Aprendizagem da Função Gerencial em Bancos

Silvia Cristina Hito – Mestre em Adm. e Empresas Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Diógenes Souza Bido – Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO
O objetivo desse artigo é compreender como ocorre o processo de aprendizagem de gerentes de bancos e assim foram: identificadas, descritas e comparadas as tarefas/responsabilidades e o processo de aprendizagem dos gerentes de contas de um banco público e de um banco privado. Este estudo traz contribuições a um tema pouco estudado em um setor de grande importância econômica no Brasil, que são os bancos. As teorias e conceitos que embasaram esta pesquisa foram: a aprendizagem no trabalho e de maneira formal e informal. A pesquisa qualitativa básica de caráter descritivo-exploratório, utilizou como coleta de dados entrevistas, observação informal dos locais de trabalho e consultas no *site* dos bancos envolvidos. Como principais resultados, foi revelado que o processo de aprendizagem dos participantes se deu por meio de diferentes formas de aprendizagem informal no qual habilidades técnicas e humanas foram desenvolvidas. Nos dois bancos o aprendizado das tarefas técnicas ocorreu pela consulta em ferramentas de suporte e com colegas/*expert*, além do erro. Em relação ao aprendizado de habilidades humanas, se verificou em especial a observação e orientação de gestores e a reflexão. Foi percebido que o ambiente estressante das agências dificulta o aprendizado ou seu aprimoramento. No banco público o estresse está mais relacionado à falta de tempo devido às várias tarefas e pressão por metas, e pelo tipo de gestão, e no banco privado mais ligado à pressão por metas. Foram também identificados nos dois bancos alguns fatores influenciadores na aprendizagem e houve indícios de diferentes modos de aprendizagem em decorrência da faixa etária, sendo necessárias pesquisas que se aprofundem nesta questão.
Palavras-chave: Aprendizagem no trabalho, aprendizagem formal e informal, aprendizagem de gerentes, aprendizagem em bancos

ABSTRACT
The goal of this article is to understand how the learning process of a public and private banks managers is, so that their tasks, responsibilities and learning process were identified, described and compared. This research brings contributions to a few analyzed but very important sector for Brazil economy that is Banks. The base theories and concepts of this research were: job learning, of formal and informal ways. This is a qualitative and basic research with exploratory and descriptive character, and that have used the interview, informal observation of the job places and banks sites consults as collect dates. As main results, the survey revealed that participants learning process happened for two different informal ways as technical and human skills were developed. In both banks the technical tasks learned occurred by consulting support tools and colleagues/*expert*, besides mistakes. To human skills learned, it was verified the observation and leaders orientation and reflection. It was the perception that stressful job place difficult learning or its improvement. In public bank the stress is more related to the lack of time by the big amount tasks and by goals pressure, besides to the managing way, in private bank more related to goals search pressure. It was identified too that in both banks some factors had influenced in their learning and had some evidence of different ways of learning related of age that it will be necessary more deep research to check that.
Key words: Learning in workplace, formal and informal learning, managers learning, banks learning.

INTRODUÇÃO

Desde a abertura do mercado nacional em 1990, as empresas brasileiras têm competido com empresas de todo o mundo; isso tem feito com que elas aumentem suas capacidades produtivas e busquem qualidade e inovações em seus processos e produtos com estruturas bem menores.

Devido à essa mudança no contexto organizacional, o conhecimento e, por consequência, as pessoas, tornaram-se um dos diferenciais competitivos para as organizações, em especial aquelas que exercem cargos de gestão. Suas responsabilidades, que até então eram de controle e de supervisão, passaram a ser muito mais complexas, envolvendo a gestão estratégica de processos e, principalmente, de pessoas.

Nesse sentido, várias iniciativas práticas e acadêmicas têm sido realizadas com o objetivo de contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento da função gerencial.

No âmbito prático, verifica-se que diversas organizações investem muitos recursos em treinamentos para o desenvolvimento das funções gerenciais. Correa (2008) cita que a GE possui um centro de aprendizagem em Crotonville, Nova York, dedicado exclusivamente ao desenvolvimento dos gerentes, sendo essa, a Universidade Corporativa mais antiga dos Estados Unidos.

Os bancos fazem parte de um setor que também investe muito em treinamentos, por meio da aprendizagem formal, dentro de sala de aula, porém esses são mais voltados para o desenvolvimento de habilidades técnico-operacionais, e são direcionados, principalmente, ao corpo gerencial.

A Nossa Caixa, por exemplo, divulgou na revista Gestão de RH (BANCO..., 2008), a realização de vários treinamentos técnicos direcionados para a excelência na qualidade dos serviços e do atendimento aos clientes. Cerca de 15% dos 15 mil colaboradores, inclusive 840 gerentes de agências, foram contemplados a participar de cursos que objetivavam aprofundar o conhecimento dos produtos e serviços ofertados pelo banco.

Por outro lado, segundo Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem informal ocorrida nas organizações fora da sala de aula, é a que possui maior impacto na aprendizagem de adultos, justamente porque é focada no aprendiz e nas lições que podem ser adquiridas por meio das suas experiências.

Conlon (2004) cita que em um estudo conduzido em 1990 por Marsick e Watkins, verificou-se que apenas 20% do que os empregados aprendem, ocorre por meio da aprendizagem formal, que são os treinamentos estruturados.

Em outro estudo conduzido em 1993 por Sorahan, verificou-se que quase 90% do que os empregados aprendem, ocorre por meio da aprendizagem informal, com os mecanismos de questionamento, de observação, de audição e de leituras e reflexões ocorridas no ambiente de trabalho.

Slater (2004), por intermédio do relatório estatístico do Departamento da Secretária do Trabalho dos EUA de 1996, cita que até 70% de toda a aprendizagem que acontece nos locais de trabalho, ocorre de maneira informal.

Sendo assim, esta pesquisa visa contribuir para as produções científico-acadêmicas e também para o mundo prático, no sentido de pensar e facilitar a aprendizagem da função gerencial a partir do questionamento: **Como ocorre o processo de aprendizagem da função gerencial de diferentes gerentes de agências bancárias?**

O objetivo deste artigo é compreender e comparar como ocorre o processo de aprendizagem da função gerencial de gerentes de dois bancos. Esse texto está dividido em quatro partes, além da introdução. Na primeira discute-se a aprendizagem no trabalho e de maneira formal e informal. Na segunda apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na terceira as análises dos resultados, e na quarta se conclui o trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

A aprendizagem no trabalho

Os estudos encontrados sobre o processo de aprendizagem gerencial estão embasados em teorias que apresentam a aprendizagem como parte dependente de características do indivíduo, da interação dele com o outro, ou com alguma tarefa (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004; LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006; LUCENA, 2006; MELO; LUCENA, 2007; DIDIER; LUCENA, 2008; CLOSS; ANTONELLO, 2009; LEITE, 2009; SANTOS et al., 2010).

Esses estudos não consideram as influências do ambiente no qual o indivíduo está inserido, como o local de trabalho.

Partindo do princípio que o local de trabalho pode proporcionar e, mais ainda, estimular a aprendizagem de seus colaboradores com suas características pessoais, é que se decidiu utilizar o modelo de Aprendizagem no Trabalho, de Illeris (2004; 2007).

Este modelo procedeu de teorias de outros autores e da junção dos dois modelos de aprendizagem de Illeris: o de aprendizagem mais geral, apresentado em 2002 no livro "As três dimensões da aprendizagem", e o modelo de Aprendizagem no Trabalho de 2004, conforme explicações a seguir.

O modelo de aprendizagem mais geral inclui o processo de interação social da aprendizagem entre o indivíduo e seu ambiente. Na parte individual encontram-se:

- A Dimensão Conteúdo, relacionada às coisas que se aprende, como os conhecimentos, os entendimentos e as habilidades, chamando-a de cognitivismo ou orientação do conhecimento (ILLERIS, 2002; 2007) e
- A Dinâmica de Aprendizagem ou Dimensão do Incentivo, relacionada às motivações, emoções, e vontade, palavras-sinal que mobilizam a energia mental para a aprendizagem (ILLERIS, 2002; 2007).
- A Dimensão Social, também nomeada por Illeris (2007) como Societal, está relacionada ao processo de interação entre o indivíduo e seu ambiente e possui dois níveis: um onde a interação social é situada (escola, grupo de trabalho) e outro que se dá num nível societal geral estabelecendo as premissas para a interação.

O processo de interação que acontece constantemente entre o indivíduo e seu ambiente desenvolve um fluxo contínuo de estímulos no qual a aprendizagem no trabalho é alcançada geralmente por opiniões, explanações, padrões de comportamento, impressões e percepções no qual os empregados recebem em quantidades e por caminhos diferentes (ILLERIS, 2002).

O ponto central do modelo está relacionado ao fato de que os impulsos de aprendizagem ligados à vida no trabalho são influenciados, por um lado, pela identidade no trabalho que está sempre no nível individual e, por outro lado, pela influência e desenvolvimento da identidade básica do indivíduo, direcionando-o aos pensamentos e ações.

Sendo assim, o lado individual da aprendizagem no trabalho, é moldado pelo lado social e pela prática (ILLERIS, 2004).

O modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004) tem como base os conceitos: Ambiente de Aprendizagem e Processo de Aprendizagem. A aprendizagem acontecendo mediante encontro de um ambiente de trabalho de aprendizagem, e a maneira como os empregados aprendem.

Illeris (2004) cita que, segundo Jorgensen e Warring (2001), um ambiente de trabalho de aprendizagem é aquele que proporciona oportunidades de aprendizado por meio de materiais e contatos sociais; o processo de aprendizagem dos empregados é entendido como a vida dos indivíduos em um processo de aprendizagem contínuo e construído pelas experiências prévias que direcionam os planos e perspectivas futuras.

A aprendizagem acontece, então, entre a dinâmica do processo de aprendizagem dos empregados, as comunidades do ambiente de trabalho e o sistema técnico-organizacional, conforme apresentado na figura 1.

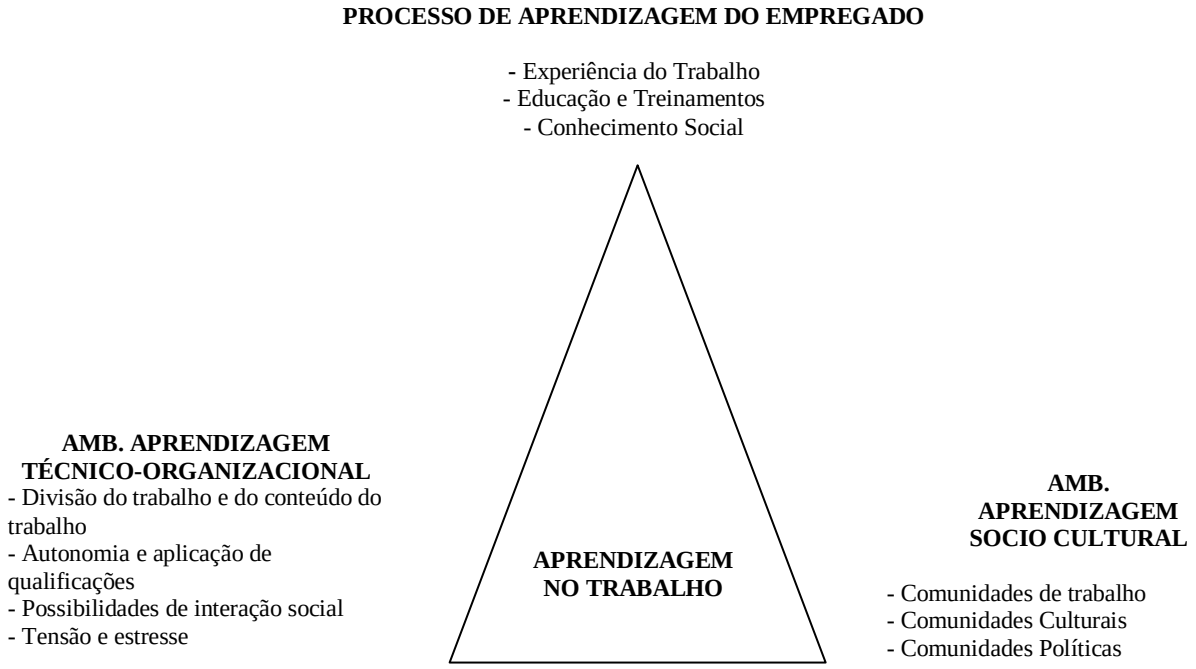

Figura 1: O Modelo de Aprendizagem no Trabalho
Fonte: Illeris (2004 p. 432), traduzido pelos autores.

Os três pontos do modelo, apresentados na figura 1, estão baseados nos componentes principais da aprendizagem no ambiente de trabalho, o ambiente de Aprendizagem Técnico-Organizacional; O ambiente de Aprendizagem Social; O processo de Aprendizagem dos Empregados.

A divisão entre os dois lados do ambiente de aprendizagem é importante porque essencialmente diferentes dinâmicas determinam o desenvolvimento em cada um deles.

Primeiramente, em relação ao ambiente técnico-organizacional, condições tecnológicas e de mercado é que determinam as condições de aprendizagem, inclui os conteúdos e as divisões de trabalho, as oportunidades de autonomia e uso de qualificações, as possibilidades de interação social e a extensão da pressão sobre os trabalhadores (ILLERIS, 2004; 2007).

Quanto ao ambiente de aprendizagem social, principalmente a parte social e cultural é que são muito importantes para as possibilidades de aprendizagem. Preocupa-se com os grupos sociais e processos no local de trabalho, como as normas, os valores, e contempla comunidades de trabalho, comunidades culturais e comunidades políticas (ILLERIS, 2007).

Em relação ao processo de aprendizagem dos empregados, há a preocupação com a consciência, socialização prévia e situação dos empregados, além das perspectivas futuras. Abrange a experiência profissional, educacional e o conhecimento social (ILLERIS, 2007).

Illeris (2007) cita que o modelo apresentado tem como base estabelecer uma abordagem focada na relação entre o empregado e seu ambiente de trabalho, proporcionando ao empregado um desenvolvimento e, por consequência, um melhor desempenho.

Os elementos individuais do modelo funcionam em uma relação dinâmica um com o outro, e assim ocorre a aprendizagem no ambiente de trabalho. Há dois tipos de interação envolvida neste processo.

No nível social e ambiental, na base do modelo, há uma mistura de dois tipos de ambiente e na dimensão vertical do modelo há uma constante interação entre esta mistura e o processo de aprendizagem individual (ILLERIS, 2004).

O lugar onde estas duas principais interações se encontram pode ser chamado de área da prática de trabalho, e é o lugar onde a aprendizagem é desenvolvida.

Portanto, Illeris (2004) cita que a aprendizagem no local de trabalho é inevitável, direta ou indiretamente, e que é influenciada pela organização do trabalho e pelas funções na sociedade.

Ao considerar o ambiente de trabalho um local que proporciona diversos aprendizados aos empregados durante o desempenho de suas tarefas, Illeris (2007) cita que as organizações deveriam desenvolver de forma estruturada, ambientes voltados à aprendizagem, sendo essa a ideia de "Aprendizagem Organizacional" e "Organizações de Aprendizagem".

O autor cita que, dessa maneira, o risco do aprendizado incidental diminuiria principalmente se junto a esse ambiente orientado à aprendizagem, fossem desenvolvidos grupos auto-dirigidos, projetos e programas de aprendizagem em ação.

Outras ferramentas podem ser disponibilizadas em conjunto à aprendizagem organizacional para se atingir medidas de aprendizagem no trabalho, como instrução de outros colegas, de um mentor ou treinador, de especialistas no assunto, atividades de treinamento ligadas ao trabalho e também por meio de medidas mais gerais como as trocas de experiências com redes internas ou externas, e os *job exchange ou rotation* (ILLERIS et al., 2004 *apud* ILLERIS, 2007).

Illeris (2004) também cita que sempre há uma forma direta ou indireta de interação, sociabilidade e coletividade envolvida no processo de aprendizagem. Portanto, mesmo quando um indivíduo está sozinho em uma situação, as influências recebidas do ambiente são socialmente co-determinantes, e mesmo quando essas influências são derivadas de uma leitura, de uma mídia eletrônica ou de imagens, uma ou mais formas de interação/aprendizagem estão indiretamente presentes.

Ele conclui que é fundamental que os elementos racionais e emocionais em sentido mais amplo, estejam envolvidos no aprendizado e que os fenômenos psicológicos, como os bloqueios, distorções, resistência e outros similares possam desempenhar um papel importante no processo de aprendizagem.

Posteriormente, Illeris (2004) propôs um Modelo Holístico, que capturou a dialética pela sobreposição dos elementos principais dos dois modelos: a identidade do trabalho, do primeiro, e a prática no trabalho, do segundo.

Na sobreposição desses elementos a interação acontece e neste local acontecem também os fatores mais importantes da aprendizagem no trabalho. A identidade dos empregados influencia e desenvolve as comunidades de prática, que por sua vez formam a identidade individual de trabalho.

Tudo que é feito no trabalho, passa da aprendizagem técnica-organizacional pelo ambiente de aprendizagem sócio-cultural, concentrado na prática do trabalho. Da mesma maneira, as diferentes dimensões da aprendizagem em conexão com o trabalho, coletam as identidades de trabalho dos aprendizes (ILLERIS, 2004).

Portanto, não importa quais influências estejam presentes no espaço de aprendizagem, se estão ligadas ao desempenho da tarefa em si, ao local de trabalho ou à vida profissional em geral.

Estas influências são marcadas pela prática de trabalho que os aprendizes experienciam e que são parte, e são filtradas pela identidade individual do trabalho dos aprendizes. Ao mesmo

tempo, elas influenciam a percepção comum do empregado e a relação de tudo que acontece no ambiente de trabalho.

Aprendizagem Formal e Informal

Segundo Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem formal é aquela patrocinada por uma instituição e que ocorre dentro da sala de aula, de maneira estruturada e a aprendizagem informal também ocorre em instituições, porém, fora de salas de aula e de maneira estruturada, normalmente ela é controlada pelo próprio aprendiz e pode ser incentivada pelas organizações.

As autoras também definem que aprendizagem incidental é um subproduto de alguma atividade, como o cumprimento de alguma tarefa, a interação interpessoal e a experimentação do erro. Destacam que esse modo de aprendizagem nem sempre ocorre de forma consciente.

A aprendizagem informal pode ser identificada em ambientes sociais concretos e os conhecimentos e competências adquiridos são em grande parte resultado da participação em comunidades de prática (LAVE; WENGER, 2005).

Marsick (2009) cita que apesar de a aprendizagem informal ser sempre definida em contraste com a aprendizagem formal, estudos mostraram que ambas interagem de várias maneiras.

A aprendizagem informal pode ser estudada pela análise dos processos e atividades de aprendizagem, como a experimentação, a reflexão, pela prática, por ideias de outros, pelo erro, por meio de *mentoring* e *coaching*, dando e recebendo *feedbacks* ou conversando com colegas. Todavia, não há melhores atividades para se obter os melhores resultados, pois estes dependem da variedade dos indivíduos, dos grupos, das comunidades, das organizações e dos fatores sociais (MARSICK, 2009).

A origem da teoria de Marsick e Watkins (2001) sobre a aprendizagem informal e incidental foi revista por elas em 1990 e por Garrick (1998). Durante estas revisões, foi visto que sua origem está ligada a conceitos relacionados à aprendizagem experiencial (BOUD; COHEN; WALKER, 1993; KOLB, 1984); à aprendizagem auto-dirigida (CANDY, 1991; KNOWLES, 1950); à aprendizagem na ação, uma variação da aprendizagem experiencial (REVANS, 1982); à ciência-ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974, 1978); à reflexão em ação (SCHÖN, 1993) e a outras mais.

Nessa revisão, as autoras também identificaram várias pesquisas realizadas com esse foco, com vários tipos de indivíduos e ambientes, a saber: gerentes-proprietários de pequenas empresas na Romênia, pequenas incubadoras, professores etc. Elas observaram que as organizações podem providenciar diferentes incentivos para a aprendizagem, tais como: tutoriais e recursos disponibilizados em materiais referenciados da biblioteca, assinaturas de jornais profissionais, cursos em vídeo e cursos em computadores.

Além disso, o fato de a organização encorajar a aprendizagem colaborativa também foi muito citado por elas, inclusive em outros trabalhos.

Marsick e Watkins (2001) citam também que, segundo revisões sobre aprendizagem informal realizadas por Marsick e Volpe (1999), concluiu-se que a aprendizagem informal pode ser caracterizada pela integração com rotinas diárias, pelo disparo de solavancos internos e externos, pela baixa consciência, pelo acaso e oportunidade, pelo processo indutivo da reflexão e ação e pela ligação de aprendizagem dos outros.

Em 2009, Marsick atualizou o modelo e reafirmou sua origem em Dewey (1938) com o ciclo de resolução de problemas por meio do pensamento reflexivo, assim adicionou estágios da aprendizagem reflexiva, que normalmente ocorre de maneira incidental e que por meio de *coaching* pode ser inclusive mais profunda.

Ela também afirmou que a disjunção do que é esperado de uma situação e o que ocorre sobre ela, direciona as pessoas a repensarem sobre a natureza desse problema e a acharem sua solução. O fato de resolver problemas envolve um ou mais ciclos de tentativa e erro, e a aprendizagem ocorre durante as tentativas de alcançar o resultado esperado.

Marsick (2009) cita que, com base em Lewin (1947), ela e Watkins passaram a entender o fato de a aprendizagem ter base nas interações entre o indivíduo e seu ambiente. Com isso, posicionaram a aprendizagem dos indivíduos como dependente de contextos sociais maiores, no caso dos grupos, das comunidades de prática, organizações, sociedades etc.

E em uma recente revisão teórica sobre experiência, ela juntamente com Watkins, Callahan e Volpe (2008) *apud* Marsick (2009), verificaram que o contexto das organizações (a cultura, a estrutura, os processos e as práticas) desempenha um papel fundamental em incentivar ou inibir a motivação, o tempo, os recursos, as expectativas e as recompensas para a aprendizagem.

Marsick (2009) percebeu e afirmou que é difícil ligar diretamente os resultados individuais à aprendizagem informal, porém, alguns pontos podem ser identificados, como por exemplo, a maneira como as crenças individuais afetam as escolhas e suas consequências para a ação.

Ela verificou também que as aprendizagens, estratégias e abordagens individuais são mediadas pelas crenças, valores, histórias e socialização prévia. E os estudos suportaram esse fato, mostrando que a intencionalidade, a proatividade e a refletividade crítica afetam a natureza da aprendizagem.

Em relação ao contexto foi possível perceber que ele afeta as práticas e escolhas de aprendizagem, incluindo estímulos para aprendizagem, recursos e influências do ambiente.

Quanto aos relacionamentos (facilitadores ou barreiras ao engajamento de relacionamentos) foi afirmado que são fundamentais na construção de comunidades de aprendizagem informal.

Alguns fatores organizacionais, como liderança, estrutura, cultura, sistemas e práticas, incentivos e reconhecimentos, influenciam o clima para a aprendizagem e facilitam a manipulação ao estimular a aprendizagem informal que depende de variedades individuais ou atividades próprias de aprendizagem.

E o gerenciamento do conhecimento (tecnológico e pessoal) pode se tornar uma ponte entre a aprendizagem informal gerada individualmente (sempre voltada a uma situação) e acessada por um grande número de pessoas para informações e ideias sobre seu processo de aprendizagem informal. Isso ocorre quando os sistemas, as práticas, as estruturas, a liderança e a cultura estão em jogo.

Marsick (2009) conclui que aprende-se com e pela experiência. Que a aprendizagem individual é muitas vezes implícita ou incidental, sendo mais facilmente compreendida em uma análise sócio-cultural, ao se observar a interação entre o indivíduo e o seu meio social, histórico e cultural, e que as pessoas podem até mudar esses contextos, e que elas são também moldadas por eles.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser caracterizado como de natureza qualitativa uma vez que objetivou compreender comportamentos, atitudes, opiniões, sentimentos e crenças dos participantes.

Segundo Godoy (2008) e Gibbs (2009) a pesquisa qualitativa procura entender, descrever e/ou explicar fenômenos sociais para encontrar a maneira como as pessoas constroem o mundo à sua volta. Dessa maneira, esse trabalho buscou compreender o fenômeno da aprendizagem segundo a perspectiva dos gerentes participantes.

A estratégica metodológica utilizada foi a pesquisa básica ou genérica, de caráter descritivo, tendo adotado a entrevista semi-estruturada como ferramenta para a coleta de dados.

Foram realizadas doze entrevistas com gerentes de agências bancárias, sendo cinco gerentes pertencentes ao banco público e sete gerentes pertencentes ao banco privado, conforme é apresentado abaixo.

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2010 e maio de 2011 com duração média de 40 minutos, e foram transcritas integralmente. Os participantes assinaram um formulário onde consentiam sua participação e o uso dos dados, estes encontram-se arquivados com os pesquisadores.

O número de entrevistas foi determinado pelo princípio de "saturação" ou de "redundância" (GODOI; MATTOS, 2006). Sendo possível perceber que a partir do terceiro entrevistado do banco público e do quarto do banco privado, as maneiras de aprender eram similares.

Os participantes foram denominados com letras e números segundo o banco e ocupação que pertenciam, conforme abaixo. No banco privado além de cinco gerentes de contas, foram entrevistados dois gerentes operacionais, pela percepção de grande conexão das tarefas do gerente de contas à função de vendas.

A1 a A5 = Gerentes de Contas – Banco Público
B1 a B5 = Gerentes de Contas – Banco Privado
B6 e B7 = Gerentes Operacionais – Banco Privado

De acordo com Oliveira (1994), a maioria dos bancos adota uma estrutura hierárquica triangular, onde existe a figura do responsável pela agência, seus subordinados que incluem os Gerentes de Contas e um responsável por uma determinada região geográfica. O número de Gerentes de Contas em uma agência depende do tamanho da mesma. No banco privado cada agência possui um Gerente Operacional.

Houve a determinação de que os gerentes fossem do mesmo banco pela necessidade de se ter um alinhamento do contexto organizacional e que tivessem no mínimo um ano na função gerencial para o alcance do objetivo do estudo. Todos os entrevistados trabalhavam no estado de São Paulo, mas não necessariamente na mesma agência.

Também foram realizadas observações nos locais de trabalho e buscas no *site* dos bancos e de associações de classe, procurando descrever de forma mais aprofundada o contexto dos participantes e contribuir à análise dos dados.

A análise dos dados foi realizada por meio do processo de codificação e categorização temática (GIBBS, 2009), onde os dados foram organizados com apoio de quadros no MS-Word 2003 e codificados de forma dedutiva, segundo as teorias estudadas.

A elaboração de categorias e subcategorias ocorreu por meio de leitura e reflexão dos códigos e seus conteúdos, do objetivo do estudo, das teorias estudadas e de fenômenos e ideias semelhantes, o que segundo Strauss (1998) é chamado de codificação aberta.

RESULTADOS

A seguir serão apresentados o perfil demográfico e a trajetória profissional dos gerentes entrevistados, contextualizado os seus ambientes de trabalho e evidenciado suas formas de aprendizagem.

Perfil demográfico

A figura 2 apresenta o perfil demográfico dos doze gerentes participantes.

Figura 2: Perfil demográfico dos participantes

Entrevistados	Sexo	Idade	Idade 1º emprego	Formação
A1	M	32	14	G: ENG. CIVIL/**ADM** - E: **G. PESSOAS**
A2	F	60	18	G: LETRAS - E: LÍNGUAS
A3	F	43	18	G: ADM. EMPRESAS
A4	M	28	14	G: Cursando ADM. EMPRESAS
A5	M	26	19	G: ADM. EMPRESAS
B1	F	47	18	G: C. CONTÁBEIS
B2	F	35	19	G: ARQUITETURA/MKT
B3	F	29	20	G: ADM.EMPRESAS
B4	F	40	14	G: PEDAGOGIA
B5	F	46	19	G: ADM. EMPRESAS - E: **ECON./INVEST.**
B6	M	46	15	G: **ADM. RH**
B7	F	41	14	G: ED.FÍSICA
Legenda: M = Masculino **F** = Feminino **G =** Graduação **E** = Especialização **Formação: Dados em negrito:** posterior à atuação na função gerencial				

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas

Conforme visualizado na figura 2, os gerentes entrevistados possuíam idade variando entre 26 e 60 anos: em média 39 anos, sendo a grande maioria pertencente ao sexo feminino.

Eles iniciaram suas atividades laborais em média aos 17 anos. Com exceção da gerente B3, os demais gerentes possuem mais de 16 anos de experiência no mercado de trabalho.

Quanto à formação, no banco privado, há um maior número de gerentes graduados em áreas distintas à função que exercem.

É possível perceber, tanto no banco público como no privado, a participação de um grupo maduro em relação às suas idades e tempo de atuação no mercado de trabalho.

O número de mulheres ocupando o cargo gerencial em agências de bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial, públicos e privados, no Brasil, é um pouco mais da metade do número de homens (RAIS, 2009).

O ambiente de trabalho

Em relação às Gerentes de Contas do banco privado, todas trabalham em diferentes agências localizadas nos centros comerciais no Estado de São Paulo e atendem somente o segmento de clientes de média e alta renda.

No caso dos Gerentes Operacionais, os dois trabalham em diferentes agências localizadas no Estado de São Paulo.

Em relação aos Gerentes de Contas do banco público, todos trabalham em diferentes agências localizadas na cidade e em um município de São Paulo, atendendo a todos os segmentos de clientes.

Segundo informações dos gerentes participantes, o banco público tem se tornado mais comercial do que costumava ser no passado.

- **Responsabilidades e tarefas**

As tarefas e responsabilidades dos Gerentes de Contas do banco privado são focadas em gerenciar uma carteira de clientes, fazendo sua prospecção, abrindo contas, fornecendo créditos e produtos e serviços que o banco possui e dos quais o cliente necessita. Informalmente vários gerentes citaram que sua função é vender produtos e entregar metas.

Os Gerentes Operacionais do banco privado são responsáveis em gerenciar a parte administrativa e contábil da agência e todos os colaboradores diretamente ligados a estas tarefas.

Os Gerentes de Contas do banco público possuem as mesmas tarefas e responsabilidades dos Gerentes de Contas do banco privado, porém nesse banco além dos produtos e serviços comerciais oferecidos aos clientes, há produtos sociais e habitacionais, fazendo com que o número de clientes e de atendimentos seja bem maior que no banco privado. Fica evidente também a responsabilidade que possuem pela gestão de pessoas,tanto pelo fato de haver muitas tarefas e atendimentos e porque os colaboradores possuem estabilidade de emprego, não havendo possibilidade de demissão e admissão.

- **A pressão e o estresse**

Segundo Risson e Homen (2007), faz parte do ambiente dos gerentes de banco lidar com a pressão pelo cumprimento de metas e pela "queda" no sistema de informática e de energia elétrica.

O excesso de trabalho, as pendências, o medo e trauma por assaltos, por cometer erros que gerem cobranças financeiras pessoais ligados à responsabilidade do trabalho direto e indireto com valor monetário, também fazem parte desse ambiente (RISSON; HOMEN, 2007).

No banco privado a pressão por metas foi citada como causa de estresse pelos Gerentes de Contas, e ao mesmo tempo como contributiva ao aprimoramento contínuo deles.

Os Gerentes Operacionais ressaltaram que o estresse estava relacionado a responsabilidade e gestão de pessoas, e pela pressão, devido ao medo de assalto e de seqüestro.

No banco público o estresse é proveniente do excesso de trabalho, devido ao alto número de atendimentos e a quantidade excessiva de tarefas, e da pressão pelo alcance de resultados.

Aprendizagem da Função Gerencial

O processo de aprendizagem das tarefas e responsabilidades gerenciais dos participantes foi identificado e separado em duas categorias, constituídas pelas formas de aprendizado ocorridas **dentro** e **fora da instituição**.

Além disso, os aprendizados ocorridos dentro da instituição foram divididos entre os processos formais e informais, conforme apresentados a seguir.

Há também o compartilhamento de alguns fatores que influenciaram o aprendizado dos gerentes participantes.

Dentro da Instituição

Foi possível perceber que os aprendizados dentro dos dois bancos ocorreram por meio de duas formas, as formais e as informais (Marsick e Watkins, 2001). Porém as práticas informais foram as mais relevantes, sendo inclusive citadas nos aprendizados ocorridos nos processos formais.

- **Processos Formais**

Em relação aos processos formais de aprendizagem, aqueles que ocorrem dentro da sala de aula (MARSICK; WATKINS, 2001), pode-se perceber, nos dois bancos, a ocorrência de treinamentos realizados para ocupação e manutenção da função gerencial, sendo eles presenciais e à distância.

Em relação aos treinamentos presenciais, os que utilizaram metodologias práticas, com trocas de experiências, simulação da realidade e *feedback* comportamental, foram mais contributivos à aprendizagem dos gerentes do que os demais, corroborando com a interrelação da aprendizagem formal e informal citada por Marsick (2009).

Em relação aos treinamentos à distância, praticamente todos os gerentes, citaram de certa maneira que eles contribuem pouco para seus aprendizados, principalmente por terem acesso somente no ambiente de trabalho e por não haver possibilidade de interação, nem terem exemplos de vivência das situações.

- **Processos Informais**

Conforme citado anteriormente, os processos informais foram os mais significativos no aprendizado dos entrevistados à função gerencial, confirmando o modelo de aprendizagem de Illeris (2002) e também o que Marsick e Watkins (2001) descrevem como aprendizagem incidental.

Nos dois bancos, as formas de aprendizagem se diferenciaram em relação ao desenvolvimento de habilidades técnicas e de habilidades humanas, sendo que:

- **No Banco Público,** foram utilizadas:
    - A **consulta a ferramentas de suporte**, a **colegas** e ***experts*** e à **troca de experiências** ao desenvolvimento de habilidades técnicas. As práticas formais contribuíram para que houvesse um alinhamento e direcionamento na maneira de realizar essas tarefas;
    - A **observação** e **orientação de gestores,** a **empatia**, a **reflexão** e o **erro** e **acerto**, ao desenvolvimento de habilidades humanas.
- **No Banco Privado**, foram utilizadas:
    - A **consulta a colegas**, ***experts***, **chefe**, e as **ferramentas de suporte** e o **erro,** ao desenvolvimento de habilidades técnicas. Talvez o uso da consulta a colegas aconteça pelo fato do menor número de tarefas desse banco em relação ao banco público, havendo o favorecimento da interação;
    - A **observação** de gerentes, **a reflexão** e o **erro,** ao desenvolvimento habilidades humanas.
    - as práticas informais, como a **simulação da realidade** e a **troca de experiências** realizadas em situações formais, contribuíram para o aprendizado de habilidades tanto técnicas quanto humanas.

Marsick e Watkins (2001) destacam o incentivo que o ambiente de trabalho pode proporcionar ao aprendizado, por meio da disponibilidade de materiais e de contatos sociais.

As formas de aprendizado dessas habilidades são descritas no trabalho de Marsick (2009) e por Lave e Wenger (2005). E Marsick (2009) também cita a inter relação de práticas informais e formais no processo de aprendizagem.

Vale a pena ressaltar que no estudo qualitativo conduzido por Leite, Godoy e Antonello (2006) com Gerentes Gerais de agências de varejo também foram verificadas como formas de aprendizagem da função: a observação e o erro e acerto.

Fatores influenciadores no aprendizado

Foi possível verificar, a influência de alguns fatores no aprendizado gerencial dos participantes, tanto no banco público quanto no banco privado. Alguns deles fazem parte do ambiente de trabalho técnico-organizacional e cultural-social dos participantes e outras da dimensão de suas emoções (ILLERIS, 2004; 2007).

O fato de **gostar ou não da tarefa** foi citado como influenciador no aprendizado das tarefas de bom desempenho e nas tarefas com necessidade de aprimoramento.

A **necessidade** de se realizar uma tarefa também foi considerada como fator influenciador na aprendizagem de alguns gerentes, e a **crença positiva** em alguns produtos/serviços foi citada também como um estímulo ao aprendizado.

O **estresse do ambiente** foi citado como fator que dificulta o aprimoramento das tarefas.

Illeris (2002; 2007) cita a influência da Dimensão do Incentivo relacionada às motivações, emoções, e vontade, no processo interno de aprendizagem das pessoas e da influência do estresse, da pressão e da autonomia, inseridos na Dimensão Técnico-Organizacional de seu modelo de Aprendizagem no Trabalho para ocorrência dos aprendizados (ILLERIS, 2004; 2007).

Marsick (2009) também considera a influência de fatores organizacionais no clima para a aprendizagem, como, lideranças, estruturas, cultura, sistemas e práticas, incentivos e reconhecimentos.

Fora da Instituição

Nos dois casos pode-se verificar a contribuição de experiências familiares e sociais, educacionais e profissionais ao aprendizado de valores e de características pessoais, e principalmente de habilidades humanas e técnicas necessárias à função gerencial nível médio, no qual os participantes pertencem (KONTZ; O' DONNELL; WEIHRICH, 1987).

Illeris (2004; 2009) mostra a relevância do processo de aprendizagem dos empregados, uma das dimensões de seu modelo de Aprendizagem no Trabalho.

O estudo de Leite, Godoy e Antonello (2006) também considera as contribuições provenientes da família, como os valores, e das experiências profissionais, como as habilidades técnicas.

As figuras 3 e 4 sintetizam o processo de aprendizagem dos gerentes do banco público e do banco privado, detalhados nas seções anteriores.

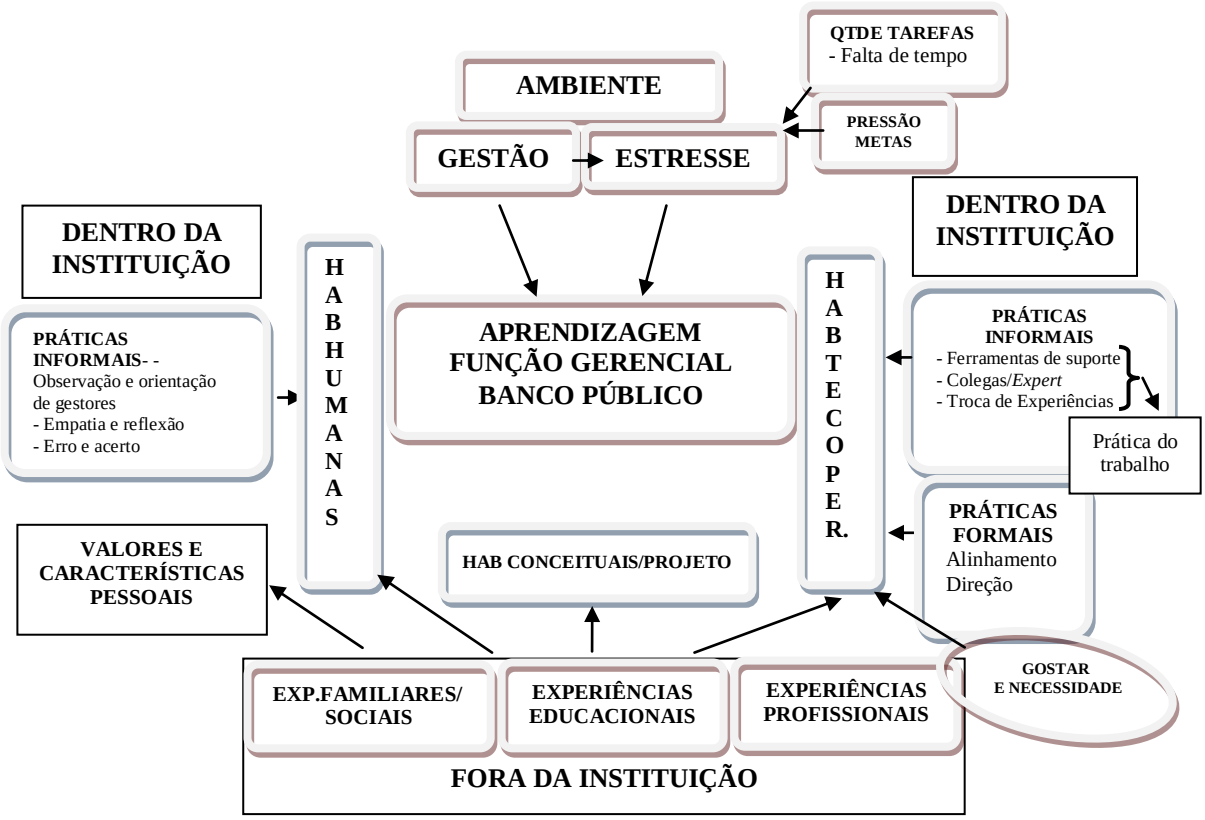

Figura 3: Modelo conceitual Aprendizagem da função gerencial no Banco Público

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

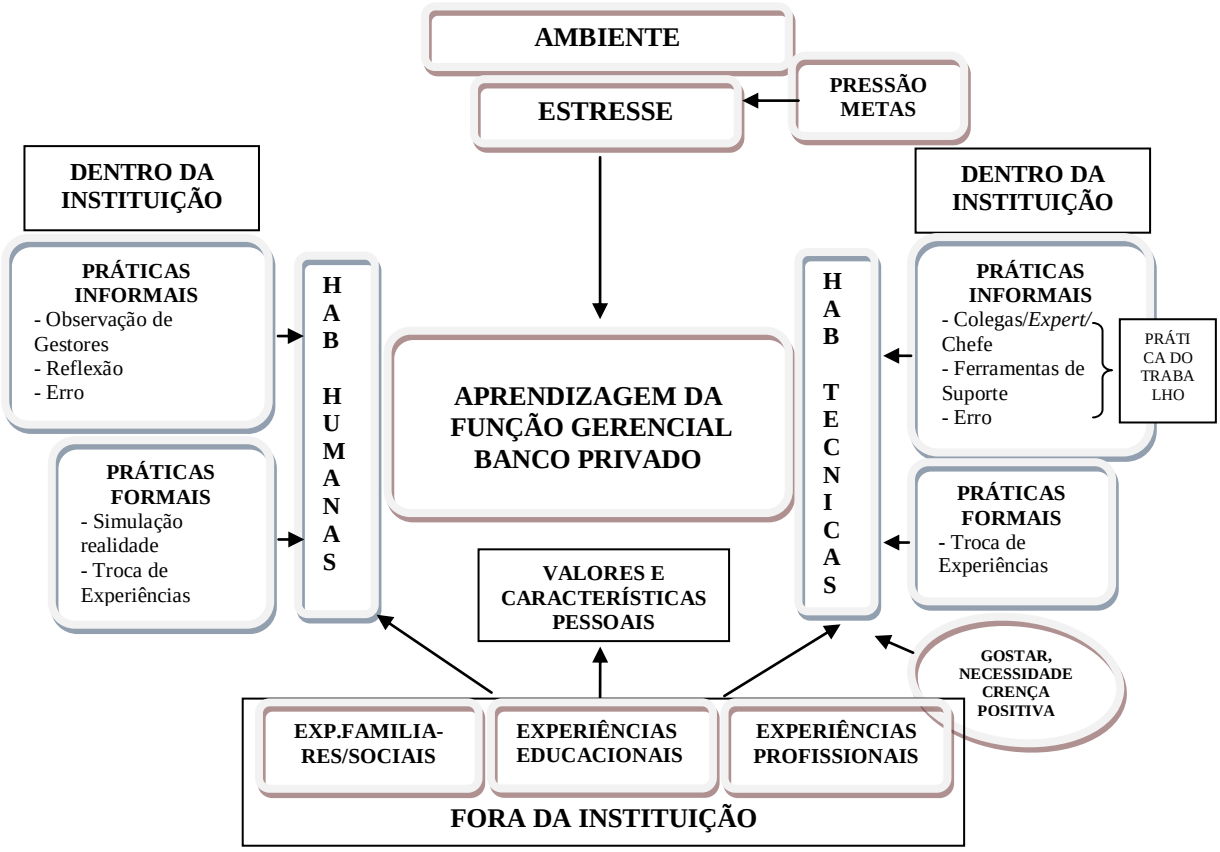

Figura 4: Modelo conceitual Aprendizagem da função gerencial no Banco Privado

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

CONCLUSÃO

Pelos resultados apresentados, destaca-se a necessidade de se proporcionar suportes em relação à estrutura e à gestão das agências, com ambientes mais voltados à aprendizagem técnico-organizacional, com adequação das qualificações do colaborador as tarefas, com maior interação e autonomia e menor nível de estresse, conforme citado no modelo de Aprendizagem no Trabalho de Illeris (2004; 2007).

Por consequência, também há que ser verificado o quanto o ambiente de aprendizagem cultural-social dos bancos interfere no micro ambiente das agências, o que constitui em oportunidade de futuras pesquisas.

Os fatores do processo de aprendizagem dos empregados devem ser levados em consideração durante o recrutamento e seleção de colaboradores, na adequação de cargos e tarefas, e no dia a dia do trabalho (ILLERIS, 2004; 2009).

Relembrando que Illeris (2007) sugere que as organizações deveriam desenvolver de forma estruturada, ambientes voltados à aprendizagem, sendo essa a ideia de "Aprendizagem Organizacional" e "Organizações de Aprendizagem". Com isso, diminuiria o risco de aprendizagens incidentais (ILLERIS, 2007), fundamental no ambiente bancário onde uma aprendizagem ocorrida de forma incidental, como o erro, pode levar a sérias consequências.

Ele também cita como sugestão, e que é aplicável ao presente caso, o uso de grupos autodirigidos, projetos e programas de aprendizagem em ação, o uso da instrução de outros colegas, de um mentor ou treinador, de especialistas no assunto, de medidas mais gerais como as trocas de experiências com redes internas ou externas e os *job exchange ou rotation.*

Marsick (2009) também cita a importância do *mentoring* e *coaching* e da conversa com colegas, o que não foi destacado pelos entrevistados.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a possibilidade de generalizações, pelo caráter qualitativo do estudo e sugere-se verificar se há diferença no processo de aprendizagem de gestores de menor faixa etária e diferentes gêneros tanto nos bancos, como em outras organizações.

REFERÊNCIAS

BANCO NOSSA CAIXA TREINARÁ 95% DE SEUS FUNCIONÁRIOS ATÉ DEZEMBRO. **Gestão e RH**. 2008. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=88&fk=57&id_ses=51> Acesso em 05/07/2011.

BOTELHO, L. L. R.; MACEDO, M.; FIALHO, F. A. P. Revisão sistemática sobre a produção científica em aprendizagem gerencial. In: XXXIV Encontro da Anpad, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EnAnpad, 2010.

BRAGA, C. D.; LIMA, I. L. C., Transformações na função gerencial: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o papel do gerente contemporâneo. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro, EnGPR, 2007.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Minnesota, EUA, v.28, n.2-4, p.283-295, 2004.

CORREA, C. A maior fábrica de executivos do mundo. In: **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, n. 927, 2008. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0927/gestaoepessoas/noticias/a-maior-fabrica-de-executivos-do-mundo-m0167935>. Acesso em 05/07/2011.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. p.308-310.

GODOY, A. S. Entendendo a Pesquisa Científica. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada em Steakholders. 2. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008. p.359-377.

ILLERIS, K. **Three Dimensions of Learning**. Roskilde, Denmark: Rolskilde University Press. 2002.

_____A model for learning in working life.**The Journal of Workplace Learning**. v.16, n.8, p. 431-441, 2004.

_____**How we learn:** learning and no-learning in school and beyond. New York: Routledge, 2007.

KOONTZ, H.; O' DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração, recursos humanos: desenvolvimento de administradores.** 14ª. ed. v. 3. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambrigde University Press, 2005.

LEITE, I. C. B. V; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia Revista de Psicologia da Ulbra**, Canoas, n.23, p.27-41, jan/jun. 2006.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: XXXIII Encontro da Anpad, 2009, São Paulo. **Anais...** Enanpad, São Paulo, 2009.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.28, n.89, p.25-34, 2001.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M. The nature and need for informal learning. **Advances in Developing Human Resources**, v.1, p. 1-9, 1999. Disponível em: <http://adh.sagepub.com/content/1/3/1.abstract>. Acesso em 10/08/2011.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research a practice. **Journal of Workplace Learning**. v.21, n.4, p.265-275, 2009.

MELO, J. F. B; LUCENA, E. A. O que os gerentes de agências bancárias aprendem? In: XXXI Encontro da Anpad, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Enanpad, 2007.

OLIVEIRA, S. A. **Bancos: o gerente do futuro**. São Paulo: Ed. Érica, 1994.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. In: **Quantidade média de gerentes de agência**. Dieese, 2009.

RISSON, S. F.; HOMEM, I. D. **Estresse ocupacional entre trabalhadores bancários: um estudo de caso.** In: 2º. Seminário (Re)Pensando o trabalho no contexto produtivo atual. Passo Fundo, 2007. Disponível em: <http://www.upf.br/semgiest/download/artigos/area2/13.pdf> Acesso em 05/07/2011.

SLATER, R. T. **Informal learning in the workplace: identifying contextual factors affecting employee's ability to engage in informal learning in the nonprofit financial services industry**. Dissertação de Mestrado. Capella University, 2004.

SOROHAN, E. We do: therefore we learn. **Training and Development**, v.4, n.10, p.47-52, 1993.

STRAUSS, A. L. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 2 ed. Sage, 1998.