso da conta, senhas e acessos. Além disso,

os usuários que são beneficiários de programas sociais atendidos pela Caixa de forma exclusiva como o programa Bolsa Família, financiamentos habitacionais, acesso ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Seguro Desemprego procuram a agência quando não conseguem receber o seu benefício ou ocorreu algum problema no acesso pretendido [...]. As principais demandas atendidas pelos canais digitais na agência e por telefone seriam orientações relacionadas ao uso dos serviços. Com a popularização do uso do aplicativo e meios de pagamento instantâneos, os canais digitais passaram a contar com o PIX como recursos mais utilizado e que demanda maior conjunto de dúvidas sobre o cadastramento e uso, além da emissão de saldos e extratos no aplicativo (Gerente, 2025).

O gerente entrevistado relata que com as transferências digitais diminuiu o movimento nas agências, pois hoje os usuários sacam menos dinheiro e preferem realizar os pagamentos por transferência digital. De acordo com o servidor, de forma geral, os produtos mais utilizados seriam a conta poupança, seguros, empréstimos, seguro de residência, de vida e empréstimo pessoal.

Assim, considerando as principais demandas de serviços, o gerente indica que

O maior público que se dirige a agência presencialmente são pessoas idosas e de baixa escolaridade que possuem maior dificuldade no uso de tecnologias ou têm medo de sofrer algum golpe. Assim, ficam com receio de utilizar o aplicativo e preferem primeiro ir na agência pedir o auxílio de um atendente para se sentirem mais seguros em utilizar os aplicativos no celular. Quando sofrem algum tipo de golpe ou fraude procuram a agência presencialmente para saber como proceder e solicitar o apoio na resolução do problema na agência ou seu encaminhamento jurídico (Gerente, 2025).

Quanto ao público mais jovem, o gerente relata que percebe que este público prefere usar as ferramentas digitais e somente quando não conseguem resolver de forma online procuram a agência. Assim, o gerente percebe que há uma configuração de oferta de serviço que procura ser ajustada às necessidades, preferências e, em última análise, como forma de facilitar o acesso aos serviços necessários.

Para facilitar o atendimento do público geral, o próprio aplicativo é configurado e ofertado aos usuários como solução que orienta como utilizar os diferentes serviços; considerando as dúvidas mais comuns identificadas, a agência costuma ter a disposição alguns materiais impressos como o passo-a-passo para o uso do aplicativo, desde a instalação até a reconfiguração, além de tutoriais de como acessar determinado produto para entregar aos usuários (Gerente, 2025).

Ainda segundo o gerente, algo que revolucionou o atendimento na agência, foi o cadastro de biometria. Segundo o servidor, “esse cadastro diminui as filas nas agências e quanto mais usuários tiverem este cadastro menor será o uso de cartão ou senha para atendimento, além de facilitar o acesso à serviços como saques diretamente no caixa eletrônico somente com a digital” (Gerente, 2025).

Conforme relato do entrevistado, no caso de atendimento presencial, os usuários atendidos no varejo são identificados a partir do cadastro da biometria. Alguns serviços que antes demandavam a presença em uma agência, como gerar uma senha de transação, também são facilitadas quando a biometria facial é cadastrada, podendo ser feita pelo aplicativo. A biometria auxiliou também, segundo o relatado, na segurança quanto ao saque de benefícios sociais e saques de contas, ampliando o acesso a estes serviços, que podem ser acessados em lotéricas com a biometria na cidade do usuário.

Nas percepções da estagiária entrevistada

o produto mais utilizado na instituição financeira pública é o aplicativo e os saberes que ela mais utiliza no atendimento presencial são aqueles que ajudam a sanar dúvidas e dificuldades sobre o uso do aplicativo, como a realização de cadastro, uso das ferramentas do PIX como mecanismo de pagamento e transferências, geração de senhas de transação, criação de chaves de transação. “O público que mais busca os serviços presenciais na agência são idosos e os beneficiários de benefícios sociais com baixa escolaridade” (Estagiária 2025)

Idosos, não correntistas e não bancarizados fazem parte de uma parcela excluída digitalmente. Apesar da era digital ter trazido avanços e novas formas de interação social (Almeida; Jorge, 2021), muitos ainda enfrentam dificuldades com tecnologia. Essas barreiras dificultam o uso de tecnologias bancárias, como terminais de autoatendimento e aplicativos. Embora a tecnologia possa reduzir filas e agilizar os serviços, seu uso ainda é limitado por fatores sociais, econômicos e culturais (Araújo; Carneiro, 2008).

Nessa perspectiva, é válido destacar que conforme o relato do gerente e das entrevistadas o público que mais vai na agência são os idosos e pessoas com baixa escolaridade que necessitam de apoio para utilizar os aplicativos e as tecnologias.

Quadro 4 - Principais processos de Atendimento/Aprendizagem

Principais processos de atendimento/produtos e serviços	Processos de Aprendizagem na prática
Dúvidas relacionadas a conta (internet banking, pix, transferências)	Buscando ouvir o cliente, o gerente relata que a maioria do público que vai até a agência presencialmente são idosos e pessoas de baixa escolaridade. Assim, é preciso ter paciência, conhecimento dos produtos e serviços para orientar e resolver a demanda. Para o gerente é preciso estar sempre em treinamento e atualizações sobre os produtos para depois passar o conhecimento para a recepcionista e estagiária para orientar o cliente na recepção da agência.
Benefícios Sociais	Auxiliar o usuário com a sua demanda através de soluções que ele possa se auto atender, como cadastro da biometria para recebimento dos benefícios, mostrar o aplicativo para o usuário e por meio de materiais impressos como passo a passo.
FGTS	Entender a necessidade do usuário e direcionar ele para o atendimento de FGTS, preferencialmente orientar que ele se auto atenda pelo aplicativo.
Empréstimos	Ouvir o usuário, compreender a sua necessidade e finalidade, ter conhecimento dos produtos para ofertar de acordo com a necessidade do usuário.
Financiamentos habitacionais	Ter conhecimento dos produtos, documentação necessária, por enquanto conforme relato do gerente ainda é preciso atendimento presencial e rotina manual na agência, mas estão em fase de migração e logo o sistema habitacional será automatizado.

Fonte: Elaborado pela autora

Neste tópico foram abordados que o principal público que frequenta a agência presencial é composto por idosos e pessoas com baixa escolaridade e a maioria das dúvidas

são relacionadas a conta poupança, aplicativo e benefícios. Também foram detalhados os processos de aprendizagem de cada função. No tópico seguinte é apresentado como funciona o processo na prática de trabalho na instituição.

4.4 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM BASEADOS NAS PRÁTICAS DE TRABALHO

O gerente entrevistado afirma na entrevista que no início da sua atuação como servidor público na instituição contou com o auxílio dos colegas e realizou anotações de cada procedimento orientado e aprendido para realizar as atividades no cotidiano do banco, procurando mapear e organizar todos os itens que necessitava utilizar com um ‘passo-a-passo’ do que tinha que fazer.

Assim, seu aprendizado foi baseado em sua prática de realização do trabalho, sistematizado em anotações que pudesse consultar posteriormente e no estudo referente às atividades típicas da função e no início aprendendo com colegas mais experientes. “Até o presente salvo registros pessoais de todas as informações, sistemas e serviços em um arquivo pessoal no qual sempre vou incluindo as atualizações para consulta quando necessário”. (Gerente, 2025).

O gerente entrevistado também relatou as mudanças tecnológicas que vivenciou durante sua trajetória. A partir disso, percebeu que as rotinas e o sistema mudaram de modo significativo. Na agência atual, atuando no atendimento ao público, percebe que no varejo todos os servidores têm que atender todos os serviços e programas, fazendo ‘um pouco de tudo’. Assim afirma, ainda, que já trabalhou em outras agências em que cada um era responsável por um serviço diferente, mas hoje todas as agências estão na mesma organização onde todos devem ter conhecimento e atender sobre todos os serviços e produtos ofertados. O único setor diferente seria o empresarial, mas se o cliente quiser verificar sobre o FGTS, por exemplo, o que é mais solicitado no varejo, o servidor precisa saber atender. Outra mudança relacionada com a tecnologia percebida pelo servidor foi o acesso aos dispositivos móveis, o que permitiu a popularização do aplicativo do banco e a migração do acesso de serviços para esta plataforma.

“existiam poucas pessoas com um smartphone e hoje praticamente ‘todo mundo’ possui um smartphone e existem aplicativos para cada produto, como habitação, FGTS, Fies, Caixa Teem, Loterias e o internet banking. Nesse sentido, na agência é liberado o acesso e os processos são realizados pelo próprio usuário no sistema bancário e nos aplicativos. Como exemplo, o servidor relata que algo que era muito trabalhoso e demorava muito tempo na agência era atualizar o FGTS na habitação, mas hoje é só liberado o acesso e é tudo feito pelo próprio aplicativo, o que torna o serviço mais ágil, não envolve papéis e tudo de

forma digital. A gestão da área de habitação, importante segmento de serviço da instituição, ainda está em processo de mudanças e os usuários ainda precisam ir em algumas situações nas agências presencialmente” (Gerente, 2025).

Contudo, conforme relata, estão sendo realizados alguns processos nos quais a presença na agência atua na realização do cadastro e, depois, através do sistema e da Central da instituição, são realizadas todas as contratações pelo sistema.

“Nas ocasiões em que ocorrem campanhas ou a oferta de um novo produto/serviço sou acionada pelo gerente para conversar sobre e entender melhor como deve passar as informações para o público (Recepcionista, 2025).

Além disso, relatou que procura utilizar os serviços como os aplicativos da instituição para aprender o caminho para solucionar as dúvidas dos clientes. A estagiária também relatou que sempre procura perguntar e entender sobre os produtos conforme vão surgindo as dúvidas dos clientes junto aos funcionários mais experientes e com maior tempo de atuação na agência.

Conforme Moraes e Borges-Andrade (2010) compreende-se que a aprendizagem no trabalho está presente na humanidade já faz bastante tempo, pois na era industrial era necessário utilizar técnicas para aprender as tarefas. O processo de aprendizagem ocorre através da interação com outro trabalhador que possui experiência e já realizou aquela determinada tarefa, passando então conhecimento, métodos e técnicas para quem precisa aprender Moraes e Borges-Andrade (2010).

Conforme relato dos entrevistados, o aprendizado foi através da experiência no dia a dia, e aprendendo com os colegas mais experientes, ou seja, na interação e trocas de aprendizados. Também o Gerente diz que sempre procurou anotar tudo o que ia aprendendo assim e utiliza essa prática até hoje.

Segundo Orr (1990) e Lave e Wenger (1991) no contexto social a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras, ou seja, está presente nas relações e nas interações entre as pessoas. É possível perceber que conforme o relato do Gerente entrevistado que “após passar em um concurso a pessoa vai para um treinamento e quando de fato vai para a agência aprende inicialmente com um colega mais experiente” (Gerente, 2025).

Assim, compreende-se que a forma de interação entre dois colaboradores se relaciona com o conceito de aprendizagem conforme os autores Orr (1990) e Lave e Wenger (1991). Também no relato da recepcionista “quando entrei tive apoio de colegas mais experientes no início para realizar as tarefas” e da estagiária “fui aprendendo conforme surgiam as dúvidas dos clientes e quando perguntava para os outros colegas” isso demonstra que o processo de

aprendizagem ocorre por meio da interação e situações nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras.

De acordo com Heidegger (2010), a prática é constituída por todas as ações, atividades e objetos materiais contidos nessas hierarquias teleológicas que, por envolverem projetos humanos e coletivos, são também estados de existência. Essa ideia de prática está baseada na tradição filosófica fenomenológica que a inteligibilidade tem papel preponderante, ao considerar que as relações humanas e sociais são parte de um processo contínuo no qual as pessoas normalmente fazem e dizem aquilo que se constitui com algum sentido.

Relacionando com as entrevistas realizadas, é válido destacar que o aprendizado dos entrevistados foi ocorrendo na prática do dia a dia, ou seja, na interação e nas relações humanas e sociais, o que permite analisar que o processo de aprendizagem ocorre por meio das relações de trabalho.

Pimentel e Nogueira (2018) destacam que a prática é mais do que ações ou atividades individuais isoladas carregadas de intencionalidade, a prática é ao mesmo tempo o conteúdo, o processo e o resultado das atividades humanas, cuja natureza é intrinsecamente coletiva. Conforme o relato da recepcionista, “fui aprendendo entre erros e acertos” reflete que a prática está ligada com as ações e atividades que ela foi executada, e conhecimento para ela passado de colegas mais experientes.

De acordo com Pimentel e Nogueira (2018) os estudos baseados em práticas apresentam contribuições para a organização. A organização passa a ser vista como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual (*knowing*) que se renova e se transforma ao ser praticado. No relato do Gerente ele diz que “quando a pessoa inicia o trabalho na agência, tem o suporte de outros colegas experientes”. Isso de fato demonstra que conforme os autores Pimentel e Nogueira (2018) os estudos baseados em práticas apresentam contribuições para a organização, pois o conhecimento existente em colaboradores mais experientes é passado para os novos, criando assim, uma forma de conhecimento dinâmico que vai se renovando com a prática no dia a dia.

Conforme Tani (2018) o atendimento ao público refere-se a ouvir, observar, entender e dar a solução para qualquer pessoa que venha em busca de um serviço ou produto oferecido pelo banco. Já o atendimento ao cliente refere-se a ouvir, observar, entender e dar a solução para as pessoas que estão em busca de determinado produto ou serviço.

Através da análise da entrevista com a Recepcionista em que ela relata que prefere chamar o cliente pelo nome, buscar ouvir e atender à necessidade dele, buscando resolver o

problema, reflete com a autora Tani (2018) que relata sobre o atendimento ao público ser uma das atividades mais importantes de uma organização.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2019) o mercado bancário brasileiro tem passado nos últimos anos por um processo de digitalização, com a migração dos pontos tradicionais de atendimento (como agências, correspondentes bancários e autoatendimento) para as operações digitais no internet banking e principalmente no mobile banking. Essa migração contribuiu para a quantidade crescente de transações, uma vez que facilita o contato do cliente com operações que antes só poderiam ser realizadas de maneira presencial. Assim, conforme relato do Gerente, a tecnologia, aplicativos e serviços digitais diminuíram parte dos atendimentos presenciais e trouxe mais facilidade aos atendimentos.

De acordo com Moraes e Borges-Andrade (2010) dentre todos os espaços da atuação humana, provavelmente aquele em que essa demanda por melhores resultados de aprendizagem e que ela se faz mais clara é o ambiente de trabalho.

Conforme Illeris (2004) a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. A aprendizagem está ligada também às oportunidades de aprendizagem presentes no entorno social e material e o processo de aprendizagem ocorre na necessidade que o indivíduo possui em aprender e explorar as oportunidades do ambiente.

A análise dos dados coletados na entrevista evidencia que a teoria de que a aprendizagem no trabalho acontece a partir da relação entre o ambiente e a prática profissional, o que permite relacionar o aprendizado do gerente quando iniciou na agência, a experiência da recepcionista e estagiária como fontes de aprendizagem a partir do trabalho realizados e das atividades do dia a dia, executando as tarefas, mas também explorando o ambiente e interagindo com os colegas mais experientes nas atividades.

Segundo Fenwick (2008) a aprendizagem no trabalho passou por algumas mudanças ao longo do tempo, e essas mudanças tiveram que ser adaptadas no ambiente de trabalho. As organizações estão cada vez mais buscando treinamentos para desenvolver a aprendizagem no trabalho e buscando o desenvolvimento dos colaboradores para trazer maiores resultados no ambiente de trabalho, com isso, as pesquisas sobre aprendizagem no trabalho e a forma de adaptação dos indivíduos em novas formas de aprendizagem estão se tornando cada vez mais crescentes no campo da aprendizagem organizacional.

O relato do Gerente evidencia que ao longo de sua trajetória passou por várias mudanças de sistemas, de atendimento e sempre está em constante aprendizado e atualização sobre as ferramentas. Assim, compreende-se que as organizações precisam estar em constante

evolução e consequentemente realizando treinamentos para que seus colaboradores aprendam a utilizar e se adaptar às mudanças organizacionais que fazem parte do seu processo de aprendizagem.

O mundo do trabalho tem sido tratado como um contexto singular de aprendizagem, tanto individual como coletivo, no qual o indivíduo desenvolve continuamente a habilidade de aprender por meio de experiências diretas ligadas ao fazer e a partir da socialização nos espaços laborais (Gerber, 2006; Brandi; Elkjaer, 2011).

Dessa maneira, ao analisar os dados coletados nas entrevistas e analisados em sequência nesta análise permite visualizar que a aprendizagem organizacional, conforme os autores que tratam dos processos de aprendizagem ao longo deste trabalho demonstra que as pessoas aprendem no trabalho por meio da prática, interação e trocas de conhecimentos. O trabalho do Gerente, Recepcionista e estagiária foram processos diferentes, pois são funções diferentes, mas os processos de aprendizagem foram, em alguma medida, construídos e apoiados nas práticas do dia a dia e por meio da interação com outros colegas da organização. Assim, mediante o percurso de análise é possível compreender como a aprendizagem organizacional ocorre quando o indivíduo passa por experiências e socialização nos ambientes de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada foi possível compreender que conforme Antonello (2011), a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, sendo processos nos quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. De acordo com os relatos dos entrevistados na instituição financeira pública, os processos de aprendizagem ocorrem principalmente por meio da prática, ou seja, na execução das atividades, pela interação com outros colaboradores mais experientes e também com interação com os usuários dos serviços bancários, assim é possível observar a teoria da aprendizagem organizacional sendo executada na prática de trabalho.

Segundo Illeris (2004), a aprendizagem no trabalho acontece entre o ambiente de trabalho e o processo de aprendizagem dos indivíduos, ou seja, no espaço da prática profissional. Por meio das análises realizadas, foi possível compreender como os processos de aprendizagem para trabalhar com o atendimento ao público estão ligados na interação com os usuários, apoio de colegas mais experientes na execução das atividades, aprender conforme a rotina do dia a dia e dúvidas frequentes dos usuários.

O processo de aprendizagem se relaciona com os principais produtos e serviços demandados na organização estudada que são serviços como a abertura de conta poupança, uso de aplicativo e benefícios sociais. O público que mais frequenta a agência presencialmente é composto, na atualidade, por idosos e pessoas com baixa escolaridade que possuem maior dificuldade em tecnologias, o que se faz necessário um aprendizado sobre os produtos, paciência e comunicação adequada para sanar as dúvidas do público. No caso da instituição pesquisada, ainda se incluem beneficiários e demandantes de serviços públicos que são geridos e ofertados de modo exclusivo por esta instituição, tal como o pagamento de benefícios, crédito imobiliário, FGTS, PIS/PASEP e seguro desemprego.

Segundo Fenwick (2008) as organizações estão cada vez mais buscando treinamentos para desenvolver a aprendizagem no trabalho e buscando o desenvolvimento dos colaboradores para trazer maiores resultados no ambiente de trabalho. Portanto, é essencial que uma organização desenvolva o processo de aprendizagem dos funcionários para que consigam desenvolver as atividades.

Segundo Prange (2001) a aprendizagem organizacional é uma das maneiras de entender como as organizações evoluem e têm sucesso, pois permite a compreensão da sua dinâmica, ou seja, funciona como uma lente para analisar as organizações. O estudo específico da aprendizagem nas organizações ajuda a compreender o espaço de

produção/trabalho por meio da análise da sua dinâmica, comportamento e cultura organizacional. Assim, essa análise contribuiu para identificar os processos de aprendizagem dos colaboradores entrevistados no ambiente de trabalho, e quais os processos de aprendizagem foram desenvolvidos para executar as atividades do dia a dia da instituição financeira pública e compreender como a aprendizagem ocorre no espaço da prática de atendimento ao público, o que se relaciona com a cultura e as teorias da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, os funcionários precisam desenvolver seu processo de aprendizagem para conseguir atender as demandas dos usuários. É importante no caso dos servidores públicos buscarem aprender sobre os produtos, mudanças e atualização de práticas administrativas e tecnologias para, depois, passar as informações aos usuários aos funcionários terceirizados e estagiários para que possam orientar da melhor forma os clientes no autoatendimento da agência.

Na instituição, foi possível observar como os processos de aprendizagem contribuíram para o estudo da aprendizagem organizacional. Cada funcionário precisa aprender como atender cada usuário e buscar o conhecimento para que o usuário aprenda a se auto atender. Conforme o gerente relata, a instituição está cada vez mais buscando formas de atendimentos tecnológicos e automatizados para que diminua o movimento nas filas.

Exemplo disso, foi a biometria que foi uma revolução no atendimento, pois utilizaram uma tecnologia de forma fácil para que o público que mais frequenta a instituição (idosos e pessoas com baixa escolaridade) consiga aprender, da mesma forma que os funcionários sejam servidores, terceirizados ou estagiários através da aprendizagem organizacional, consigam compreender o processo de aprendizagem e de como desenvolver um atendimento ao cliente para atender a sua necessidade e o orientar a usar os produtos e serviços de uma forma que o próprio usuário aprenda se auto atender, para que cada vez mais sejam menores as filas de atendimento presenciais.

Consequentemente, os servidores públicos precisam saber sobre todos os serviços e estar em constante aprendizado utilizando as tecnologias. A forma de aprendizado do gerente no início da trajetória foi por meio de anotações e interação com colaboradores e na prática do dia a dia. A recepcionista foi aprendendo na prática com os usuários e devido ao maior público ser pessoas idosas, e com baixa escolaridade, a aprendizagem organizacional se faz necessária, pois é preciso aprender a ter paciência, ouvir e interagir com os usuários de uma forma que eles entendam.

Assim, este trabalho permitiu conhecer como funciona o processo de aprendizagem no trabalho com o atendimento ao público, identificar quais são as necessidades dos usuários e os principais problemas que ainda fazem eles procurar uma agência presencial, foi possível compreender como funciona o processo de contratação, atividades e a prática de atendimento ao público. Além de relacionar as teorias de aprendizagem organizacional com a prática de trabalho dos autores. Também, foi possível compreender que a aprendizagem faz parte do dia a dia e está presente em cada interação social e troca de conhecimento, dialogando com os estudos baseados em práticas apresentados como base teórica-conceitual, a qual se faz necessária dentro da instituição, possibilitando aos funcionários desenvolver um processo de aprendizagem para atender o público da agência de forma adequada conseguindo resolver a necessidade dos usuários.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, v. 60, p. 451–474, 2009.

ALMEIDA, M. B. **Noções básicas sobre Metodologia de pesquisa científica**. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em . Acesso em 11 mai. 2025.

ALMEIDA, T.; JORGE, M. A era digital e seus impactos na organização social contemporânea. 2021.

ANTONELLO, C. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 565-582.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARAÚJO, T. S.; CARNEIRO, F. C. **Atendimento bancário no Brasil**: causas e consequências das filas nas agências. 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Atendimento bancário**. Brasília: BCB, [2013]. (Relacionamento com o sistema financeiro nacional). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/s/atendimento-bancario>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 10 jul 2025.

BASTOS, A. V. B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BEZERRA, Jacks Williams Peixoto; CARVALHO, Paulo Roberto de; LOPES, Renato Matos. Aprendizagem Baseada no Trabalho: contribuições para a Educação Profissional na saúde. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, Brasil, v. 8, p. 1-19, 2022.

BIANCHINI, Marco Aurélio. **Atendimento ao cliente**: profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente. 1. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786555202533>.

BILLETT, Stephen. Learning through work: workplace affordances and individual engagement. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 5, p. 209-214, 2001.

BITENCOURT, B. M.; ANTONELLO, C. S.; GALLON, S. Saberes do Trabalho dos Agentes Aeroportuários à Luz da Noção de Knowing-in-Practice. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2023.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 set. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078compilado.htm. Acesso em: 10 maio 2025.

CABRAL, D. B.; TORRES, N. M. C. Satisfação e Fidelização de Clientes do Setor Bancário Brasileiro. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 195-205, 2019.

COLLIS, J. HUSSEY, R. Análise de dados qualitativos. In.: _____. COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 237-242, 246-248.

DRAGONETTI, N. et al. Organisation learning: a review, a critique and way forward. In: **ORGANIZATION STUDIES WORKSHOP THEORIZING PROCESS IN ORGANIZATIONAL RESEARCH**, 1., 2005, Santori. Paper apresentado.

Federação Brasileira de Bancos (2019). **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2018**. São Paulo: FEBRABAN, 2019. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2018.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2025

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia, Natal**, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2001

FERREIRA, M. C., Carvalho, R. S., & Sarmet, M. M. (1999). Ergonomia do serviço de atendimento ao público: um estudo de caso. [CD-ROM]. **Anais... IX Congresso da Associação Brasileira de Ergonomia**, Resumos, Salvador, Brasil.

FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 2, jun. 2009.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, art. 9, p. 155-175, 2011.

FIEBIG, ?. A.; FREITAS, E. C. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 3, p. 742-775, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREIRE, O. N., & Ferreira, M. C. (2000). **“A empresa não perde nada, só a gente”**: Carga de trabalho do frentista e a prática da rotatividade sistemática. Trabalho apresentado no II Seminário Nacional de Psicologia e Direitos Humanos, Conselho Federal de Psicologia, Brasília, DF.

FRESE, M. (2008). The changing nature of work. In N. Chmiel (Org.). **An introduction to work and organizational psychology**. Oxford, UK: Blackwell.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M.; VIANA, D. D.; ANTONELLO, C. S. Formas de Aprendizagem e Saberes no Trabalho de Manicures . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 96-112, 2016.

GERBER, Rod. Learning and Knowing in Workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, Geraldine; GERBER, Rod; PILLAY, Hitendra. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. New York: Nova Science Publishers, 2006. p.35-45.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 19 mai. 2025

GONÇALVES, L. F.; VALE, J. C. R. Otimização do atendimento negocial em uma agência bancária . **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 27-43, 2022.

GRISCI, C. L. I. et al.. Beleza Física e Trabalho Imaterial: do Politicamente Correto à Rentabilização. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 2, p. 406–422, abr. 2015.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a05v7n1.pdf>. Acesso em: 11 maio 2025.

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

HAGER, Paul. Informal learning: everyday living. In: JARVIS, Peter; WATTS, Michael (org.) **The Routledge International Handbook of Learning**. USA: Routledge, 2012. p.207-215.

HEIDEGGER, M. **Being and Time**: a revised edition from Stambaugh translation. Albany: State University of New York Press, 2010.

ILLERIS, K. (2004). **A model for learning in working life**. The Journal of Workplace Learning, 16, 431- 441.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAVE, J.; WENGER, E. Situated learning: legitimate peripheral participation. New York: **Cambridge University Press**, 1991.

LEAL, A. P.; ALMEIDA, T. V.; BAUER, M. A. L. Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 5, p. 877-929, 2015.

LE CLUS, Megan A. Informal Learning in the workplace: a review of the literature. **Australian Journal of Adult Learning**, v. 51, n. 2, p.355-373, 2011.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181–201, jul. 2003.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Xhp47c3J8QNtjK6LHHDDW8y/>
MAGALHÃES, A. D. Serviços Bancários e Código de Defesa do Consumidor: Aplicação e Questões Controversas. **Revista do CAAP**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 9–25, 2024.

Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/caap/article/view/47213>. Acesso em: 19abr. 2025.

MARQUES, F. B.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro . **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 19, n. 1, p. 1-16, 2022.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S.. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044–1066, jul. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ttbmyGkhjNF3Rn8XNQ5X3mC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jul 2025.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

Miskolci, R. (2006). Corpos elétricos: do assujeitamento à estética da existência. **Estudos Feministas**, 14(3), 681-993.

MORAES, Valéria Vieira de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem relacionada ao trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 112–128, dez. 2010. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 11 maio 2025.

NERI, M. C. et al. **Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade**. São Paulo: Sesc; Fundação Perseu Abramo, 2007.

Organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 565-582

Bezerra, C. O., & Davel, E. P. B. (2017). **Tradição e inovação na era digital: valor simbólico, cultura e marketing**. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 288–312.

ORR, J. Talking about machines: an ethnography of a modern job. 1990. **Tese (Doutorado em Antropologia) - Cornell University, Department of Anthropology**, 1990.

PEREIRA, Adriana Soares et. al. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018.

Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. DA S.. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 350–370, jul. 2018.

POLETO OLTRAMARI, Andrea; IOCHINS GRISCI, Carmem Ligia. Trajetórias e transições nas carreiras de executivos bancários. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 126–150, 2012. DOI: 10.20397/2177-6652/2012.v12i1.328.

Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/328>. Acesso em: 11 mai. 2025.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

POZO, J. I. (2002). **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre, RS: Artmed.

REATTO, D.; GODOY, A. S. Aprendizagem Informal no Setor Público: Foco nas Interações Sociais e Contexto Organizacional Informal. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 17-36, 2017.

Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 112-128, dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22213/20151> acesso em 20 de maio de 2025.

SANCHES, P.L.B.; MOTA, J.C.V. COSTA, M.S. **Tensão nas relações de trabalho: como o assédio moral afeta o cotidiano bancário**. In: EnANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM

SCHATZKI, A Primer on Practices. In: HIGGS, J. et al. (eds.). **Practice-Based Education: Perspectives and Strategies**. Sense Publishers, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24.ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SONNENTAG, S.; Niessen, C., & Ohly, S. (2004). **Learning at work: training and development**. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Orgs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249-289.

TEIXEIRA, E. B. **A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento Em Questão, 2011, vol. 1, n. 2, 2011, p. 177–201.

TANI, Zuleica Ramos. **Atendimento ao público**. 1. São Paulo: Érica, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788536530628>.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 06 junho 2025.

APÊNDICES

Apêndice 1

ROTEIROS DE ENTREVISTA

Problema de Pesquisa

Como são desenvolvidos os processos de aprendizagem na interface trabalhador-usuário em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen/RS?

Objetivo Geral:

Analisar como são desenvolvidos os processos de aprendizagem na interface trabalhador-usuário em uma instituição financeira pública de Frederico Westphalen-RS.

Objetivos específicos:

- Caracterizar os processos de atendimento ao público no ambiente organizacional da instituição financeira no qual se insere o estudo;
- Analisar o processo básico de aprendizagem para o exercício da prática de atendimento ao público no espaço da pesquisa;
- Compreender as necessidades que os usuários dos serviços bancários evidenciam na sua relação com a instituição pesquisada;
- Investigar como o processo de aprendizagem foi construído mediante a experiência direta de atendimento como forma de realização de trabalho.

Questões propostas aos entrevistados:

Entrevistado 1 Gerente de Varejo, Servidor Público não identificado.

- 1) Quais as formas de atendimento ao público hoje na agência?
- 2) Quais as diferentes formas de atendimento presencial por servidores efetivos e servidores terceirizados?
- 3) Quais os canais de comunicação oficial com os usuários?
- 4) Como funciona o atendimento dentro da agência tem setores específicos para cada situação?
- 5) Quais as principais atividades dos estagiários e jovem aprendiz?

- 6) Qual o processo de seleção e treinamento para os servidores públicos?
- 7) Após ser aprovado no concurso já ingressa diretamente trabalhando no atendimento ou precisa fazer alguma capacitação ou outro processo?
- 8) Como funciona o processo de contratação dos estagiários e dos terceirizados?
- 9) Quais os critérios para trabalhar na instituição como terceirizado ou estagiário?
- 10) Quais são as principais demandas dos usuários que vem presencialmente até a agência?
- 11) Quais as principais demandas por canais digitais ou telefone?
- 12) Quais produtos são os mais procurados pelos usuários?
- 13) Qual o público frequenta mais a agência presencialmente (idosos, pessoas com baixa vulnerabilidade) ou público geral?
- 14) Quais as ferramentas utilizadas para ajudar os usuários a se auto atender ou realizar suas demandas pelos aplicativos e canais digitais (folders, cartazes, comunicados)
- 15) Qual o impacto do uso da biometria na agência pontos positivos e negativos.
- 16) Como foi seu processo de construir uma rotina/prática de aprendizado para conseguir melhor atender as demandas?

Entrevistada 2 Recepcionista Terceirizada, não identificada

- 1) Quais são as principais atividades da sua função?
- 2) Quais os principais desafios de trabalhar com atendimento ao público?
- 3) Quais as maiores dificuldades e dúvidas dos usuários no autoatendimento?
- 4) Como foi seu processo de contratação e aprendizagem nos primeiros dias?
- 5) Como foi seu processo de aprendizagem para trabalhar nessa função
- 6) Quais os métodos você utiliza para melhor atender as demandas dos usuários
- 7) Quais os canais de comunicação na sua função e dificuldades de comunicação?
- 8) Quais os produtos/serviços que os usuários mais procuram ajuda quando vem até a agência?
- 9) Você participou de algum treinamento ou algum outro meio de capacitação para conseguir melhor entender os produtos para conseguir atender as demandas dos usuários?

- 10) Quais as suas rotinas de trabalho, métodos e ferramentas criados para facilitar a prática de atendimento no dia a dia?

Entrevistada 3 Estagiária, não identificada

- 1) Quais as atividades da sua função?
- 2) Como foi o processo de contratação?
- 3) Como foi trabalhar com atendimento ao público pela primeira vez?
- 4) Como foi seu processo de aprendizagem para exercer as atividades do dia a dia? teve alguém apoiando?
- 5) Quais as ferramentas facilitam as atividades da sua rotina para atender os usuários?
- 6) Para conhecer os produtos fez alguma capacitação ou foi aprendendo no dia a dia?