

# APRENDIZADO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO DOS GESTORES DE EQUIPE DA AGÊNCIA BAGÉ DO BANCO X.

Laila El Abd Mohamad Badwan<sup>1</sup>  
Ronald Rolim de Moura<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo objetivou compreender o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas à atuação em Gestão de Pessoas como fruto de processos de aprendizagem a partir da perspectiva dos próprios gestores. Investigaram-se os resultados obtidos por gestores de equipe em uma agência de um grande banco brasileiro, a partir da percepção dos mesmos acerca do seu desenvolvimento profissional com base nas competências desejadas pela organização, bem como pela discussão das práticas gerenciais. Assim, este trabalho contempla a aprendizagem de competências gerenciais nas suas mais variadas formas. O estudo de caso foi realizado por pesquisa qualitativa que objetivou descrever, a partir da ótica dos gestores, como se dá o processo de formação gerencial com base no desenvolvimento de competências gerenciais; bem como identificar competências gerenciais desejadas/avaliadas pelo Banco X<sup>3</sup> e descrever como ocorre o aprendizado de competências gerenciais pelos gestores de equipe da Agência Bagé/RS – Banco X. A pesquisa se justifica por ser voltada à formação dos gerentes do Banco, estabelecendo a relação entre teoria e prática; o que poderá servir como fonte para aperfeiçoamento ou mesmo do reconhecimento de ferramentas formais e informais com fins de desenvolvimento gerencial, sendo útil até mesmo para outras organizações. Nesse contexto, o estudo discorreu sobre temas que envolvem os processos de aprendizagem relacionados ao desenvolvimento gerencial, especialmente de competências gerenciais, aprendizagem experiencial, bem como sobre o papel do gestor e sua atuação na Gestão Estratégica de Pessoas.

Palavras-chave: desenvolvimento de competências gerenciais; aprendizagem experiencial; aprendizagem organizacional; formação de gestores.

## ABSTRACT

This study aimed to understand the development of managerial competences toward to the performance in People Management as a result of learning processes from the perspective of the managers themselves. The results obtained were investigated by team managers at a branch of a large Brazilian bank from the perception of them about their professional development based on the competences desired by the organization as well as the discussion of management practices. Therefore, this study beholds the learning of managerial competences in their various forms. The case study was conducted by qualitative research that aimed to describe, from the perspective of managers, how the managerial training process is based on the managerial competences development; as well as identify the managerial competences desired/evaluated by the Bank X<sup>3</sup> and describe how the learning of managerial competences occurs by the team managers from the agency in Bagé/RS - Bank X. The research is warranted because it is focused on the formation of bank managers, establishing the relation between theory and practice; which may serve as a source for improvement of even recognition of formal and informal tools for purposes of management development, being useful even for other organizations. In this context, this study broached about issues involving learning processes related to management development, especially managerial competences, experiential learning, as well as on the role of the manager and his/her role in the Strategic Management of People.

KEYWORDS: development of managerial competences, experiential learning, organizational learning, managers formation.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela Universidade da Região da Campanha. **Endereço eletrônico: lala\_badwan@yahoo.com.br**

<sup>2</sup> Orientador. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor titular da Universidade da Região da Campanha.

<sup>3</sup> Conforme orientação da instituição pesquisada acerca da citação em trabalhos acadêmicos foi utilizado o nome fictício: “Banco X”.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras se configuram como ambientes de cenários instáveis e intensamente competitivos, um dos motivos pelo qual foram analisadas, neste estudo, as ações desenvolvidas por gestores de equipe em uma agência bancária, de uma grande instituição financeira brasileira que denota grande complexidade na Gestão de Pessoas, considerando-se os mais de 110 mil funcionários.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002, p.133): “Organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes de mudança e intensa competição devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos”. Dessa forma, ações de aprendizagem são desenvolvidas em congruência com o desenvolvimento de competências - individuais e organizacionais – fatores estes que se tornam essenciais na gestão estratégica de pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a instituição pesquisada define suas ferramentas em Educação Corporativa como soluções desejadas pela organização, cuja estrutura vai além dos instrumentos formais de aprendizagem e contempla a valorização dos locais de trabalho como comunidades de aprendizagem focadas no desenvolvimento humano dos funcionários e a orientação para a formação dos seus colaboradores (BANCO X, 2008). Sob essa perspectiva, este trabalho trata da aprendizagem de competências gerenciais no ambiente organizacional, especificamente no que tange a formação de gestores, que segundo a organização são corresponsáveis pelo desenvolvimento individual e coletivo de suas equipes. Especialmente, no âmbito da Gestão de Pessoas, a instituição pesquisada pressupõe que a atuação dos gestores siga o perfil dos “gestores-desenvolvedores”, conforme exposto na Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas do Banco X (2012, p. 25):

Para que se estabeleça um clima de formação permanente nos locais de trabalho, é fundamental que o gestor esteja consciente do seu papel de formador e que atue como facilitador da construção e da troca de conhecimentos nas equipes. A atitude do gestor deve ser exemplo no ambiente profissional e deve reforçar seu compromisso com a equipe, o trabalho e a Empresa.

Assim, pela amplitude e importância da atuação dos gestores, bem como das competências gerenciais requeridas para o exercício da função, o foco principal do presente estudo foi o aprendizado de competências gerenciais pelos gestores de equipe da agência Bagé/RS do Banco X. Considera-se aqui que o perfil do “gestor desenvolvedor”, supracitado;

que pode ser considerado um *benchmark*<sup>4</sup> da postura do gestor, quanto a sua atuação em gestão de pessoas, desejado pela organização; para que este seja facilitador do desenvolvimento de suas equipes, capazes de promover mudanças nos ambientes organizacionais onde atuam, orientando equipes para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

No que tange a formação de gestores, bem como os processos de aprendizagem a fim do desenvolvimento de competências gerenciais, destaca-se que para investidura dos cargos gerenciais no banco em questão, em nível institucional, os gestores passam por processos de ascensão profissional, baseados em processos de seleção, mas sem etapas de aprendizagem/formação específicos ou obrigatórios. Ou seja, não é imposto nenhum processo formal de aprendizagem de caráter obrigatório. Entretanto, há um perfil profissiográfico para cada função e há também ciclos de avaliação considerando as competências gerenciais a serem desenvolvidas na prática, ou seja, na atuação dos gestores.

Assim, considerando-se a conflituosa relação teoria/prática; aspectos que tornam pertinente a realização de um estudo mais detalhado sobre a formação dos gestores desta instituição financeira, especialmente no que tange os processos de aprendizagem como fonte de desenvolvimento de competências gerenciais.

Daí o interesse deste Estudo de Caso a ser realizado, a fim de responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os gestores de equipe do Banco X percebem o desenvolvimento de competências gerenciais necessárias para a sua função?**

O objetivo geral deste estudo foi:

**Descrever, a partir da ótica dos gestores, como se dá o processo de formação gerencial com base no desenvolvimento de competências gerenciais.**

Têm-se ainda como objetivos específicos da pesquisa realizada:

- 1- Identificar competências gerenciais desejadas/avaliadas pelo Banco X.
- 2- Descrever como ocorre o aprendizado de competências gerenciais pelos gestores de equipe da Agência Bagé – Banco X.

Nesse intuito foi realizada a revisão da literatura e, posteriormente, os resultados foram analisados e confrontados com a teoria, tendo, por fim, a apresentação das conclusões.

Este trabalho poderá ser útil à organização por meio da análise e estudo aprofundado sobre o tema, bem como por meio da avaliação de elementos específicos de aprendizagem

---

<sup>4</sup> Termo, do inglês, que pode ser entendido referencial de excelência, busca das melhores práticas. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), Benchmarking (ligado ao conceito de benchmark) é o processo de comparar os próprios serviços com práticas de líderes reconhecidos.

organizacional, bem como do ponto de vista dos gestores acerca de sua própria formação. Dessa forma, poderá servir de subsídio para elaboração e/ou aperfeiçoamento de ferramentas de Educação Corporativa e de gestão estratégica de pessoas.

## **2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À FORMAÇÃO DE GESTORES**

A revisão bibliográfica realizada tomou como prioridade a busca pela compreensão dos fenômenos que envolvem a formação de gestores, especialmente no que se refere à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Nesse contexto, cabe ressaltar que gestão estratégica de pessoas contempla a utilização dos recursos<sup>5</sup> de uma empresa para alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, nem todos os recursos podem ser considerados recursos estratégicos; segundo Barney (2002) *apud* Mascarenhas (2008, p.102): “os recursos estratégicos são aqueles considerados elementos valiosos, raros, de difícil ou custosa imitação e substituição, além de bem gerenciados pela organização”. Assim, as pessoas passam a ser vistas como recursos, cada vez mais estratégicos e que exigem gerenciamento, a fim de que sejam capazes de agregar valor às organizações.

Conforme Mascarenhas (2008), cada organização tem sua função de Gestão de Pessoas alicerçada em uma cultura e em competências, em que estas se configuram como o resultado de processos históricos de aprendizagem. Assim, o incentivo da aprendizagem nas organizações torna-se um importante elemento da gestão estratégica de pessoas, cujo conhecimento e atitudes das pessoas passam a ser vistos como ativos intangíveis, fonte de vantagens competitivas.

### **2.1 APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

---

<sup>5</sup> Qualquer ativo (tangível ou intangível) atrelado à organização (WERNERFELT, 1984).

No contexto organizacional, os processos de aprendizagem podem ocorrer em três níveis – indivíduo, grupo ou organização (FLEURY, 2002) – contudo, a integração dos três níveis compreende a um processo mais denso de aprendizagem organizacional.

Por sua natureza contextual, a aprendizagem nas organizações só tem sentido se associada à mudança (ANTONELLO, 2005). A ideia de aprendizagem e mudança é ratificada por Fleury (2002) em que a mobilização dos ciclos individual e organizacional de aprendizagem ocorre em função de processos permanentes de mudança nas organizações.

Outrossim, uma vez que abrange os níveis e ciclos da aprendizagem, bem como a geração de mudanças em virtude de processos cognitivos e “ação”, será utilizada neste trabalho a definição:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (ANTONELLO, 2005, p.27)

Em suma, envolve grande complexidade de elementos – competitividade, competências individuais e coletivas, cultura organizacional, resistência a mudanças – que devem ser considerados nos contextos de aprendizagem.

## 2.2 TD&E E EDUCAÇÃO CORPORATIVA – APRENDIZAGEM FORMAL

Num sentido mais amplo, os processos de aprendizagem são proporcionados por ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) desenvolvidas pelas organizações.

O treinamento (T), por si só está ligado ao aprendizado do desempenho de curto prazo, como por exemplo, a superação de problemas no trabalho, adaptação às novas tecnologias, preparação para novas funções (BORGES-ANDRADE, 2002). Ou ainda, segundo Eboli (2002) ao “treinar, tornar alguém apto à determinada tarefa ou atividade”, em geral voltado ao conhecimento técnico ou instrumental. O objetivo do treinamento, em termos gerais, é contribuir para a realização das metas gerais da empresa (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003).

Ainda segundo esses autores, o desenvolvimento (D), combinado com o treinamento (T) amplia a base de conhecimentos e habilidades dos funcionários, uma vez que o Desenvolvimento (D) “envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento” (DUTRA, 2009, p.157).

Já a combinação de TD&E, acrescentando-se o termo “Educação” (E) incorpora a ideia mais ampla de “Aprendizagem” e representa mais do que a simples aquisição de conhecimento ou o aprendizado de uma função, mas sim a formação de longo prazo e capaz de propiciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, de agregar valor às organizações. Esse novo modelo incorpora a ideia de Educação Corporativa como estratégia ou sistema de desenvolvimento de pessoas, como “energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e sucesso” (EBOLI, 2002, p. 188).

A fim de promover a aprendizagem, as organizações fazem uso das universidades corporativas cujo papel é relevante, além de serem ferramentas estratégicas que visam estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de uma organização; conforme a definição de Allen (2002, p.9), a Universidade Corporativa é:

[...] uma entidade educacional que se caracteriza como uma ferramenta estratégica desenhada para auxiliar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria.

Considera-se ainda o desenvolvimento de competências críticas, em que os sistemas educacionais corporativos necessitam formular “recursos tecnológicos e métodos de aprendizagem que promovam a transição de aprendizes passivos para ativos gestores de negócios” (EBOLI, 2002, p.215). Nessa perspectiva, complementarmente a esse processo de transição surgem as ações de desenvolvimento encadeadas pela aprendizagem pela experiência.

## 2.3 APRENDIZAGEM PELA EXPERIÊNCIA

O conhecimento gerado pelos processos de aprendizagem, formal ou informal, definidas por Dutra (2009) como ações de desenvolvimento:

- Ações de desenvolvimento formais: estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e agenda de trabalhos ou aulas.
- Ações de desenvolvimento não formais: estruturadas através de ações do próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação profissional.

No que concerne este tema, as ações formais de desenvolvimento constituem-se pela estrutura de aprendizagem formal desenvolvida por cada organização, ou seja, de TD&E e Educação Corporativa, temas já abordados neste estudo no capítulo anterior (2.2). Contudo, ações não formais têm se tornado relevantes nos contextos de aprendizagem, especialmente, aquelas ligadas à aprendizagem pela experiência. Vale ressaltar que não necessariamente toda experiência será geradora de aprendizagem, podem ser assim consideradas apenas aquelas capazes de transformá-la (experiência) – Kolb (1984).

Uma vez que se trata aqui da experiência profissional se estabelece um elo entre o indivíduo (competências) e a organização, em que são construídos, pela aprendizagem experiencial, os conhecimentos.

Na definição de Bitencourt (2001, p.52):

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Nessa perspectiva, a aprendizagem pela experiência revela as competências dos indivíduos, sejam elas ligadas às atividades de trabalho ou ao modo como se manifestam e interferem no contexto da cultura organizacional<sup>6</sup>. Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa” (KOLB, 1984, p. 38).

Pimentel (2007, p.161), com base em Kolb, define: “É pela espiral entre ação e reflexão que o homem transforma a si e o seu entorno sócio-cultural. Este processo dialético requer confronto e resolução dos conflitos inerentes à situação de aprendizagem experienciada...”. Tal processo tem como resultado o desenvolvimento, considerando as ações e reflexões em cada etapa de realização do mesmo.

Consideram-se três níveis de desenvolvimento, que segundo Kolb (1984), são relacionadas a três esferas de consciência do indivíduo com relação às suas experiências, e, por conseguinte desenvolvimento. No **nível aquisitivo** há o aprendizado de novos conhecimentos, que propiciam a consciência sobre a própria identidade pessoal e profissional, não focado no desempenho; uma vez que as interpretações e significações em rede só ocorrem no **nível especializado**, no qual se estabelece o vínculo entre características pessoais e ambientais. O

---

<sup>6</sup> Cultura Organizacional: elementos compartilhados pela empresa aos membros de uma organização, “os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais que constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou empresa” (TAMAYO, 1996, p.157).

terceiro e mais complexo nível de desenvolvimento com base na experiência é o **integrativo**, no qual o indivíduo é capaz de reconhecer as próprias competências e as necessidades de mudança quanto às ações. Segundo Pimentel (2007, p.162), as mudanças ocorridas neste nível “resultam do gerenciamento de processos cognitivos baseado na reorganização e generalização conceitual de elementos não totalmente inéditos, conhecidos por intermédio de experiências de aprendizagem anteriores”.

Os estudos de Antonello (2005) e Pimentel (2007) convergem e ratificam o ciclo de aprendizagem experiencial conceituado por Kolb.

Na proposição de Kolb, experiência concreta, observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e, finalmente, teste de hipóteses e conceitos em situações novas constituem os pilares do vínculo cíclico e dialético entre experiência vivida, construção de conhecimento e projeção de aprendizagem em experiências futuras. (PIMENTEL, 2007, p.167).

Dessa forma, o entendimento dos processos e as modalidades da aprendizagem experiencial permitem compreender aspectos significativos acerca do desenvolvimento profissional e do modo como indivíduo e organização se transformam, bem como dos aspectos objetivos e subjetivos inerentes à aprendizagem pela experiência.

## 2.4 COMPETÊNCIAS

Torna-se pertinente compreender o conceito de competência, que segundo Bruce (1996, p.6), “é o resultado final da aprendizagem”; e como tal será abordada pelo presente estudo.

Cabe ainda o conceito de competência no contexto organizacional, segundo Ruas (1999): competência abrange Conhecimentos (SABER), Habilidades (SABER-FAZER) e Atitudes (SABER-AGIR). Contudo, no âmbito organizacional, são consideradas além das competências humanas, as competências organizacionais (ligada a estratégia competitiva da empresa, pode ser vista também como competência coletiva), ou seja, ligada aos objetivos e interesses da organização.

Contudo, da aprendizagem experiencial e das competências, é importante considerar as três perspectivas acerca da contribuição para a gestão e desenvolvimento de competências, definidas por Bitencourt (2005, p. 138-139):

- a) Perspectiva social: refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da

diversidade de experiências, observamos a atuação e/ou solução de problemas, tendo como base a as vivências anteriores.

- b) Perspectiva dinâmica: voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e da construção de novas situações que promovem a formação e a aplicação de novas competências.
- c) Perspectiva estratégica: resgata a importância de articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências no intuito de sistematizar as práticas mais efetivas.

Para Dutra (2009), se colocados lado a lado – os atores: indivíduo e organização – cada qual possui competências próprias e capazes de conferir vantagem competitiva; cuja troca de competência entre um e outro é um processo natural que necessita ser gerenciado e potencializado. Dessa forma: a “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS 2006 p. 96).

Nessa perspectiva, as competências gerenciais podem ser vistas como integradores entre competências individuais/profissionais àquelas que competem à organização.

#### **2.4.1 Competências Gerenciais**

O desenvolvimento de competências gerenciais, segundo Bittencourt (2001) possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa. Assim, está relacionado ao desenvolvimento gerencial, pois abrange além da aprendizagem formal, o desenvolvimento de competências também pela experiência do exercício da função, bem como por outros fatores, conforme definido por Beardwell e Holden (1994, p.461):

Desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos, organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento do desempenho.

Entende-se que os gestores são os atores considerados capazes de superar as esferas subjetivas do desenvolvimento de competências e desenvolvê-las na prática de trabalho junto às suas equipes, especialmente porque além de suas competências individuais, as competências gerenciais conferem-lhes os elementos estratégicos e organizacionais capazes de gerar mudanças.

### **2.5 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COM BASE NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Segundo Antonello (2005, p.15): “A aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não”. Contudo, entende-se que no que tange a atividade gerencial, nos mais diversos níveis, essa intencionalidade inevitavelmente converge para os objetivos organizacionais. Sendo assim, por meio dos gestores cria-se um vínculo entre essas competências e aprendizagem – da organização e dos indivíduos.

Nesse contexto, os gestores são cada vez mais estimulados ao desenvolvimento de competências como parte de seu próprio processo de formação, além de inúmeras exigências oriundas de superiores, subordinados, clientes, sociedade, enfim da organização como um todo e de todos atores ligados a ela. Segundo Oderich (2005, p.90): “Os quadros gerenciais, em especial, sentem-se pressionados a ser “super-homens” ou “supermulheres”, em organizações nas quais a ousadia e criatividade são estimuladas apenas se “trouxerem lucros” (nunca prejuízos).”

Tais expectativas organizacionais buscam de certa forma um modelo a seguir, um modo como o gestor deve agir, definido pelo meio acadêmico ou não, denominado por Oderich (2005) como perfil gerencial, que pode compreender a um determinado conjunto de competências gerenciais.

Contudo, entende-se que não há uma “fórmula mágica” para o desenvolvimento gerencial, tendo em vista as complexidades de contexto e das pessoas, uma vez que, segundo Dutra (2009), maior será o desenvolvimento profissional, quanto maior a capacidade de agregar valor com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Fica explícita a ligação entre o desenvolvimento de competências e o desenvolvimento gerencial; entretanto, podemos nos questionar como tornar possível o desenvolvimento gerencial como “desenvolvimento holístico”, superando as esferas de treinamento e educação? Nessa perspectiva, cabe considerar ações de desenvolvimento formais e não formais (DUTRA, 2009), sendo a primeira relativa a conteúdos e metodologias didáticas, que conforme já abordado neste estudo, no âmbito empresarial são representados em sua forma mais completa pelas UCs; e as não formais definidas como ações no próprio trabalho, o que permite concluir que o desenvolvimento gerencial se fundamenta no desenvolvimento de competências gerenciais, alicerçadas na aprendizagem organizacional e especialmente no que se refere a aprender com a reflexão das próprias ações e no pensar sobre as ações futuras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho realizado utilizou a abordagem qualitativa. A opção por esse tipo de abordagem deve ser considerada porque o foco deste estudo diz respeito a processos que envolvem principalmente as “Pessoas” da Organização, o que pressupõe a relevância de inúmeros aspectos subjetivos inerentes aos temas aprendizagem e gestão.

Para tal fim, a estratégia de pesquisa utilizada foi a de Estudo de Caso, no qual, segundo Yin (2005), o método de generalização é analítico, pois permite que os resultados da investigação sejam comparados com a teoria existente sobre o fenômeno. Em suma, se trata de uma investigação empírica em que o fenômeno está inserido em um contexto, cujos limites entre eles não são bem definidos (YIN, 2005). No caso do fenômeno em estudo, procurou-se analisar a dicotomia teoria *versus* prática.

Acerca dos instrumentos de coletas de dados, inicialmente, delimitou-se o público-alvo, funcionários que exercem funções gerenciais (gerência média, ou seja, excluindo-se o gerente geral) que gerenciam equipes na agência Bagé/RS do Banco X. O estudo desenvolveu-se por meio de entrevistas individuais e semi-estruturadas, que compreendem àquelas com pontos de discussão e roteiro pré-estabelecidos (ACEVEDO E NOHARA, 2009), a fim de obter dados descritivos e exploratórios, como as perspectivas dos mesmos acerca do desenvolvimento de competências gerenciais, das interações com suas equipes de trabalho e demais aspectos referentes aos fenômenos em estudo. Além disso, se tratam de entrevistas em profundidade, ou seja, cujo “objetivo é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno...” (ACEVEDO E NOHARA, 2009, p. 51).

As entrevistas foram analisadas através da técnica de Análise de Conteúdo, utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados dentro do seu contexto, a partir da estruturação dos seus componentes e de suas relações (FREITAS E JANISSEK, 2000). Nessa perspectiva, foi inicialmente contextualizada a unidade pesquisada (Agência Bagé/RS) e as ferramentas de educação corporativa existentes, por meio da Universidade Corporativa do Banco X, bem como estabelecido, a partir dos dados coletados, o perfil dos entrevistados, cujas entrevistas subsidiaram a análise e foram interpretadas a partir das relações entre a revisão bibliográfica; foram identificadas as competências gerenciais pressupostas pela instituição; e as respostas dos entrevistados, subsidiaram os resultados apresentados.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os resultados obtidos com o estudo de caso previsto a partir dos procedimentos metodológicos deste trabalho. A seção seguinte identifica o público alvo da pesquisa. Posteriormente, são expostas as ferramentas de Educação Corporativa desenvolvidas pela organização às quais se propõem ao desenvolvimento das Competências Gerenciais no contexto desta organização, haja vista a importância para análise dos resultados. Em seguida, é feita a análise das respostas obtidas com as entrevistas, a partir da exposição da ótica dos gestores; bem como, se realizou a confrontação com a revisão da literatura realizada neste estudo. Dessa forma, este capítulo está dividido em três seções, são elas: (4.1) Perfil dos Entrevistados, (4.2) Competências Gerenciais e Aprendizagem no Banco X e (4.3) Análise de Conteúdo das Entrevistas.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Por meio das questões de identificação, conforme Quadro 1, verificou-se que dentre os 7 (sete) gestores pesquisados, todos possuem formação de Ensino Superior, dos quais 2 (dois) são pós-graduados e 1 (um) ainda está cursando a graduação. Tal fato é relevante, pois esses dados mostram que os programas de ascensão de carreira da instituição pesquisada valorizam a formação acadêmica de seus funcionários, inclusive sendo determinantes nos critérios de pontuação na seleção nos programas de ascensão. Destaca-se que dentre os pesquisados as áreas de formação verificou-se maior frequência nas áreas de Administração.

Observou-se ainda o perfil de gestores jovens na faixa-etária entre 29 e 39 anos, bem como possuem menos de 10 anos de trabalho no Banco X e o tempo que ocupam cargo gerencial chama atenção por variar de 6 meses a 4 anos, ou seja, se trata de um perfil de novos gestores nos cargos de gerenciamento (gerência média) e que apesar do pouco tempo de atuação já gerenciam equipes. Além do exposto, é relevante o número de funcionários das equipes, pois estes gestores gerenciam de 1 (um) a 4 (quatro) funcionários a eles subordinados. Salienta-se, que para fins de delimitação do público-alvo, excluíram-se o gerente geral da agência e gerente de administração da agência Bagé do Banco X, que possui

um total de 43 (funcionários), bem como as equipes de Suporte e Caixas, uma vez que tais equipes não são avaliadas pelo desempenho quanto ao cumprimento de metas e resultados. Ou seja, o público deste estudo são os gerentes de relacionamento e gerentes de atendimento da agência pesquisada, que são gestores de equipe de funcionários.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS*							
Identificação do Gestor	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Idade	30	38	29	33	35	39	32
Escolaridade /Formação	Superior/ Processos Gerenciais	Superior/ ADM**	Superior /ADM	Pós-graduação /MBA Neg. Financeiros	Pós-graduação /ADM	Superior em andamento /Processos Gerenciais	Graduação /Direito
Tempo em que trabalha no Banco X	8 anos	4 anos	9 anos	5 anos	8 anos	5 anos	10
Tempo de cargo gerencial	3 anos	2 anos	6 meses	3 anos	4 anos	2 anos	3 anos
Número de funcionários que gerencia	3	1	1	1	2	4	1

Quadro 1 – elaborado pela autora a partir das entrevistas realizadas.

\* gestores identificados pela letra G e numerados, a fim de preservar identidade e sigilo das informações;

\*\* ADM – abreviação de Administração.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E APRENDIZAGEM NO BANCO X

Conforme estudo, verificou-se por meio de informações da Universidade Corporativa do Banco X (acesso restrito) as competências gerenciais e suas perspectivas, que foram sintetizadas no Quadro 2 deste estudo. Tais competências compreendem àquelas esperadas dos funcionários que exercem cargos gerenciais; nesse sentido, salienta-se que no processo de avaliação do Banco X (Gestão de desempenho por competências, periódico, no qual há participação de todos funcionários) os gestores são avaliados por superiores, pares, subordinados e por si próprios (auto avaliação) quanto às seguintes perspectivas e competências gerenciais:

ÁREA DE CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	PERSPECTIVA
Lógica e Processo Decisório	- Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade.	Financeira
Estilo de Gestão e Liderança	- Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos.	Comportamento Organizacional

	- Coordena os processos de sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.	Processos internos
Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	- Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida.	Comportamento Organizacional
Educação	- Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo opinião frequente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação	Comportamento Organizacional
Alinhamento Institucional	- Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho.	Comportamento Organizacional
	- Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.	Clientes

**Quadro 2 - Competências Gerenciais Banco X – elaborado pela autora, com base em informações da Universidade Corporativa Banco X (acesso restrito).**

Observa-se que este estudo contempla apenas as competências gerenciais, ou seja, não foram investigadas competências gerais ou específicas de funções. Assim, verificou-se (quadro 2) que todas as competências gerenciais identificadas estão relacionadas à gestão de pessoas, ao desenvolvimento das equipes e especialmente à orientação das equipes em prol dos objetivos da organização (Alinhamento Institucional).

É importante a informação de que, por meio de sua UC, o Banco X sugere trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional:

“Na elaboração das trilhas, a parceria entre Empresa e funcionário mais uma vez se realça: o Banco oferece informações, direcionamentos e diversas opções de aprendizagem; o funcionário utiliza os recursos disponíveis, busca outras opções, aprende continuamente e gerencia o próprio desenvolvimento profissional.” (Banco X, 2013).

Tais trilhas correspondem aos instrumentos formais de aprendizagem, conforme Dutra (2009) e no caso do Banco X contemplam cursos auto instrucionais, cursos presenciais, cursos via WEB, certificações internas e externas, indicação e disponibilização de livros, filmes, vídeos, áudio-livros, além de programas de incentivo através de bolsas de estudo para graduação, pós-graduação e idiomas.

A identificação e compreensão dessas competências gerências, bem como o conhecimento das ferramentas de aprendizagem do Banco X, serviram de subsídio às entrevistas conforme análise na seção seguinte.

#### 4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Com relação às competências identificadas no Quadro 2, de modo geral, observou-se estranheza por parte dos entrevistados quando confrontados com as mesmas. Tal fato chamou a atenção pois periodicamente os mesmos são avaliados por suas equipes (auto avaliação, pares, superiores e subordinados) quanto a essas competências, além destas estarem disponíveis permanentemente nos normativos e plataformas internas à todos os funcionários. Contudo, foi fornecida uma via impressa do Quadro 2, durante a entrevista, para que os mesmos pudessem fazer a leitura antes de serem entrevistados, assim foi possível responder as questões com maior segurança. Essa estranheza verificada é condizente ao fato de que esses gestores em suas atuações no dia a dia terem muitas outras prioridades da sua função gerencial como cumprimento de metas negociais, atendimento aos clientes e execução de demandas de superiores hierárquicos (gerência geral, superintendência regional, estadual, etc.). O que corrobora a afirmação de Beardwell e Holden (1994, p.461):

Desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos, organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento do desempenho.

Quando questionados sobre qual a competência gerencial mais importante para o exercício de sua função a maioria dos gestores respondeu serem aquelas relacionadas ao “Alinhamento Institucional”. Vale ressaltar que este resultado vem ao encontro de Oderich (2005) conforme citação seção 2.5; nesse sentido as competências gerenciais ligadas ao alinhamento institucional são voltadas à orientação da equipe com foco em estratégias e a negociação com clientes internos e externos.

Estas competências foram citadas por alguns gestores como as de maior importância e também de maior dificuldade uma que consideram as estratégias voltadas a metas e resultados do Banco X muito dinâmicas e com inúmeros focos (G1, G4).

Contudo, em âmbito geral, no que diz respeito à competência que, para eles, representa a de maior dificuldade de aprendizado a mais citada foi “Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho”; nesse sentido alguns gestores esclareceram ser esta a mais difícil de ser colocada em prática, tanto pela falta de tempo como pela falta de interesse dos funcionários,

além deste não ser o objetivo maior da instituição; cuja missão é “ser um banco competitivo e rentável...”

No que se refere ao seu próprio processo de formação G5 afirma: “Poderia ser melhor, caso não houvesse o excesso de trabalho voltado principalmente para o atingimento das metas negociais”. Para G7: “Minha formação foi baseada na prática, cada situação acrescentava algo mais no processo de formação.” De modo geral, os gestores disseram aprender mais na prática, através de exemplos e do aprendizado com colegas; o que corrobora Bittencourt 2005, quanto à perspectiva social do desenvolvimento de competências.

Contudo, G3 que atua há 6 meses como gestor de equipe diz que a única preparação recebida foi de gestores anteriores, que mesmo os cursos disponibilizados pelo Banco X, nesse sentido (Ex: Gestão de Carteiras, Gestão de Desempenho por Competências), estão sempre indisponíveis e até agora ele não participou de nenhum.

Observou-se ainda que alguns dos gestores pesquisados não tem bem definidas as competências gerenciais cognitivamente, uma vez que confundiram estas com competências gerais ou necessárias para a função como o conhecimento de produtos/serviços. Por exemplo, questionou-se aos gestores “Como as ferramentas de Educação Corporativa oferecidas pelo Banco X contribuem para os desafios de gerir uma equipe?” e obteve-se como resposta: “Contribuem de maneira decisiva para aquisição de conhecimento teórico acerca de produtos e serviços oferecidos pelo banco a fim de que o funcionário saiba as regras gerais dos mesmos. Ex.: Curso Auto-Instrucional de Financiamento Imobiliário” (G6). Ou seja, a resposta disse respeito aos produtos e serviços, o que não tem a ver com o gerenciamento da equipe.

Assim, observou-se que grande parte destes gestores encontra-se no “nível aquisitivo”, conforme as esferas de consciência do indivíduo com relação a suas experiências e desenvolvimento de Kolb (1984) descritas na seção 2.3 deste estudo. Nesse sentido é relevante o pouco tempo de experiência que esses gestores tem na função, bem como a falta de pré-requisitos formais no âmbito da aprendizagem para o exercício da função gerencial no Banco X. G1 destaca: “Os cursos da UC são de fácil acesso e execução e contribuem, mas não são voltados ao gerenciamento”.

Os gestores também foram incentivados pela entrevistadora a sugerir melhorias ao processo de desenvolvimento gerencial e de competências ao Banco X; nesse aspecto, de modo geral foi sugerido mais cursos voltados à prática, maior disponibilidade/acesso a cursos presenciais e oficinas, por exemplo. Tal ponto de vista pode ser sintetizado na afirmação de G6: “Mais orientação na gestão de e com equipes; procurando incentivar de maneira real e

prática a busca de conhecimento, proporcionando tempo hábil para que os cursos hoje existentes sejam de fato colocados à disposição dos gestores da gerência média”.

Foi possível perceber a necessidade por cursos com maior interatividade, seja com outros gestores ou mesmo pela possibilidade de que os conhecimentos sejam colocados em prática. Ao serem questionados sobre o que eles, gestores, buscam o desenvolvimento de competências gerenciais, alguns foram evasivos, outros como G2 disse estar sempre em formação e que busca aprendizagem fora do Banco X, ensino formal. Já, G5: “Aprendizagem no “dia a dia” e aperfeiçoamento através de cursos de especialização”.

Embora, o ponto de vista unânime dos gestores quanto ao que consideram como o maior desafio de gerenciar uma equipe do Banco X ser a motivação da equipe, especialmente, em prol dos objetivos estratégicos; percebeu-se que as demandas diárias desses gestores, a pressão para o cumprimento de metas (lucros) e a pouca experiência impedem que os mesmos estejam atentos ao seu processo de desenvolvimento, bem como de suas equipes.

A observação de G5 sintetiza os aspectos abordados por este estudo: “As ferramentas existem, são extremamente úteis, se utilizadas da forma correta, que não é o que acaba acontecendo. Devido à falta de tempo e o excesso de trabalho, os cursos acabam sendo feitos somente quando são obrigatórios, onde não se extrai o respectivo benefício da aprendizagem”.

Além disso, as demais competências gerenciais quanto ao diálogo, ações de melhoria e educação dos funcionários, bem como a qualidade de vida acabam sendo esquecidas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da revisão bibliográfica realizada, bem como da pesquisa exploratória se pode aferir que os gestores de equipe, especificamente a gerência média, da agência Bagé/RS do Banco X representam os futuros gestores do Banco X e atuais gestores de equipes menores. Em suma, possuem perfil jovem, com Ensino Superior Completo, gerenciam equipes com poucos funcionários e ainda são inexperientes quanto ao processo de gerenciamento de equipes, e especialmente, suprimidos pelo excesso de trabalho e metas da organização.

Enfim, quanto ao estudo de caso realizado, que se propôs a responder a questão: “Como os gestores de equipe do Banco X percebem o desenvolvimento de competências gerenciais necessárias para a sua função?”. Salienta-se que além dos resultados já descritos anteriormente, o estudo permitiu descrever, a partir da ótica dos gestores, como se dá o

processo de formação gerencial com base no desenvolvimento de competências gerenciais; bem como, identificar as competências gerenciais desejadas/avaliadas pelo Banco X e descrever como ocorre o aprendizado de competências gerenciais pelos gestores de equipe da Agência Bagé – Banco X.

No estudo, surgiram algumas limitações que tem a ver com a dificuldade dos gestores citarem exemplos práticos, bem como pelo fato da entrevistadora/autora ser colega de trabalho. Percebeu-se certa resistência dos mesmos, em admitirem suas próprias falhas, como por exemplo, ao serem questionados quanto ao modo de eles próprios buscarem o desenvolvimento de competências gerenciais; em muitos momentos eles demonstraram receio de se expor a qualquer juízo de valor.

Os resultados apresentados revelam a necessidade de pesquisas na área, especialmente no que tange o questionamento sobre o motivo pelo qual os gestores não utilizam todas as ferramentas oferecidas pela UC do Banco X, ou mesmo, porque o Banco X não se utiliza de estímulo maior ao aproveitamento dessas ferramentas. Foi percebido ainda que os gestores entrevistados estão atentos apenas às competências gerenciais de cunho estratégico do Banco X, uma vez que pelo que foi percebido neste trabalho isso se deve a características organizacionais e não particulares de cada gestor; contemplando a relação entre o desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional. Contudo, espera-se que este trabalho tenha trazido contribuições significantes à organização estudada, especialmente, para esta unidade como ponto de partida para reflexão da gestão de equipes e do desenvolvimento/aperfeiçoamento de competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: desining, managing, and growing e successful program**. New York: Amacom, 2002.

BANCO X. **Curso Fundamentos da Prática Educativa**. Brasília: 2008. (Acesso restrito)

BANCO X. **Proposta Político-Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas**. Brasília: 2012. (Acesso restrito)

BANCO X. **Competências Gerencias**. Disponível em Universidade Corporativa (Acesso Restrito). 2013.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. **Human Resource Management**. London, Pitman Publishing, 1994.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 2001.

\_\_\_\_\_. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada percepção de um grupo de gestores In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BOHLANDER, G. et.al. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHALANDER, G. et. al. (Eds.). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia (UFRN), v.7, 2002. p 31-43.

BRUCE, C. On Competence. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>.

DUTRA, Joel Souza. **Gestao de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

KOLB, David. A. (1984). **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall Inc. Kotter, J. P. (1997). Os líderes necessários. *HSM Management*, 4, 6-12.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ODERICH, Cecília. Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento... In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 12, n. 2, Mai/Aug. 2007, p. 159-168. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2007000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2007000200008&script=sci_arttext)> Acesso em 10 jul. 2013.

RUAS, Ruas. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no conhecimento. São Paulo: agosto, 1999.

\_\_\_\_\_; Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TAMAYO, Álvaro. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996. p.157-172.

TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996. p.157-172.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p 171-180, abr./jun. 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. / Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.