



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso Bacharel em Administração

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**APRENDIZAGEM GERENCIAL A PARTIR DAS PRÁTICAS RELACIONAIS DE
GESTÃO NO SETOR BANCÁRIO**

Felipe Rodrigues Delmiro de Sousa

Mariana

2018

Felipe Rodrigues Delmiro de Sousa

**APRENDIZAGEM GERENCIAL A PARTIR DAS PRÁTICAS RELACIONAIS DE
GESTÃO NO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao
Curso de Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como pré-requisito necessário para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flávia Rezende
Universidade Federal de Ouro Preto

Mariana
2018

S725a Sousa, Felipe Rodrigues Delmiro de .
Aprendizagem gerencial a partir das Práticas Relacionais de Gestão no
setor Bancário [manuscrito] / Felipe Rodrigues Delmiro de Sousa. - 2017.

29ff.:

Orientadora: Profª. MScª. Ana Flávia Rezende.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e
Gerenciais.

1. Aprendizagem organizacional - Teses. 2. Administração - Teses. 3. Bancos
- Teses. I. Rezende, Ana Flávia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III.
Titulo.

CDU: 336.7

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



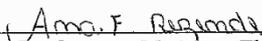
FICHA DE APROVAÇÃO

FELIPE RODRIGUES DELMIRO SOUSA

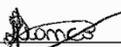
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora Ma. Ana Flávia Rezende

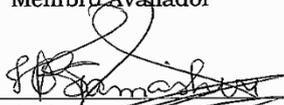
COMISSÃO EXAMINADORA



Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Orientadora e Presidente da Banca



Professor Me. David Silva Franco
Membro Avaliador



Professora Dra. Hellenita Rodrigues da Silva Tamashiro
Membro Avaliador

Mariana, 02 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado.

Agradeço a toda minha família por ser meu espelho e inspiração, que me dá forças, para sempre buscar o meu melhor, por nós e para nós.

Agradeço a todos os amigos que fiz durante toda a minha caminhada, pelos conselhos e companheirismo.

Agradeço a República Consulado pela moradia, experiência compartilhada, e irmandade.

Agradeço a Universidade Federal de Ouro Preto, e ao seu corpo docente, que contribuíram para minha formação.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como se manifestam os aspectos de aprendizagem nas práticas relacionais de gestores bancários. Utiliza-se das definições de gestão relacional propostas por Watson (2005), em consonância com as concepções de aprendizagem informal e na prática. Para atingir o objetivo, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa. Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores, de diferentes instituições, todas localizadas na região dos Inconfidentes (MG). Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, com a utilização de categorias temáticas. As análises permitem afirmar que o universo da gestão bancária possui diversas facetas ainda pouco exploradas, em formas de aprendizagem que vão muito além da mera aplicação de técnicas, métricas e formas funcionalistas de se medir desempenho. Os gestores entrevistados relataram suma importância para a aprendizagem informal, que se manifestam em torno de suas histórias de vida, em diversos relacionamentos e diálogos, sobretudo, em suas interfaces com os clientes.

Palavras chaves: Aprendizagem gerencial. Práticas. Gestão Bancária.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand how the aspects of learning are manifested in the relational practices of bank managers. We use the relational management definitions proposed by Watson (2005), in consonance with the concepts of informal learning and practice. To reach the objective, a qualitative approach was chosen. As data collection technique, semi-structured interviews were conducted with four managers, from different institutions, all located in the Inconfidentes (MG) region. The data were analyzed using the content analysis technique, using thematic categories. The analysis allows us to affirm that the universe of banking management has several facets still underutilized, in forms of learning that go far beyond the mere application of techniques, metrics and functionalist ways of measuring performance. The interviewed managers reported their importance to informal learning, which is expressed around their life histories, in various relationships and dialogues, especially in their interfaces with clients.

Keywords: Managerial learning. Practices. Banking management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 A GESTÃO NA PERSPECTIVA RELACIONAL	12
2.2 APRENDIZAGEM EXPERECIAL	14
2.3 GESTÃO RELACIONAL E APRENDIZAGEM NO SETOR BANCÁRIO	16
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	20
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INTREVISTADOS	20
4.2 A GESTÃO RELACIONAL NO SETOR BANCÁRIO	20
4.3 O PAPEL DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO SETOR BANCÁRIO	22
4.4 O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO PARTE NAAPRENZIAGEM GERENCIAL BANCÁRIA.....	24
5 CONCLUSÕES	26
6 REFERÊNCIAS	28
7 APÊNDICE	30
APÊNDICE I - Questionário	30

1 INTRODUÇÃO

Diversas facetas das atividades humanas e sociais são impregnadas pelos entendimentos em torno do significado do termo gestão (LAPIERRE, 2005). Isso requer afirmar que na sociedade existe uma vasta utilização do significado das práticas relacionadas a esse termo, entrelaçadas em um conjunto de técnicas, ações e comportamentos adequados ao que seria ser gestor e, conseqüentemente, fazer gestão (WATSON, 2005). Todavia, diferentemente das concepções clássicas em relação ao que é ensinado nas escolas de negócio, faz-se necessário compreender que o mundo da gestão se manifesta em questões muito mais complexas e envolvida em aspectos relacionais, históricos, políticos, sociológicos até mesmo do diálogo em torno do conceito de gestão (PAULA, 2016).

Essas definições se afastam de uma ideia de gestão como um fenômeno estritamente funcional e técnico, como aborda Drucker (1986). Esse afastamento se deve a noção de que universalizar a gestão em nome de um conjunto de técnicas e procedimentos gera uma espécie de imaginário social, que impede a compreensão sobre o que de fato fazem os gestores cotidianamente em suas atividades profissionais (JUNQUILHO, 2001; PAULA, 2016). É preciso reconhecer que a gestão se manifesta de modo criativo no cotidiano (LAPIERRE, 2005), em uma perspectiva relacional processual, ou seja, ser gestor envolve uma infinidade de relações sociais, que se manifestam substantivamente, ou seja, em práticas de gestão heterogêneas (DAVEL; VERGARA, 2005).

Em meio a essas articulações, Watson (2005) promove o diálogo entre duas perspectivas relacionadas ao termo gestão: a visão burocrática controladora e as perspectivas relacionais processuais. Se por um lado a gestão está impregnada por conhecimentos normativos e descritivos na primeira visão (DAVEL, VERGARA, 2005), a segunda visão tende a ver a gestão em uma lógica construcionista, admitindo que a gestão é um fenômeno emergente, (re)construído diariamente, e que, não obstante, gestores são atores que moldam e são moldados por essas mesmas construções sociais (WATSON, 2005).

Dentro dessa perspectiva, Watson (2001) chama a atenção para o conceito de gestor emergente. Admitindo uma perspectiva relacional processual em torno do termo gestão (WATSON, 2005), o gestor emergente não simplesmente se torna gestor no ato de assunção do cargo. Em diferente concepção, o gestor emergente traz consigo a sua história de vida, seus valores, moldando e sendo moldado em meio às relações sociais de gestão que constitui diariamente (WATSON,

2001). Em outras palavras, é necessário compreender que as práticas de gestão são envolvidas por diversos aspectos, que vão além do caráter técnico científico relacionado aos saberes em administração.

Considerando essas definições, foi investigado, por meio deste artigo, a gestão em meio ao trabalho bancário. Justifica-se tal escolha pelo fato de que os gestores bancários se deparam em suas rotinas com atividades que afetam sobremaneira sua vida pessoal (GRISCI et.al, 2006); alterando seu status social e qualidade de vida (TIECHER; DIEHL, 2017); principalmente pela necessidade de estarem constantemente em mobilidade - mediante as diversas agências que venham a trabalhar (OLTRAMARI, LORENZATO, 2012). Investigar a gestão bancária, considerando essas condições, em suas interfaces com a noção de gestor emergente relacional, assume relevância pela possibilidade de incrementar um outro olhar à própria definição do que seria ser gestor e fazer gestão na atividade bancária.

Os gerentes de agências bancárias têm diversas responsabilidades e metas para que a agência a qual ele está à frente se desenvolva. Dentre as práticas de gestão que esses gerentes executam pode-se citar os processos de gestão de pessoas, rotinas, gestão da carteira de clientes, gestão dos bens e recursos patrimoniais, bem como a gestão da imagem da instituição representada pelos próprios gerentes (GRISCI et.al, 2006). Notadamente, essas definições são atreladas à noção de gestão de desempenho, em que os gestores são medidos pelo caráter funcional em torno do exercício de sua função. Todavia, pretende-se, por meio deste artigo, investigar outras facetas da gestão bancária, essas que não recebem destaque, uma vez que o formalismo entrelaçado na própria definição do significado do termo gestão, condiciona a isso.

Isso posto, pretende-se compreender o processo de aprendizagem dos gerentes em meio as suas práticas de trabalho, considerando a gestão como fenômeno relacional (WATSON, 2005). Nessa perspectiva, Silva (2009) aponta que aprendizagem gerencial pode ser considerada um fenômeno complexo, ou seja, que requer a articulação de processos de educação e desenvolvimento pessoal, os quais geram nesses profissionais a capacidade de visão multidimensional e de aquisição de conhecimentos de forma sistematizada e por meio das relações sociais ao longo do tempo.

Construindo uma relação com a abordagem da aprendizagem gerencial, Godoy e Antonello (2006) afirmam que muita atenção também é atribuída à aprendizagem experiencial e informal que acontecem de um modo não planejado no percurso do trabalho cotidiano, por atividades

como rotação de cargo, observação, treinamento, *mentoring*, aprendizagem por erros, ou aprendizagem por novos desafios no trabalho.

Os gerentes parecem aprender muito, se não mais, do que por programas de formação gerencial formal. Considerando essas definições, opta-se por trabalhar a análise em meio a aprendizagem informal, isto é, objetiva-se nesse artigo investigar como gerentes bancários utilizam, em suas rotinas de trabalho, práticas de gestão que vão além do funcional e técnico para o exercício de suas funções. Isso posto, questiona-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre o processo de aprendizagem gerencial por meio das práticas relacionais de gestão bancária?**

Para responder o problema de pesquisa serão (a) analisadas as práticas de gestão adotadas no cotidiano, (b) identificados os processos de aprendizagem usados pelos gerentes e (c) discutidos os processos de aprendizagem gerencial em consonância com as práticas de gestão. Nas próximas seções serão apresentados o referencial teórico, a metodologia aplicada, a análise dos resultados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO NA PERSPECTIVA RELACIONAL

Segundo Robbins (2002) a função do gerente se modificou ao longo dos anos. Ele necessita, além de ajustar-se à mudança, promovê-la em sua organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. Deixou de ser apenas o chefe, aquele que ordena e detém a autoridade e a informação, para atuar como alguém que prepara e dá poder a sua equipe, compartilhando informações para que objetivos sejam alcançados. Em meio a essas e outras mudanças em torno da gestão, faz-se necessário entender o desenvolvimento do campo em meio as teorias organizacionais, até que se encontre os estudos da gestão em sua visão relacional.

O campo dos estudos sobre gestão em grande medida se desenvolve em bases funcionalistas (LAPIERRE, 2005). Essa definição vai em direção ao entendimento de que a gestão é um conjunto de técnicas universalmente aplicáveis, que assumem o caráter funcional de transformar meios em fins. A gestão para a vertente funcionalista funciona como uma ferramenta e o gestor é o maximizador dessa mesma ferramenta. Em outras palavras, a gestão para a vertente funcionalista é uma extensão da própria capacidade humana.

Inserido nessa dimensão Drucker (1986) afirma que a sociedade se transformou em uma sociedade de instituições, sejam elas públicas ou privadas, que possuem fins lucrativos ou não - assumindo a Administração a função de realizar os objetivos dessas mesmas instituições, por meio do que autor denomina de melhores práticas e métodos administrativos. A Administração/Gestão, portanto, é para a corrente funcionalista uma função genérica (aplicável a vários contextos), em que o administrador deve gerir pessoas e instrumentos, de modo a atingir os níveis desejáveis de produtividade e desempenho (DRUCKER, 1986).

Diversas escolas da administração podem ser dialogadas dentro do entendimento de gestão sob uma lente funcionalista. Davel e Vergara (2005) destacam, mesmo direcionando o foco de análise para as relações sociais nas organizações, a escola das relações humanas; as correntes funcionalistas da cultura organizacional; e o neoinstitucionalismo; são exemplos de linhas de análise que tendem a ver a gestão como a extensão da capacidade humana, ou seja, transformação de meios em fins.

Nesse intermeio, Lapierre (2005) tece críticas aos chamados modelos de gestão baseados em culturas, valores e personagens, que distanciam o conhecimento administrativo da realidade cotidiana que os cerca. Ou seja, para Lapierre (2005), a gestão é um ato criativo cotidiano, em

que as práticas de gestão vão além dos modelos ensinados nas escolas de negócio, sendo necessário investigar com maior profundidade o que fazem os gestores em seu dia a dia.

Paula (2016) também avança em relação a perspectiva funcionalista da gestão. Para a autora, é necessário compreender os aspectos políticos e sociais da gestão, encarando a educação em Administração como mecanismo transformador nesse cenário. Paula (2016) sugere a perspectiva da dialogicidade como caminho para compreender a gestão, ou seja, para além dos objetivos de maximização, é necessário entender que a gestão também é uma prática social que envolve a transformação política e social na sociedade.

Watson (2005) promove o diálogo entre duas perspectivas dominantes nos estudos sobre gestão: os modelos sistêmicos controladores e as propostas relacionais/processuais. Defendendo a segunda posição, Watson (2001; 2005) tece uma crítica à visão iluminista do pensamento da gestão como uma ferramenta burocrática e inteligível, que tende a controlar pessoas e recursos, evidenciando que este tipo de pensamento se distancia da realidade processual dos gestores.

Críticas são tecidas por Watson (2005) à ideia de culturas homogêneas que envolvem as estruturas organizacionais, defendendo a ideia de que a cultura é (re) produzida socialmente, e que, a gestão e o controle ocorrem apenas de maneira parcial. A visão processual relacional, portanto, aproxima a gestão de uma lógica mais situada, considerando a aprendizagem da gestão como um processo biográfico do “eu gestor” (WATSON, 2001) - rejeitando a visão ortodoxa iluminista que permeia a visão da organização como uma máquina em funcionamento e o gestor como um mero aplicador de técnicas nos ambientes administrativos (WATSON, 2005).

Considerando as definições de Watson (2001; 2005), adota-se na construção deste artigo a visão processual como caminho para se compreender a gestão e a aprendizagem no setor bancário. Em outras palavras, pretende-se analisar suas práticas criativas de exercer a gestão que são negligenciadas pelo formalismo em administração (LAPIERRE, 2005).

Ademais, considerando a visual processual relacional, utiliza-se no artigo a concepção da aprendizagem emergente, ou mais precisamente, da concepção de gestor emergente. Nessas colocações, é necessário considerar que o gestor constrói sua aprendizagem ao longo de sua formação profissional, como também utiliza de aspectos de sua biografia no exercício de sua função. É necessário compreender como o gestor aprendeu, aprende e vêm a aprender com o

exercício de sua função (WATSON, 2001). No próximo tópico, portanto, apresenta-se as definições de aprendizagem a serem adotadas ao longo desse artigo.

2.2 APRENDIZAGEM EXPERECIAL

O conceito de aprendizagem no contexto das organizações tem requerido uma atenção especial por parte de todos profissionais, sejam eles trabalhadores de linha ou gestores. Nesse contexto, diferentemente da importância que é dada a esse tema nas organizações atualmente, Motta e Vasconcelos (2014) afirmam que nos primórdios da Administração Clássica, pouca atenção era dada à aprendizagem, pois a concepção taylorista focava o trabalho apenas em atividades exclusivas do trabalhador, fazendo com que estes não tivessem a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e conseqüentemente aprender, seja com colegas de trabalhos, seja com suas próprias experiências.

Em meio a essa vertente, o trabalhador era considerado um apêndice da máquina que tinha como função fazer apenas aquilo que ele era pago para fazer. Portanto, segundo Motta e Vasconcelos (2014), atualmente, pode se afirmar que o conceito de aprendizagem organizacional está relacionado com a abordagem pós-industrial ou, como também é conhecida, a era da informação e produção.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2002), o conceito de aprendizagem deve ser compreendido através de processos que são realizados no contexto de um organismo que desenvolve a aprendizagem. Assim, as respostas dadas pelos profissionais geram resultados que podem ser observados e ou mensurados, ou seja, uma vertente teórica da aprendizagem com base no modelo comportamental e a outra vertente, o modelo cognitivo. Ainda segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002), os processos da aprendizagem podem ser desenvolvidos com base em níveis, são eles: individual, grupal ou no nível organizacional.

Sobre os níveis de aprendizagem, as abordagens de aprendizagem individual são fundamentais para compreensão da aprendizagem organizacional (coletivo), uma vez que se pode pensar metaforicamente que uma organização que aprende nada mais é do que um conjunto de indivíduos que compartilham conhecimentos, saberes e experiências (KIM, 1998). Esse mesmo autor também assegura que a relação entre aprendizagem individual e organizacional é ao mesmo tempo uma questão lógica e imperceptível: lógica pois qualquer organização precisa de indivíduos para funcionar, e imperceptível pois em alguns casos, alguns indivíduos específicos

podem também ser tão importantes quanto o todo, para que ocorra a aprendizagem organizacional.

Com base nisso, esse estudo abordará a vertente da aprendizagem individual para explicar como ocorrem a aprendizagem experiencial, informal e sobretudo a aprendizagem gerencial no contexto da gestão bancária. Sendo assim, entende-se que a aprendizagem experiencial parte da seguinte premissa: todo desenvolvimento profissional prospectivo decorre da aprendizagem atual, uma vez que o desenvolvimento do conhecimento já constituído é imprescindível para o desenvolvimento da aprendizagem. Aprender pela experiência não significa que qualquer vivência redunde em aprendizagem. Esta aprendizagem é, sobretudo, mental. Portanto, apropriar os saberes procedentes da experiência demanda processos contínuos de ação e reflexão. Com isso, o processo por onde o conhecimento é criado passa pela transformação da experiência, ou seja, tal definição enfatiza que o conhecimento é um processo de transformação pelo qual ele é continuamente criado e recriado (KOLB, 1984).

A aprendizagem pela experiência que Kolb (1984) defende descreve o processo de como o conhecimento é criado através da transformação da experiência ou, em outras palavras: é a abordagem do “aprender fazendo”, da aprendizagem não vinculada a sala de aula, porque enfatiza a aplicação do conhecimento num contexto social. Por fim, Antonello (2005) conclui que a abordagem sobre aprendizagem experiencial tem sido estudada por vários autores, para uns envolve questões relacionadas à educação e para outros é estritamente relacionada às práticas de trabalho.

Para Jarvis et al. (1998), o processo de aprender é sobre o fazer sentido das experiências formais e informais, e sua aplicação resulta em aumento de conhecimento, habilidades e comportamentos incorporados à aprendizagem. Assim, a aprendizagem informal ganha espaço para explicar, por exemplo, como os indivíduos aprendem em seus ambientes de trabalho.

Marsick e Watkins (1990) definem aprendizagem informal como algo que é influenciado pela organização, ou seja, a aprendizagem informal ocorre quando as empresas criam ambientes de discussão sobre melhores práticas, discussão de problemas e rodas de conversa para trocas de informações entre setores e departamentos. Nesse contexto, a aprendizagem informal é gerada como algo que foi estimulado pela organização. Diferentemente da aprendizagem incidental, que é algo considerado como assessoria à aprendizagem informal, na incidental a aprendizagem não é estimulada pela empresa e ocorre como um efeito natural das atividades realizadas.

Antonello (2005) afirma que é necessário articular a aprendizagem informal com a formal para o desenvolvimento gerencial, dessa forma, essa articulação pode ser explicada por meio da aprendizagem no contexto gerencial, e mais precisamente, no caso desse artigo, nas interfaces com a gestão relacional no setor bancário.

Assim, dentro dessa perspectiva, Watson (2001) convida a evocar o conceito de gestor emergente. Admitindo uma perspectiva relacional processual em torno do termo gestão (WATSON, 2005), o gestor emergente não simplesmente se torna gestor no ato de assunção do cargo. Em diferente concepção, o gestor emergente traz consigo a sua história de vida, seus valores, moldando e sendo moldado em meio às relações sociais de gestão que constitui diariamente (WATSON, 2001). Em meio a essas articulações, é necessário compreender o aprendizado em torno da gestão em diferente concepção.

Isso posto, compreender o processo de aprendizagem dos gerentes em meio as suas práticas de trabalho tornam-se uma investigação oportuna para esse estudo. Nessa perspectiva, Silva (2009) aponta que aprendizagem gerencial pode ser considerada um fenômeno complexo, ou seja, que requer a articulação de processos de educação e desenvolvimento pessoal, os quais geram nesses profissionais a capacidade de visão multidimensional e de aquisição de conhecimentos de forma sistematizada e por meio das relações sociais ao longo do tempo.

2.3 GESTÃO RELACIONAL E APRENDIZAGEM NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário sofreu a partir da década de 1990 uma reestruturação, que influenciou significativamente o contexto do trabalho no setor de modo geral, como também os cargos de gerência em especial (GRISCI et.al, 2006). Essas variações podem ser percebidas em termos de: grande influência tecnológica no trabalho; a expressividade da necessidade do atingimento de metas; a segmentação e especialização dos cargos; a necessidade de mobilidade dos trabalhadores em torno das diversas agências (GRISCI et.al, 2006).

Essas alterações advindas dos processos de reestruturação do setor bancário influenciaram na qualidade de vida dos trabalhadores. Tiecher e Diehl (2017) abordaram em seu estudo que o atual sistema implica em condições precárias de qualidade de vida no trabalho, principalmente no que tange a remuneração, condições gerais, carga horária excessiva e segurança no emprego. Esses resultados vão de encontro a afirmação de Grisci et.al (2006) de que a reestruturação no setor bancário implica significativamente no contexto de trabalho, sobretudo pelo nomadismo que permeia a execução dos cargos de gerência no setor.

Os gerentes bancários em meio a essas articulações sofrem por estarem a frente dos negócios, gerindo diversas carteiras de clientes, sofrendo diversas pressões em relação a metas a serem atingidas, e com a necessidade de se transferirem por diversas agência, que implicam significativamente em sua rotina e vida pessoal (OLTRAMARI, LORENZATO, 2012).

Ademais, considerando a adoção do gestor emergente (WATSON, 2001), pode-se afirmar que, os gestores bancários fazem o uso de sua biografia no exercício dos cargos, isto é, aprendizados que são frutos de sua trajetória quanto ser e quanto profissional. Justifica-se essa adoção porque na gestão bancária é comum o gestor se deparar com escolhas que afetam sua vida pessoal (GRISCI et.al, 2006), implicam em sua qualidade de vida no trabalho (TIECHER; DIEHL, 2017), principalmente no que tange a sua mobilidade física e psicológica (OLTRAMARI, LORENZATO, 2012). No que tange a questão da aprendizagem, se faz necessário compreender que no setor bancário as atividades estão atreladas ao desempenho, ou mais precisamente, a noção de gestão de desempenho.

Hartog et al. (2004) notam que a gestão de desempenho implica no alinhamento de práticas de recursos humanos de modo que o desempenho e desenvolvimento do funcionário sejam melhorados, objetivando maximizar o desempenho organizacional. Em consonância, Roberts (2001) fornece uma visão ampla para a Gestão de Desempenho, argumentando que envolve o estabelecimento de metas e objetivos corporativos, departamentais, de equipes e individuais e o uso combinado de diversas práticas de Recursos Humanos que incluem: sistemas de avaliação de desempenho, estratégias e esquemas de recompensa vinculadas ao desempenho, planos e estratégias de treinamento e desenvolvimento, feedback, comunicação e coaching, planejamento individual de carreira, mecanismos de monitoração da efetividade do sistema de Gestão de Desempenho em si e intervenções e mesmo gestão da cultura corporativa.

Para os autores, o processo de gestão de desempenho, claramente, envolve o gerenciamento dos esforços dos funcionários que são medidos pelos resultados desempenhados. Afirmam ainda que é bastante delicado e difícil determinar o que é uma boa performance e como os diferentes aspectos de um bom desempenho podem ser medidos, para definir um processo de gestão de desempenho efetivo.

Entretanto, na maioria dos casos estudados neste artigo, nota-se que não só a gestão de desempenho exerce a função necessária para o total desenvolvimento de um novo funcionário.

A aprendizagem experiencial e informal, que acontecem de um modo não planejado no percurso do trabalho cotidiano, tem um grande papel para a formação desse colaborador.

Conforme exposto no final do capítulo anterior, é necessária uma articulação entre os processos de aprendizagem formal e informal para desenvolvimento gerencial do profissional, uma vez que tal processo requer uma ampla conexão entre as áreas de conhecimento. Segundo Antonello (2007), existem dois problemas relacionados às expectativas que surgem no processo de formação gerencial e aquilo que é efetivamente desenvolvido, tais problemáticas se resumem em: 1) impactos que bloqueiam os processos de treinamento e formação gerencial e 2) as dificuldades que os gestores enfrentam para discutir e compartilhar experiências com seus colegas de trabalho ou em grupos.

Silva (2009) apresenta em sua obra “Como os gerentes aprendem” que os erros praticados na realização das tarefas também demonstram a necessidade dos gerentes em buscarem estabelecer indicadores e simulações durante o processo de aprendizagem gerencial. Também é importante refletir com a experiência anterior, pois isso está intimamente relacionado à prática de repensar esquemas mentais que são gerados por meio de processos cognitivos individuais.

Dessa forma, quando esses esquemas mentais individuais são compartilhados, tem-se então um rico processo de aprendizagem experiencial. Portanto, a aprendizagem gerencial ocorre de forma efetiva quando o gerente se preocupa mais como realizar o processo da aprendizagem do que especificamente com o conteúdo, assim, Silva (2009) assegura que tal processo ocorre com foco na ação. Considerando o exposto até o momento, no próximo tópico aborda-se os fundamentos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa enquadra-se como de natureza descritiva, ou seja, a intenção é descrever o fenômeno em análise em suas ocorrências, como também suas ligações com quaisquer outros aspectos (GIL, 2009). O objetivo e a base teórica adotada estão de acordo com a proposta de uma pesquisa de natureza qualitativa, isto pois, investiga-se o fenômeno “gestão” nas manifestações de gestores em específico, procurando compreendê-los em profundidade, não sendo objetivo indicar generalizações sobre o tema (FLICK, 2009).

Considerando a postura qualitativa, utiliza-se da abordagem de estudo de caso e pesquisa bibliográfica para compreensão do fenômeno. A pesquisa bibliográfica aconteceu por meio da leitura de artigos e livros, considerando a base teórica adotada na construção do artigo. A escolha pela estratégia de estudo de caso é justificada pelo propósito em descrever a manifestação da gestão em casos específicos, procurando compreender profundamente os casos em questão (YIN, 2001).

As coletas de dados ocorreram a partir de entrevistas semiestruturadas, gravadas e integralmente transcritas. As entrevistas semiestruturadas utilizam de roteiro e permanecem abertas para assuntos que possam surgir durante o processo de conversação (BAUER, GASKELL, 2000). Essa característica foi importante, pois diversos aspectos foram aprofundados durante o processo de conversação, em linhas que estavam além do roteiro estabelecido. Foram entrevistados quatro gestores bancários, de diferentes organizações, todas atuantes na região dos inconfidentes (MG), entre o período de agosto de 2017 a outubro de 2017. Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, nomeia-se os mesmos como: E1; E2; E3; E4.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo serve para a organização e categorização de um conjunto de dados coletados. Dessa forma, utiliza-se a análise de conteúdo para categorizar os dados obtidos por meio das entrevistas estruturadas, de acordo com a frequência em que foram sinalizados pelos entrevistados. Como categorias a priori, adota-se a noção de gestor emergente e a aprendizagem informal. Como categoria a posteriori, observou-se a necessidade de investigar com maior profundidade a interação entre: gestão, aprendizagem e relacionamento com clientes.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O entrevistado 1 possui 25 anos. É formado em direito. Iniciou suas atividades laborais no setor bancário há cinco anos. Exerceu o cargo de assistente por um ano, até que se efetivou como gerente na instituição que trabalha. No decorrer de sua trajetória, fez cursos de capacitação para gerentes e participou de diversos seminários e treinamentos destinados a formação desses tipos de funcionários na atividade bancária.

O entrevistado 2 possui 55 anos. É formado em administração, com pós-graduação em gestão de pessoas. Iniciou suas atividades no setor bancário a 28 anos. Em meio a sua trajetória chegou a cursar economia, sendo necessário o trancamento do curso em função da necessidade de transferência de agência. O entrevistado trabalha como gestor bancário a 18 anos. O mesmo também relatou que realizou diversos cursos para capacitação como gestor bancário.

O entrevistado 3 possui 30 anos. Possui mais de 6 anos de trabalho no setor bancário, sendo que trabalhou em bancos diferentes em meio a esse período. Suas atividades como gestor bancário já percorrem 3 anos de exercício da função. O entrevistado também é formado em administração de empresas, relatando a realização de diversos cursos que o ajudaram a se capacitar como gerente.

O entrevistado 4 possui 28 anos. Atualmente está em processo de conclusão do curso de bacharel em administração. Sua carreira no setor bancário já percorre quase 4 anos, sendo dois deles atuando como gestor bancário. Atualmente trabalha como gestor de pessoa física, trabalhando com uma cartela de mais de 540 clientes. O entrevistado também relatou a realização de diversos cursos de capacitação, visto seu desenvolvimento como gestor bancário.

4.2 A GESTÃO RELACIONAL NO SETOR BANCÁRIO

Os aspectos da gestão em sua perspectiva prática, isto é, relacional processual (WATSON, 2005) foram observados nas falas dos gestores analisados neste estudo. A perspectiva dialógica da gestão (PAULA, 2016) foi relatada por todos os entrevistados, isto pois, os mesmos acreditam que na gestão bancária, diversos relacionamentos sociais afetam muito no exercício da função. As relações de diálogo com clientes, funcionários, chefes, entre outros, foram consideradas pelos gestores em análise como parte predominante no exercício da função de gestor bancário.

Em questão aos valores relativos a linha trajetória pré gerencial acho que tudo o que a gente viveu até o momento de ser gerente, todas as atitudes gerenciais que a gente observou, tanto que agregam quanto aquelas que não agregam nos ajudam na formação porque elas nos direcionam ao que nós devemos ou não fazer na nossa vida como gestores, como gerentes e as vezes na gestão do meu trabalho diariamente, várias situações que já aconteceram comigo me influenciaram a agir ou não, tomar ou não certas atitudes no meu trabalho. E é de suma importância. (Entrevistado 1)

Isso você tem que aplicar o que você vivenciou durante o período que você foi gestor, são coisas diferentes que acontecem, imprevisíveis, e fora do regulamento, então você tem que usar o bom senso e sempre naquela máxima de se colocar na posição do outro. Porque o que é bom para você vai chegar próximo ao que é bom para o outro. (Entrevistado 2).

Considerando o exposto pelos entrevistados, pode-se afirmar que a função de gestor bancário vai muito além do formalismo que circunscreve a noção de gestão da perspectiva funcionalista. Os aspectos das questões relacionais, que envolvem relações cotidianas, de interações sociais, foram relatados pelos entrevistados como parte integrante do exercício de suas funções. Em outras palavras, ser gestor bancário vai muito além da simples necessidade de se atingir desempenho e metas de maneira impessoal. Manifestações substantivas de aspectos sociais são importantes, tanto quanto as questões técnicas, haja visto o exercício da função.

Em relação a noção de gestor emergente (WATSON, 2001), foi possível notar que os gerentes em grande medida articulam aspectos da sua biografia para resolver questões relativas ao exercício do cargo de gestor. Os entrevistados relataram o uso de valores pessoais, a capacidade de se colocar no lugar do outro, como fatores preponderantes a função de gestor bancário. Nesse sentido, pode-se afirmar em meio ao contexto analisado, que os gestores bancários se aproximam da noção de gestor emergente proposta por Watson (2001).

Nas decisões diárias que nós tomamos, nós utilizamos sim nossos valores pessoais, familiares e interpessoais como base para ações de gerenciamento, tanto de pessoas como de carteiras de investimentos de clientes como essas coisas, porque a gente sempre pensa em fazer para os outros aquilo que a gente gostaria que fosse feito conosco, e assim a base realmente são os valores interpessoais familiares e a evolução que a gente teve na nossa trajetória. (Entrevistado 1)

Trabalhar em banco é interessante, as vezes você cria uma estratégia pro dia e quando você chega no serviço aparecem situações que você tem que alterar toda a sua estratégia do dia para poder resolve-la. Então, os valores pessoais sempre estão embutidos, você é o que é, isso traz dentro do seu dia a dia você. Agora, isso não quer dizer que as pessoas vão ser a mesma coisa, o embasamento pode não surtir muito efeito no que coloco de valores e são muitas pessoas diferentes, parceiros, clientes, funcionários, com valores diferentes também, respeitando-os sempre e usando os meus valores pessoais, e isso faz parte da minha evolução e são indissociáveis a minha pessoa. (Entrevistado 2).

Questões, decisões que você cria valores pessoais, você inicialmente tenta ser imparcial, mas a gente não consegue ser imparcial o tempo todo. Algumas decisões, algumas vendas, algumas atitudes com colegas de trabalho a gente têm que ter empatia, se colocar no lugar do outro: será que eu gostaria que fizessem isso comigo?

Será que eu gostaria que fizessem isso com meus avós, meus pais, meus irmãos, meus familiares, meus amigos. Então a empatia tem que ser posta em prática sim. Mas ela não deve, em sua plenitude definir, ela faz parte, mas isso é um conjunto de processos, você não pode agir só baseado nisso, pois temos normas e regulamentos, temos que saber administrar bem isso para não gerarmos conflitos pessoais e profissionais. (Entrevistado 3)

Como visto nas falas dos entrevistados, pode-se afirmar que aspectos de aprendizagens anteriores, das biografias dos gerentes, são utilizados cotidianamente no trabalho. Essas afirmações justificam a afirmação de que a aprendizagem gerencial se encontra em constante evolução, ou seja, ser gestor exige a utilização de aprendizagens que são formativas ao longo de toda a vida do gerente. Mais precisamente, pode-se afirmar que a carreira da gestão bancária muito se aproxima da proposta de gestor emergente de Watson (2001). No próximo tópico de análise, apresenta-se como os gestores entrevistados articulam o uso dos aprendizados informais no exercício de suas funções.

4.3 O PAPEL DA APRENDIZAGEM INFORMAL NO SETOR BANCÁRIO

Apesar da vasta importância dos aspectos formais da aprendizagem na carreira bancária, foi amplamente discutido com os entrevistados os aspectos informais da aprendizagem. Não se objetivou desconsiderar o conhecimento técnico. Mas, considerando a lente teórica adotada, buscou-se compreender como o aprendizado supera os limites do conhecimento técnico e burocrático, passando-se a compreender também a aprendizagem na prática, ou seja, o aprender fazendo (KOLB, 1984).

Considerando a aprendizagem no nível individual como escopo de análise (KIM, 1998), foi possível notar que todos os entrevistados relataram suma importância para o aprendizado na prática. Em outras palavras, tanto quanto importante os cursos de capacitação, os aprendizados tácitos e informal foram “utilizados” pelos gerentes em seu cotidiano de trabalho.

O aprendizado adquirido durante os cursos que eu concluo são de suma importância para a minha formação como gerente. Mas diariamente nos temos a oportunidade de aprender mais com nossos colegas de trabalho, no atendimento ao cliente, e de um modo geral, no meio em que nós vivemos e nos treinamentos de capacitação do banco. (Entrevistado 1).

O aprendizado em relação aos nossos colegas de trabalho, superiores, ele se dá de forma muito abrangente, nós aprendemos tanto que o que devemos fazer que são as boas práticas como o que não devemos fazer. E assim como o atendimento ao cliente é um aprendizado contínuo que a gente vai estar sempre desenvolvendo, até mesmo para atender melhor a nossa equipe, para orientar melhor aqueles que estão ao nosso redor e é de suma importância se dar abertura para aprender com os colegas de trabalho, porque isso pode somar muito na forma com que a gestão é realizada, porque a gestão de pessoas não é fácil e nós temos que estar sempre abertos a ouvir e aprender cada vez mais com os nossos pares e parceiros. (Entrevistado 1)

Pode-se perceber que o aprendizado informal na gestão bancária ocorre, em grande medida, nos aspectos relacionais processuais do exercício da função. Nesse ponto, é importante considerar a conexão da aprendizagem gerencial informal com a noção de gestão relacional processual (WATSON, 2005). Em outras palavras, o aprender fazendo (KIM, 1998) na gestão bancária, perpassa pelas relações sociais dos gestores, principalmente nas relações dialógicas que eles exercem com clientes, funcionários, chefes, etc.

Então, aprendizagem, pessoas, pessoas, aprendizagem, é sempre aprendendo, as pessoas, os funcionários cada um tem a sua característica e você sabendo escutar, filtrar, é muito interessante, é por ai que você tem que saber escutar, filtrar e dar o retorno. (Entrevistado 2)

Outra questão interessante é que os entrevistados relataram muito pouco os conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação acadêmica. Quando o fizeram, relataram que a experiência acadêmica é interessante do ponto de vista teórico, contudo, quando observados na prática, os conhecimentos acadêmicos são sobrepostos pelos conhecimentos adquiridos na experiência. Essas questões foram relatadas por Lapierre (2005), isto pois, o autor considera que a função de gerente envolve várias práticas que vão muito além do que ensinam as escolas de negócio.

Eu acredito que tudo que é referenciado, é importante nas referências. Conhecimento nunca é demais. As vezes nós atendemos pessoas idosas, mais velhas que não tem instrução acadêmica, mas a experiência de vida deles remete a nós um aprendizado muito incrível, porque eles têm conhecimento de vida, que muitas vezes na academia não é visto. Então essas habilidades, valores eles são importantes na relação entre essas pessoas, por mais que estamos num ambiente gerencial de negócios, nós não podemos esquecer as pessoas, os sentimentos e toda a trajetória que cada um tem, toda peculiaridade de cada pessoa. Então através de conversas, pessoas mais velhas através de cursos também, através de reuniões, você consegue atingir os seus objetivos, as vezes de várias estradas diferentes, não necessariamente numa única estrada num único roteiro. Então temos que ter muita disciplina e muita cabeça aberta para poder lidar com isso. (ENTREVISTADO 3).

O conhecimento técnico bancário conseguimos por intermédio de cursos, treinamentos, apostilas, etc., porém, o que o banco realmente preza é o funcionário com um perfil mais desenvolto e atento a mudanças, que apresenta um jogo de cintura e soluciona qualquer situação. O aprendizado vem intrínseco ao dia a dia do banco, aprendemos com experiências e situações. (...) O aprendizado informal chega a ser mais importante que o aprendizado técnico em minha opinião. Habilidades como se relacionar com os clientes, sanar dúvidas, conquistar confiança, e etc, não são aprendidas nos livros. (Entrevistado 4)

Em suma, pode-se afirmar que a prática da gestão bancária envolve aprendizagem e conhecimentos que vão além das formalidades e técnicas atreladas a função de ser gestor. Foi possível observar que em grande medida, o aprender fazendo foi manifestado pelos gerentes nas relações dialógicas, que permeiam o exercício da função. Dessa forma, foi possível fazer uma conexão entre aprendizagem informal (KIM, 1998), e gestão relacional (WATSON, 2005).

Essa conexão fica ainda mais clara quando se considera o relacionamento com o cliente como categoria de análise.

4.4 O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO PARTE NA APRENDIZAGEM GERENCIAL BANCÁRIA.

Foi possível perceber uma conexão muito interessante, porque não peculiar da função de gestor bancário, que permite afirmar que o relacionamento com os clientes são fontes importantes para a aprendizagem e, conseqüentemente, o exercício da função de gestor bancário. Isso porque os entrevistados sempre mencionavam o relacionamento com os clientes, como fontes de aprendizagem e partes integrantes das práticas de gestão.

Eu costumo dizer que cada cliente é um novo aprendizado, é uma coisa nova que você aprende, porque como o setor bancário é muito amplo, no quesito dos atendimentos, que você faz atendimento de solicitação de empréstimo, abertura de contas, é uma cadeia, desde o início do relacionamento até o término. Então a cada dia você aprende novamente, você aprende com os diferentes tipos de clientes, com os diferentes tipos de perfis. Então esse aprendizado ele incrementa muito até mais que a teoria acadêmica, porque ela te ensina a seguir um tipo de roteiro, porém muitas das vezes pode acontecer um desvio que você tem que abdicar a teoria, você agrega a teoria, mas sem a prática é quase impossível você realizar bem as suas atividades (ENTREVISTADO 3).

O aprendizado é na prática, a melhor forma de se aprender dentro do banco é na linha de frente. O atendimento ao cliente fortalece nossas habilidades de relacionamento, a enorme quantidade de atendimentos que realizamos por dia nos traz clientes de todos os perfis, desde os mais modestos aos mais complicados. (ENTREVISTADO 4).

O tratamento dado, né que se diz em relação aos clientes, é o aprendizado contínuo que a gente nunca vai parar de aprender né, é de suma importância para a nossa formação como gerente, porque nós temos que aprender a lidar com diversas situações e com os diversos tipos de clientes e é muito gratificante quando a gente percebe que nós conseguimos atingir a nossa meta que é o que seria o atendimento com excelência mas é um desenvolvimento contínuo diariamente a gente aprende mais como lidar com as pessoas a gente aprende observando como os clientes reagem ao que nos colocamos e vai ser pro resto da vida, dia após dia. (ENTREVISTADO 2).

Como visto, os gerentes assumem muita importância na relação com os clientes como fonte de aprendizagem experiencial no setor bancário. Novamente, estas questões perpassam pelos aspectos relacionais da gestão, ou seja, o aprender fazendo em conexão com as mais diversas relações sociais em torno do exercício da função de gestor.

Nas falas é possível ver nitidamente a integração da aprendizagem na prática em conexão com aspectos relacionais e dialógicos da gestão. Pode-se afirmar que a opção por investigar essas questões no setor bancário foi extremamente oportuna, uma vez que a gestão bancária envolve

diversos aspectos relacionais e de aprendizagem informal em conexão. O relacionamento com os clientes foi a categoria que se mostrou mais evidente para essas conexões.

Assim sendo, na maioria dos casos estudados por este artigo, nota-se que não só a gestão de desempenho exerce a função necessária para o total desenvolvimento de um novo funcionário. Percebe-se em grande medida as características da gestão emergente relacional na fala dos entrevistados. Ademais, a aprendizagem experiencial e informal, que acontecem de um modo não planejado no percurso do trabalho cotidiano, também foi relatada como de grande importância para os sujeitos investigados neste estudo.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender como se manifestam os aspectos de aprendizagem nas práticas relacionais de gestores bancários. Para atingir tal objetivo, realizou-se entrevistas semiestruturadas com quatro gestores bancários, de diferentes instituições, com o intuito de compreender a gestão e a aprendizagem para além do formalismo técnico amplamente difundido nos aspectos funcionais da Administração.

Os aspectos relacionais da gestão formam amplamente manifestados pelos sujeitos em análise. Pode-se afirmar, por intermédio da análise dos dados, que as relações dialógicas foram consideradas de extrema importância para o exercício da função gestor bancário. O relacionamento com clientes, chefia, subordinados, entre outros, foram considerados de extrema importância às práticas de fazer gestão bancária, como também aos aspectos de aprendizagem em torno do exercício da função.

O gestor bancário pode ser visto, portanto, como gestor emergente (WATOSN, 2001). Em outras palavras, diversos aspectos de sua trajetória de vida foram relatados como importantes ao exercício da função. Valores pessoais, capacidade de empatia, foram vistos como relevantes para questões de aprendizagens e práticas ao se fazer gestão bancária. Como visto, a aprendizagem do gestor é um extremo contínuo, que começou ao longo de sua formação enquanto ser, e que continua a acontecer nas práticas de gestão que executa cotidianamente.

Mais precisamente se tratando dos aspectos de aprendizagem informal/experiencial, pode-se afirmar que em grande medida a aprendizagem no setor gerencial bancário está imbricada nas relações sociais e dialógicas dos gerentes. Isso requer compreender que o gerente aprende muito em suas relações interpessoais. Esses aspectos foram citados como mais importantes, por exemplo, a questões de formações acadêmicas e os cursos de capacitação.

Essas afirmações se manifestam ainda mais presentes quando analisada a relação: gestão, aprendizagem e relacionamento com clientes. Durante as análises dos dados foi possível perceber que, em grande medida, o relacionamento com os clientes forma citadas como fontes indispensáveis para a aprendizagem no setor gerencial bancário. Pode-se afirmar, portanto, que a aprendizagem em torno da relação com os clientes assume extrema relevância no universo das práticas da gestão bancária.

Mediante o que foi encontrado como resultado desse estudo, pode-se afirmar que a gestão bancária carece de pesquisas que tendem a investigar além das questões de desempenho em

torno da função. Admite-se a limitação dessa pesquisa em investigar esses aspectos com gestores em específico, sendo necessários maiores esforços de pesquisa, sobretudo em termos metodológicos, mas que caminhem nessa mesma direção. Por exemplo, podem ser utilizadas técnicas como observações, que permitam ir além das entrevistas como fonte de dados. Todavia, os resultados indicam a relevância dessas análises para se compreender outras facetas da gestão bancária, que ainda parecem ser muito pouco exploradas.

Em suma, o presente estudo se apresenta como fonte alternativa para o debate em torno da gestão bancária. Em consonância com pesquisas que tendem a investigar a prática da gestão em sua perspectiva relacional, pode-se afirmar que surgem diversas alternativas para o debate da própria aprendizagem gerencial. Essa alternativa foi explorada nesse estudo, evidenciando a possibilidade de aprofundamento dessas questões. Sugere-se, portanto, estudos futuros que venham na mesma direção a ir além com: formalismos; técnicas; formas de medir desempenho; e que superem os significados objetivados em torno do que é gestão e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p.10-13, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Truman Talley Books: New York, 1986.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR M. M., **Aprendizagem e gestão do conhecimento. As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 133-146, 2002.
- FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRISCI, C. L. I. et.al. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.1, p. 27-40, 2006.
- JARVIS, P. et al. Why lifelong learning is not a policy. **The Times Higher Education Supplement**, v. 16, 1998.
- JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 304-318, 2001.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. In Klein, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. 1. Ed. NJ: Prentice Hall, 1984.
- LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.108-117, 2005.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Informal and incidental learning in the Workplace**, Routledge, London. 1990.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**, v. 3, ver. – São Paulo : Cengage Learning, 2014.

OLTRAMARI, A.; LORENZATO, S. Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista Carreira e Pessoas**, v.2, n.3, p. 2-19, 2012.

PAULA, A. P. P. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v.17, n. 2, p. 18-41, 2016.

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

TIECHER, B.; DIEHL, L. Qualidade de vida no trabalho na percepção de Bancários. **Pensamento e Realidade**, v.1, n.4, p. 47-60, 2017.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WATSON, T. J. The emergent manager and processes of management pre-learning. **Management Learning**, n. 32, v. 2, p. 221-235, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 APÊNDICE

APENDICE I - Questionário

Pesquisa de abordagem qualitativa para coleta de dados realizada com entrevistas semiestruturadas.

1- Sexo:

2- Idade:

3- Há quanto tempo é gestor bancário?

4- Conte-nos resumidamente sobre sua trajetória profissional:

5- Conte-nos como foi seu aprendizado para se tornar “gestor bancário”:

6- Este aprendizado é suficiente para executar todas as funções de gestor bancário? Existem aprendizados “informais” (caso necessário explique o que entende por informal) que também fazem parte da rotina de um gestor bancário?

7- Conte-nos sobre como se dá a aprendizagem em meio a relação com clientes.

8- Conte-nos sobre como se dá a aprendizagem em meio a relação com funcionários (inclusive os superiores).

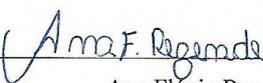
9- Como você lida com as instabilidades do processo de gestão? (Quando surgem coisas imprevisíveis, não previstas nas normas, regulamentos etc).

10- Existem conhecimentos/habilidades/valores relativos à sua trajetória “pré-gerencial”, que você utiliza em suas ações de gestão atualmente?

11- Em suas decisões diárias você utiliza de valores pessoais (familiares, interpessoais, ao longo de sua evolução) como embasamento para suas ações gerenciais?

DECLARAÇÃO

Certifico que o aluno Felipe Rodrigues Delmiro de Sousa, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “**APRENDIZAGEM GERENCIAL A PARTIR DAS PRÁTICAS RELACIONAIS DE GESTÃO NO SETOR BANCÁRIO**”, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Ana Flávia Rezende

Orientador

Mariana, 28 de setembro de 2018.