

**APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA OS NOVOS
GESTORES DO BANCO DO ESTADO DE SERGIPE**

**APRENDIZAJE DE HABILIDADES GERENCIALES PARA NUEVOS GERENTES
DEL BANCO DO ESTADO DE SERGIPE**

**LEARNING MANAGEMENT SKILLS FOR NEW MANAGERS OF BANCO DO
ESTADO DE SERGIPE**

Maico Santos Wiltshire de Carvalho*
Márcio Nannini da Silva Florêncio*

*Universidade Federal de Sergipe, Aracaju/SE, Brasil

Resumo

Este estudo teve o objetivo de analisar a aprendizagem de competências gerenciais para os novos gestores do Banco do Estado de Sergipe, no intuito de verificar se esses indivíduos possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados para assumir uma função gerencial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. O questionário foi aplicado em uma amostra de 43 gestores do Banco do Estado de Sergipe. Os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes se sente capaz e qualificada para assumir as responsabilidades típicas da função gerencial, tendo as aptidões, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cumprir as metas e atribuições dentro dos prazos estabelecidos. O estudo apresenta sugestões para os atores envolvidos e pesquisas futuras no tema.

Palavras-chave: Aprendizagem Gerencial, Gestão por Competências, Novos Gestores.

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo de analizar el aprendizaje de habilidades gerenciales de los nuevos gerentes del Banco do Estado de Sergipe, con el fin de verificar si estos individuos tienen los conocimientos, habilidades y actitudes esperados para asumir un rol gerencial. Por ello, se realizó una investigación exploratoria y descriptiva con enfoque cuantitativo. El cuestionario se aplicó a una muestra de 43 gerentes del Banco do Estado de Sergipe. Los resultados mostraron que la mayoría de los encuestados se sienten capaces y calificados para asumir las responsabilidades típicas del rol directivo, teniendo las habilidades, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir con las metas y asignaciones dentro de los plazos establecidos. El estudio presenta sugerencias para los actores involucrados y futuras investigaciones sobre el tema.

Palabras clave: Aprendizaje gerencial, Gestión de competencias, Nuevos gerentes.

Abstract

This study aimed to analyze the learning of managerial skills for the new managers of the Banco do Estado de Sergipe, to verify whether these individuals have the knowledge, skills and attitudes expected to assume a managerial role. Therefore, an exploratory and descriptive research with a quantitative approach was carried out. The questionnaire was applied to a sample of 43 managers from the Banco do Estado de Sergipe. The results showed that most respondents feel capable and qualified to assume the typical responsibilities of the managerial role, having the skills, knowledge, skills and attitudes necessary to fulfill the goals and assignments within the established deadlines. The study presents suggestions for the actors involved and future research on the subject.

Keywords: Managerial Learning, Skills Management, New Managers.

1. INTRODUÇÃO

O processo de evolução das organizações no tocante aos modelos estruturais e tecnológicos tem exigido cada vez mais uma nova postura daqueles que ocupam cargos gerenciais e de liderança no setor de trabalho, tendo em vista as mudanças e o conhecimento como pontos de partida para novos modelos de gestão que se apresentam (HILL, 1993).

Comumente os profissionais possuem o desejo de ocupar um cargo gerencial, visto que se trata de uma realização profissional e pessoal para o indivíduo, pois a posição de gerente, além de destacar a pessoa no grupo, é vista como detentora de poder de decisão, o que lhe confere um *status* diferente perante os membros da organização.

Contudo, em torno do almejado cargo de gerência existem novos desafios e novas perspectivas, a exemplo de como administrar as diversas áreas da organização, ter pessoas sob o comando e, principalmente, oferecer respostas e soluções aos questionamentos e dúvidas dos subordinados, que esperam que um gerente tenha realmente a missão de desenvolver pessoas (HILL, 1993).

Nessa perspectiva, espera-se que o gestor deva desempenhar diversos papéis e saber lidar com demandas diferenciadas e até contraditórias, o que se caracteriza como um trabalho fragmentado e complexo (MOTTA, 1995; DAVEL; MELO, 2005). As novas formas de arranjo do trabalho motivadas pelo processo vivenciado pelas organizações em termos de mudanças para a competitividade possuem um ponto em comum: a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de competências, ou seja, novos conhecimentos, habilidades e atitudes, sobretudo pelos profissionais que ocupam cargos gerenciais.

Segundo Katz (1997, p.269), “competência gerencial é o primeiro passo para determinar as habilidades, as aptidões, as capacidades necessárias para o gerente agir efetivamente em períodos de (re)orientação e pós (re)orientação”. No entanto, existe a dificuldade de encontrar pessoas com competências e perfis adequados para assumir tais cargos, sendo necessário

submeter esses novos gerentes a processos de aprendizagem de competências gerenciais para que possam se tornar melhores gestores a fim de atender às expectativas da organização.

Nessa perspectiva, entende-se que a aprendizagem de competências gerenciais se faz necessária para possibilitar o desenvolvimento de práticas organizacionais direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia da organização frente a um cenário cada vez mais competitivo no ambiente corporativo atual.

Assim como muitas organizações, o Banese - Banco do Estado de Sergipe S.A. tem passado por muitas mudanças nos últimos anos, tanto em relação à adequação dos processos internos às novas realidades de mercado, que implicam em alterações e implementações sistêmicas que surtem efeitos no âmbito da automação bancária da organização, quanto referente a alterações no quadro funcional, com a incorporação de novos colaboradores oriundos do último concurso externo, em um processo de troca de gerações, visto que os colaboradores mais antigos vêm-se aposentando.

Além de aprender, o desafio da nova geração consiste em apreender os processos antigos, moldá-los às novas realidades tecnológicas, no sentido de atualizar o banco de conhecimentos dos processos existentes na organização.

Diante desse contexto, em que a competência gerencial assume posição de destaque, dado o caráter das atividades desempenhadas pelos gestores e suas implicações diretas nos resultados organizacionais, torna-se necessário delinear as configurações da gestão das competências gerenciais, com ênfase nos aspectos dinâmicos, considerando pontos voltados ao seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação e buscando identificar os elementos de aprendizagem organizacional.

Nessa linha, o presente estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Como se dá a aprendizagem de competências gerenciais para os novos gestores do Banco do Estado de Sergipe? Para tanto, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a aprendizagem de competências gerenciais para os novos gestores do Banco do Estado de Sergipe (BANESE).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os conceitos acadêmicos de gestão por competência e a sua utilização pelas empresas têm sido intensamente utilizados dentro do espaço empresarial, tornando-se um forte elemento de estratégia e orientação dos modelos de gestão de pessoa (DIAS et al., 2008).

Todavia, para entender o conceito de gestão por competência, é necessário definir o conceito de competência que compreende um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho de uma tarefa específica, ou seja, é a capacidade de colocar essas características em prática sempre que necessário. Em outras palavras, uma competência envolve todos os valores e crenças que influenciam a tomada de decisões dentro de uma empresa e está relacionada à capacidade de entrega de um profissional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Durand (1998), por outro lado, descreve as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para a realização de determinada atividade. O conhecimento relacionado ao “saber, a formação educacional”, a habilidade ao o “saber fazer, a experiência profissional” e a atitude ao “querer fazer, aos atributos pessoais.”

Rabaglio (2001) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação. Já para Carbone, Brandão e Leite (2005), a competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação desse conjunto.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências podem ser definidas como: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Carbone, Brandão e Leite (2005) ressaltaram que as competências possuem quatro características básicas, tais como: a) **Dinâmicas**: uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização; b) **Sistêmicas**: considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo; c) **Cognitivas**: à medida em que se relacionam aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados; e d) **Holísticas**: induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2002): a) A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade; b) Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários; c) A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente; d) O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados; e e) A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Destarte, verifica-se que as competências não são estáticas, tendo em vista a necessidade de adquirir e agregar novas competências individuais ou organizacionais visando ao sucesso da organização (vantagem competitiva) e ao esforço de relacionar as aptidões do quadro de funcionários a resultados organizacionais.

2.2. APRENDIZAGEM GERENCIAL

A aprendizagem é um fenômeno extremamente complexo, envolvendo aspectos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais, sendo resultante do desenvolvimento de aptidões e de conhecimentos, bem como da transferência destes para novas situações. Starkey (1997) ressaltou o relevante papel da experiência no processo de aprendizagem, ao passo que Kolb (1997) afirmou que os aprendizes necessitam de quatro tipos de habilidades: experiência concreta; observação reflexiva; conceitualização abstrata e experimentação ativa para o efetivo aprendizado.

Ademais, o autor declarou que eles precisam ser capazes de: a) Se envolverem completa, aberta e parcialmente em novas experiências (experiência concreta); b) Refletir essas

experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (observação reflexiva); c) Criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (conceituação abstrata), e; d) Usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (experimentação ativa).

Uma análise mais aprofundada desse modelo revela que o ato de aprender exige habilidades distintas e que o aprendiz deve estar continuamente escolhendo o conjunto de habilidades a desenvolver em cada uma das situações de aprendizagem.

Assim, Beardwell e Holden (1994, p. 461) explicaram que:

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

Conforme destaca Boog (1999, p. 147-165), gerenciar “não significa apenas o título de gerente, ou seja, o cargo em sua posição hierárquica”, mas “o conjunto de responsáveis por resultados com pessoas e com inovação”. Dessa forma, infere-se que o gerente é o indivíduo que faz a ligação entre a organização e seus trabalhadores, liderando-os para alcançarem sempre os melhores resultados.

Ao definir o gerente, Bower (1999) elencou algumas características e atributos inerentes ao seu perfil, tais como: confiabilidade, capacidade de motivar pessoas, senso de urgência e justiça, capacidade de ouvir, ter mente aberta, sensibilidade às pessoas e às situações, ter iniciativa, ter bom senso, ter liberalidade e flexibilidade.

Dessa forma, as funções do gerente apresentam-se como essenciais para alcançar os objetivos da organização, visto que, seja desempenhando papéis interpessoais, informacionais e/ou decisórios, o gerente é o indivíduo que tem autoridade formal e essa “situação privilegiada dentro da rede de comunicação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização” (KLADIS, FREITAS, 1996, p. 3).

3. METODOLOGIA

Esse estudo pode ser classificado como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa sobre os dados coletados, isto é, quando busca a definição das características de uma determinada população, empregando instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (RICHARDSON et al., 2007). A natureza exploratória justifica-se porque essa pesquisa tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno (GIL, 2007).

Quantos aos procedimentos, essa pesquisa pode ser considerada como estudo de caso aplicado no Banco do Estado de Sergipe (BANESE). Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa a fim de conhecer a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.

A técnica empregada na coleta dos dados foi o método *survey* que trata do contato direto em indivíduos cujo comportamento ou percepção deseja-se compreender (BABBIE, 2001). O questionário elaborado a partir da revisão teórica possui perguntas fechadas divididas em cinco

blocos, a saber: I) Perfil dos novos gestores, II) Características da aprendizagem gerencial, III) Facilitadores e Obstáculos da aprendizagem gerencial; e; IV) Percepção dos novos gestores acerca do aprendizado gerencial. O questionário foi elaborado em escala Likert de cinco pontos e transportado para a ferramenta *Google Forms* a fim de que fosse enviado por *e-mail* para serem respondidos pelos novos gestores do BANESE. De um total de 45 respondentes, foi recebido o retorno de 43 questionários válidos.

As informações coletadas pelos questionários respondidos foram tabuladas, organizadas e tratadas a partir do *software Microsoft Excel*. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, considerando as frequências absolutas e relativas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. PERFIL DOS NOVOS GESTORES

Nessa etapa buscou-se definir o perfil dos novos gestores do Banco do Estado de Sergipe (BANESE) composto por uma amostra de 43 respondentes. Esses gestores são 51,2% do sexo masculino e 48,8% do sexo feminino com faixa etária de 24 a 30 anos (14%), de 31 a 40 anos (60,5%) e de 41 a 54 anos (25,6%). Verificou-se que a maioria dos respondentes (67,4%) possui escolaridade em nível de pós-graduação completa, seguido por ensino superior completo (14%) e pós-graduação incompleta com 9,3%. Além disso, boa parte desses gestores (65,1%) já trabalha no BANESE por um período entre 6 e 10 anos e 27,9% possuem entre 11 e 15 anos de tempo de serviço prestado.

Em relação a esse perfil dos novos gestores, é oportuno destacar que se percebeu uma participação quase que igualitária entre os sexos ocupando funções gerenciais no BANESE com boa parte dos respondentes comprometidos com a formação continuada.

Ruas (2005) enfatizou que a competência individual representa uma ação efetiva e validada no ambiente de trabalho, resultante da mobilização de capacidades constituídas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos anteriormente. Ao passo que Le Boterf (2003) explicou que as competências de uma pessoa são resultantes de sua biografia, socialização, formação educacional e experiência profissional. O autor asseverou ainda que a partir da formação pode-se então verificar a aprendizagem de capacidades que serão mobilizadas na prática.

A Tabela 1 demonstra as características dos novos gestores do Banco do Estado de Sergipe. Verifica-se que a grande maioria dos respondentes (53,5%) sempre demonstra interesse pelas ações da empresa, contribuindo com melhorias e propostas de inovações. Isso demonstra o engajamento dos novos gestores com as ações e iniciativas propostas pela empresa. Le Boterf (2003) observou que uma das características de um profissional competente é sua capacidade de saber inovar, ou seja, utilizar sua criatividade para promover mudanças com o intuito de resolver disfunções antes que se tornem problemas.

Nota-se também que boa parte dos respondentes (60,5%) sempre incentiva sua equipe para atingir os objetivos da empresa, demonstrando que exerce o papel de liderança e promove o bom relacionamento entre os colegas de trabalho. Nesse sentido, o conceito de liderança mostra-se bastante relevante para a função gerencial, uma vez que é o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas para atingirem aos objetivos da organização (BASS et al., 2003).

Quanto ao equilíbrio emocional, identificou-se que um número significativo de respondentes (72,1%) sempre ou muitas vezes apresenta essa característica frente a situações adversas, demonstrando a maturidade dos gestores para lidar com processos ou situações de alto grau de complexidade.

Nesse contexto, Ferreira (2017) relatou que gestores com equilíbrio emocional têm mais condições de promover melhorias nos processos de comunicação, pois seu poder de expressão é maior e, conseqüentemente, possuem habilidades de persuasão. Isto é, ter inteligência emocional significa possuir a capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos. Destarte, pessoas emocionalmente equilibradas possuem mais sucesso nas iniciativas, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Tabela 1 – Características dos Novos Gestores do Banco do Estado de Sergipe, Aracaju (SE), 2021

Itens	Escala	Frequência	Percentual
Demonstra interesse pelas ações do BANESE, contribuindo com melhorias e propostas de inovações.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	5	11,6%
	Com Frequência	3	7%
	Muitas vezes	12	27,9%
Incentiva a equipe para atingir os objetivos da organização, exercendo o papel de liderança e promovendo a integração, a qualidade de vida e o bom relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho.	Sempre	23	53,5%
	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	0	-
	Com Frequência	4	9,3%
Tem equilíbrio emocional mesmo em situações adversas.	Muitas vezes	13	30,2%
	Sempre	26	60,5%
	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	0	-
É seguro e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança, não sendo tardio tampouco precipitado.	Com Frequência	12	27,9%
	Muitas vezes	27	62,8%
	Sempre	4	9,3%
	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	1	2,3%
	Com Frequência	10	23,3%
	Muitas vezes	24	55,8%
	Sempre	8	18,6%

Fonte: Os autores.

Percebeu-se que os novos gestores do BANESE apresentam muitas vezes segurança e firmeza na tomada de decisão, promovendo um clima de confiança tanto para a equipe de trabalho quanto para a alta administração.

De acordo com March e Simon (1967), a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes, sendo que as três principais são: achar ocasiões para tomar uma decisão; achar possíveis cursos de ação, escolhendo entre eles; e

avaliar escolhas passadas. Dessa forma, os gestores poderão assegurar a escolha de ações efetivas e decisões corretas.

4.2. CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM GERENCIAL

A Tabela 2 apresenta as características dos métodos e ferramentas usados durante a aprendizagem pelos novos gestores do BANESE. Verifica-se que cerca de metade dos respondentes, representada por 20 funcionários (46,5%), sempre busca o autodesenvolvimento profissional e pessoal, não esperando apenas por ações da empresa, sendo que 32,6% buscam muitas vezes, 16,3% buscam com frequência e apenas 4,7% buscam poucas vezes. Esses dados mostram que a maioria dos novos gestores está comprometida com seu processo de aprendizagem, o que irá lhes conferir maior competência e capacidade para lidar com as situações que se apresentarem no desempenho de suas atribuições como gerentes.

Vale ressaltar que o autodesenvolvimento precisa ser buscado independentemente de a empresa ofertar qualquer tipo de ação para tal, sendo que o gestor que toma essa iniciativa, naturalmente acaba se destacando em qualquer organização, pois é visto como alguém interessado e comprometido com o seu desenvolvimento.

Cheethan e Chivers (1998) discorreram sobre a capacidade que os gestores precisam desenvolver de “aprender a aprender”, evidenciando a consciência que os mesmos precisam ter em relação à importância do autodesenvolvimento e da responsabilidade que possuem quanto às suas carreiras.

Tabela 2 – Características da Aprendizagem dos Novos Gestores do Banco do Estado de Sergipe, Aracaju (SE), 2021

Itens	Escala	Frequência	Percentual
Busca o autodesenvolvimento profissional e pessoal, não esperando apenas por ações oferecidas pela Instituição, tendo consciência da responsabilidade com seu processo de aprendizagem.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	2	4,6%
	Com Frequência	7	16,3%
	Muitas vezes	14	32,6%
	Sempre	20	46,5%
Mantém-se atualizado quanto aos cenários e tendências do mercado.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	0	-
	Com Frequência	14	32,6%
	Muitas vezes	20	46,5%
	Sempre	9	20,9%
Busca aperfeiçoar-se através de cursos, capacitações e certificações de forma continuada.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	5	11,6%
	Com Frequência	13	30,2%
	Muitas vezes	18	41,9%
	Sempre	7	16,3%
Busca utilizar métodos eficientes para a realização das atividades gerenciais.	Nunca	-	-
	Poucas Vezes	1	2,3%
	Com Frequência	10	23,3%
	Muitas vezes	20	46,5%

Sempre

12

27,9%

Fonte: Os autores.

Constata-se que a maioria dos gestores (46,5%) se mantém atualizada em relação aos cenários e tendências de mercado, seguido por 32,6% que se mantêm com frequência e 20,9% que se mantêm sempre atualizado. Isso mostra que a maioria dos novos gestores adota o compromisso de buscar informações relativas às suas atividades laborais no mercado por iniciativa própria, contribuindo de forma significativa para a execução das mesmas. Tal atitude corrobora com o pensamento de Le Boterf (2003), o qual afirma que tomar iniciativas faz parte de um rol de saberes de um profissional competente.

A partir da Tabela 2, percebe-se que um número elevado de gestores do BANESE (72,1%) busca muitas vezes ou com frequência aperfeiçoar-se por meio de cursos, capacitações e certificações de forma continuada, revelando que boa parte dos funcionários que ocupam cargos gerenciais adotam uma formação continuada. Por outro lado, observa-se que 11,6% desse público buscam poucas vezes por capacitação.

Collin (2004) ressaltou a importância do conhecimento teórico adquirido em cursos de aperfeiçoamento realizados após alguns anos de experiência prática, quando os conhecimentos adquiridos nas atividades diárias concedem subsídios que servirão de referência na aprendizagem do conhecimento teórico e, por conseguinte, das novas competências gerenciais. Esses novos conhecimentos adquiridos serão conectados aos conhecimentos já existentes em razão da experiência com o objetivo de aumentar a performance dos gestores, os quais visam angariar melhores resultados na empresa a partir dessa aprendizagem.

Verifica-se também que a maioria dos respondentes (46,5%) busca muitas vezes adotar métodos eficientes para a realização de suas atividades, enquanto 27,9% buscam sempre, 23,3% buscam com frequência e apenas 2,3% buscam poucas vezes.

De acordo com Chiavenato (1992), a excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. Diante disso, as principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança. Isso mostra que, mesmo se utilizando de métodos eficientes para a realização das atividades gerenciais, os gestores precisam ter desenvolvida a liderança como fator primordial, para poderem mobilizar suas equipes e traçarem estratégias visando resultados cada vez melhores para a empresa.

4.3. FACILITADORES E OBSTÁCULOS DA APRENDIZAGEM GERENCIAL

A Tabela 3 demonstra os facilitadores e obstáculos da aprendizagem gerencial dos novos gestores do BANESE. Identifica-se que mais da metade dos respondentes (51,2%) muitas vezes planeja e prioriza a realização das tarefas, sendo que 32,6% planejam sempre e 16,3% planejam com frequência. Esses achados mostram que os novos gestores possuem uma capacidade de fazer a gestão de seu tempo com o intuito de otimizá-lo e utilizá-lo da melhor forma no desempenho de suas atividades.

Conforme afirma Covey (1989), a administração do tempo se apoia no que cada geração humana faz para controlar melhor o tempo, cada uma destas gerações se move em direção a um controle maior da vida. Sendo assim, é importante que os gestores façam o gerenciamento dos

seus tempos de forma eficaz, através do planejamento diário de suas atividades, priorizando-as por níveis de criticidade, para que possam atingir melhores resultados.

Tabela 3 – Facilitadores e Obstáculos da Aprendizagem Gerencial dos Novos Gestores do Banco do Estado de Sergipe, Aracaju (SE), 2021

Itens	Escala	Frequência	Percentual
Planeja e prioriza a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	0	-
	Com Frequência	7	16,3%
	Muitas vezes	22	51,2%
	Sempre	14	32,6%
Utiliza recursos tecnológicos no desenvolvimento e na gestão das atividades gerenciais.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	2	4,6%
	Com Frequência	7	16,3%
	Muitas vezes	23	53,5%
	Sempre	11	25,6%
Discute ideias com a equipe de trabalho no intuito de promover um ambiente propício ao processo de aprendizagem.	Nunca	1	2,3%
	Poucas Vezes	0	-
	Com Frequência	6	14%
	Muitas vezes	19	44,2%
	Sempre	17	39,5%
Apresenta dificuldades em desempenhar as atividades gerenciais sob sua responsabilidade.	Nunca	4	9,3%
	Poucas Vezes	33	76,7%
	Com Frequência	5	11,6%
	Muitas vezes	1	2,4%
	Sempre	0	-

Fonte: Os autores.

Constata-se, com base na Tabela 3, que boa parte dos novos gestores do BANESE (53,5%) muitas vezes usa recursos tecnológicos no desempenho e na gestão de suas atividades laborais, ao passo que 25,6% utilizam sempre, 16,3% usam com frequência e 4,7% poucas vezes adotam recursos tecnológicos.

O'Brien (2002) afirmou que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias significativas nos processos empresariais. Sendo assim, os processos operacionais tornam-se mais eficientes e os processos gerenciais da empresa cada vez mais eficazes. Com essas melhorias conseguidas graças ao uso da tecnologia no desenvolvimento das atividades e na gestão organizacional, a empresa garantirá que sejam proporcionadas novas oportunidades de negócios.

No tocante à discussão de ideias com suas equipes, vários dos respondentes (83,7%) muitas vezes ou sempre fazem isso no seu trabalho, o que evidencia que a maioria dos novos gestores considera válida a discussão de ideias com suas equipes no intuito de promover um

ambiente propício ao processo de aprendizagem. Isso representa um ganho tanto para a equipe quanto para o próprio gestor, já que todos poderão participar dos processos de discussão e de construção de soluções, contribuindo para o aprendizado de forma coletiva.

Essa conduta é típica dos líderes democráticos, cuja liderança é orientada para pessoas, e é explicada por Maximiano (2000) como comportamentos que envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão. Em suma, o líder democrático é aquele que toma suas decisões com o consenso da equipe, incentivando a participação de todos na tomada de decisões. Além disso, ele delega autoridade para que seus liderados sugiram e executem os objetivos traçados, aceitando as decisões da equipe e distribuindo feedbacks.

Quanto aos obstáculos da aprendizagem gerencial, a maioria dos novos gestores (76,7%) poucas vezes apresenta dificuldades em desempenhar suas atividades laborais, seguido por 11,6% dos respondentes que apresentam com frequência e 9,3% que nunca apresentaram.

Isso talvez se deva, entre outras razões, pelas características de liderança que os gestores possuem, as quais podem ser desenvolvidas e aprendidas por qualquer indivíduo, apesar de alguns terem um perfil mais predisposto a isso. O fato é que nenhum líder nasce pronto, mas pode ser trabalhado (NASCIMENTO, 2008).

4.4. PERCEPÇÃO DOS NOVOS GESTORES ACERCA DO APRENDIZADO GERENCIAL

A Tabela 4 mostra as percepções dos novos gestores acerca do aprendizado gerencial. Boa parte desses gestores (44,3%) sempre se sente capaz e qualificada para assumir as responsabilidades de uma função gerencial, ao passo que 41,9% desse público se sentem muitas vezes e 9,3% se sentem com frequência.

Tabela 4 – Percepção dos Novos Gestores do Banco do Estado de Sergipe acerca do Aprendizado Gerencial, Aracaju (SE), 2021

Itens	Escala	Frequência	Percentual
Sente-se capaz e qualificado para assumir as responsabilidades de uma função gerencial.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	2	4,6%
	Com Frequência	4	9,3%
	Muitas vezes	18	41,9%
	Sempre	19	44,2%
Demonstra atenção no recebimento de informações, apresentando questionamentos com o objetivo de entender a mensagem recebida.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	-	-
	Com Frequência	3	7%
	Muitas vezes	24	55,8%
	Sempre	16	37,2%
Cumpre metas e atribuições dentro dos prazos estabelecidos, sendo ágil na execução de suas atividades e na solução de problemas de alçada gerencial.	Nunca	0	-
	Poucas Vezes	0	-
	Com Frequência	3	7%
	Muitas vezes	26	60,5%
	Sempre	14	32,6%

Fonte: Os autores.

Ressalta-se que a cada membro da organização deverão ser incumbidas determinadas tarefas, sendo que a responsabilidade e as qualificações têm de ser proporcionais à posição ocupada na pirâmide hierárquica (CHIAVENATO, 1993). Assim sendo, aos gestores cabem diferentes competências e diferentes graus de responsabilidades, no sentido de garantir o sucesso organizacional.

Verifica-se que a maioria dos respondentes (55,8%) muitas vezes demonstra atenção no recebimento de informações, sendo que 37,2% sempre demonstram e apenas 7% demonstram com frequência. Isso sugere que a maioria dos novos gestores está atenta às informações transmitidas pela empresa, apresentando os questionamentos cabíveis para que seja garantido o entendimento da mensagem.

Os gestores precisam ter em vista as atividades que necessitam desempenhar para serem considerados bons e dignos da função gerencial. Nesta perspectiva, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) mencionam a importância de saber mobilizar, saber fazer, saber agir, tomar iniciativa, assumir responsabilidades, ou seja, relaciona-se à entrega efetiva do trabalho.

Boa parte dos novos gestores (60,5%) muitas vezes cumpre as metas e as atribuições dentro dos prazos estabelecidos, seguido por 32,6% que sempre cumprem e 7% que cumprem com frequência. Isso pode ser um reflexo das competências gerenciais que foram verificadas nos novos gestores. Zarifian (2001) faz referência à importância de o gestor ter desenvolvida a capacidade para resolver os problemas que ocorrem de forma imprevista na realização do trabalho, sabendo identificar e resolver problemas, bem como lidar com mudanças.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar como se dá a aprendizagem de competências gerenciais para os novos gestores do Banco do Estado de Sergipe, identificou-se que o perfil da maioria deles está de acordo com o esperado no tocante às expectativas da empresa. Verificou-se ainda que eles se utilizam de métodos e ferramentas que contribuem para a aprendizagem gerencial, sobretudo através do autodesenvolvimento profissional e pessoal e do aperfeiçoamento por meio de cursos, capacitações e certificações.

Constatou-se que a maioria dos novos gestores utiliza o tempo de forma eficaz e apresenta como principal facilitador no processo de aprendizagem gerencial a utilização de recursos tecnológicos para fazer a gestão das suas atividades gerenciais. Não foram verificadas situações que se apresentam como desfavoráveis para os novos gestores durante o processo de aprendizagem gerencial, visto que a grande maioria alega não ter dificuldades para desempenhar as atividades gerenciais sob sua responsabilidade.

Quanto às percepções dos novos gestores acerca do aprendizado gerencial, verificou-se que a maioria deles se sente capaz e qualificada para assumir as responsabilidades típicas da função gerencial, tendo as aptidões, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cumprir as metas e atribuições dentro dos prazos estabelecidos, sendo ágil na execução de suas atividades e na solução de problemas de alçada gerencial.

Diante do exposto, sugere-se que as instituições financeiras, em especial o BANESE, desenvolvam um programa estruturado de formação de novos gestores, contemplando o

ensinamento de técnicas para o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que permitam aos indivíduos desempenharem com eficácia tarefas gerenciais em qualquer situação.

Além disso, é importante que os novos gestores assumam o compromisso de desenvolver as características necessárias de um gerente, tais como: confiabilidade, capacidade de motivar pessoas, senso de urgência e justiça, capacidade de ouvir, ter mente aberta, inovar, ter sensibilidade às pessoas e às situações, ter iniciativa, ter bom senso, ter liberalidade e flexibilidade. Vale salientar ainda que os novos gestores precisam desenvolver a capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, sobretudo as que envolvem os valores e crenças que influenciam a tomada de decisões, bem como a própria capacidade de entrega de um profissional.

Recomendam-se ainda as seguintes pesquisas futuras em relação ao tema de aprendizagem de competências gerenciais, a saber:

- avaliar as necessidades de aprendizagem com base em competências que sejam relevantes para o futuro, em razão de estratégias organizacionais e de tendências relativas à inserção de novas tecnologias no âmbito organizacional;
- investigar quais são os fatores que exercem maior influência sobre a aprendizagem de competências gerenciais e desempenho no trabalho;
- identificar em que medida a aprendizagem de competências gerenciais tende a explicar a variância dos resultados organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

BASS, B.M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.88, n.2, 2003, p. 207-218.

BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, 519p.

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

BOOG, G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOWER, M. *Talento para liderar*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, 2001, p. 8-15.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHEETHAN, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competente) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approach. *Journal of European Industrial Training*, v. 22; n. 7, 1998, p. 267-276.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4.ª ed.). São Paulo: MaKron Books, 1993.

COLLIN, K. The role of experience in work and learning among design engineers. *International Journal of Training and Development*, v. 2, 2004, p. 111-27.

COVEY, S. *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. [tradução de Celso Nogueira] São Paulo: Nova Cultural, 1989.

DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. (orgs). *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho dos Gerentes*. Rio de Janeiro. FGV, 2005. 338p.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (ed.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Anais...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FERREIRA, J. R. M. *A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados*. Comunicação com líderes e empregados, vol. 3 – Faculdade Cásper Líbero, 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

HILL, L. A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

KATZ, R. *The Human Side of Managing Technological Innovation*. New York, Oxford University Press, 1997.

KLADIS, C. M.; FREITAS, F. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser humano RH*, ano XXX, n. 109, 1996, p. 1-9.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (ed.), *Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p.321-341.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCH, J. G; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NASCIMENTO, E. *Comportamento Organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por Competências*. São Paulo: Educator, 2001.

RICHARDSON et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

4ª Edição 2021 | 26 a 29 de outubro de 2021

ISSN: 2526-043X

Recebido em: 15/11/2021

Aceito em: 22/11/2021

Endereço para correspondência:

Nome Maico Santos Wiltshire de Carvalho

Email maicoswc@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)