

**ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM UTILIZADAS POR  
GERENTES NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS  
COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICA  
E PRIVADA**

**SERGIO SANTORO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
sergio\_santoro@hotmail.com

**DIÓGENES DE SOUZA BIDO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
diogenesbido@yahoo.com.br

## **Introdução**

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Conseqüentemente, dois objetivos específicos foram definidos: a) analisar as estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes de diferentes áreas de instituições financeiras pública e privada; b) relacionar tais estratégias de aprendizagem no trabalho com o desenvolvimento de competências gerenciais, comparando gerentes de instituições financeiras pública e privada.

## **Fundamentação Teórica**

O referencial teórico para conceituação e suporte à pesquisa baseia-se em dois pontos-chave: as estratégias de aprendizagem no local de trabalho, com ênfase nas categorias de aprendizagem apresentadas por Antonello (2011); e os modelos de competências propostos por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

## **Metodologia**

O tipo de metodologia utilizado foi a pesquisa qualitativa interpretativa básica, tendo como participantes da pesquisa cinco gerentes da instituição financeira pública e cinco gerentes da instituição financeira privada. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que enfatizaram as estratégias de aprendizagem informal no trabalho, procurando relacioná-las com competências gerenciais.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados obtidos indicam que, tanto para os gerentes entrevistados pertencentes à instituição financeira pública quanto para os gerentes entrevistados oriundos do banco privado, há uma preferência natural pela utilização da estratégia de aprendizagem interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal.

## **Conclusão**

A maioria dos gerentes entrevistados admite que as competências pessoais ou comportamentais são aquelas que ainda precisam de mais aprimoramento, quando comparadas com as demais competências profissionais.

## **Referências Bibliográficas**

Antonello (2011);  
Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

## **ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM UTILIZADAS POR GERENTES NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICA E PRIVADA**

### **Resumo**

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada. Conseqüentemente, dois objetivos específicos foram definidos: a) analisar as estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes de diferentes áreas de instituições financeiras pública e privada; b) relacionar tais estratégias de aprendizagem no trabalho com o desenvolvimento de competências gerenciais, comparando gerentes de instituições financeiras pública e privada. O tipo de metodologia utilizado foi a pesquisa qualitativa interpretativa básica, tendo como participantes da pesquisa cinco gerentes da instituição financeira pública e cinco gerentes da instituição financeira privada. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que enfatizaram as estratégias de aprendizagem informal no trabalho, procurando relacioná-las com competências gerenciais. Os resultados obtidos indicam que, tanto para os gerentes entrevistados pertencentes à instituição financeira pública quanto para os gerentes entrevistados oriundos do banco privado, há uma preferência natural pela utilização da estratégia de aprendizagem interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal. A maioria dos gerentes entrevistados admite que as competências pessoais ou comportamentais são aquelas que ainda precisam de mais aprimoramento, quando comparadas com as demais competências profissionais.

**Palavras-chave:** Estratégias de aprendizagem no trabalho. Desenvolvimento de competências gerenciais. Instituições financeiras pública e privada.

### **Abstract**

This research has established as the general objective: to identify the learning strategies at work used by managers in the development of their skills in public and private financial institutions. Therefore, two specific objectives have been defined: a) to analyze the learning strategies at work used by managers from different areas of public and private financial institutions; b) to relate the learning strategies at work with the development of managerial skills, comparing managers from public and private financial institutions. The type of methodology used has been the basic interpretative qualitative research, having five managers from the public financial institution and five managers from the private financial institution as the research participants. The data collection was carried out through semi-structured interviews that emphasized the informal learning strategies at work, trying to relate them with managerial skills. The results have indicated that both for the managers interviewed belonging to the public financial institution as for the managers from the private bank, there is a natural preference for the use of the learning strategy interaction and collaboration/search for interpersonal assistance. Most managers interviewed admit that personal or behavioral skills are those which still need more improvement when compared with other professional skills.

**Keywords:** Learning strategies in the workplace. Development of managerial competences. Public and private financial institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm buscado, continuamente, melhorias em sua competitividade para atuar de forma eficiente e eficaz em um mercado cada vez mais dinâmico. O contexto organizacional atual implica em formas diversificadas de aprendizagem que são consideradas como uma ferramenta fundamental na busca por um diferencial competitivo.

De uma maneira geral, as organizações empregam maior atenção e recursos aos meios formais de aprendizagem, que são constituídos por cursos de qualificação, treinamentos, programas de desenvolvimento, entre outros. Os conteúdos englobam uma vasta diversidade de temas, desde assuntos técnicos relacionados às atividades operacionais até o desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais.

Embora a aprendizagem nas organizações seja frequentemente associada a processos de treinamento e desenvolvimento, existem outros mecanismos que promovem o desenvolvimento de competências, que não são ações formais de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006; LE BOTERF, 1999). As estratégias informais de aprendizagem no trabalho podem ser compreendidas como práticas que as pessoas utilizam para auxiliar na aquisição de conhecimentos em determinado contexto profissional (HOLMAN et al., 2001).

As estratégias formais, de um modo geral, são planejadas pela empresa, enquanto as estratégias informais são utilizadas pelas pessoas como uma forma de resolverem algum problema mais imediato, assim, buscam ajuda interpessoal, ajuda em material escrito, agem por tentativa e erro (aplicação prática) ou reproduzem a forma com que os colegas agem em um processo ou situação (WARR; DOWNING, 2000).

No Brasil, já foram realizadas algumas pesquisas, predominantemente quantitativas, sobre a intensidade de uso e a sequência de uso dessas estratégias, em funções como: operários da indústria automotiva (USHIRO; BIDO, 2014); enfermeiros e técnicos em enfermagem (CONTE; BIDO; GODOY, 2011); Pantoja e Borges-Andrade (2009) estudaram dezesseis ocupações profissionais (programador, pesquisador, frentista de posto de gasolina, garçom, etc.), assim, a presente pesquisa complementa as anteriores porque busca um entendimento mais profundo destas estratégias ao analisá-las de modo qualitativo, além de ter um enfoque no nível gerencial.

O desenvolvimento de competências, por sua vez, acontece por meio da aprendizagem, quer seja de forma natural, formal ou informal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). Durand (2000) relaciona a aprendizagem com a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com essa compreensão, Brandão e Borges-Andrade (2007) argumentam que esses elementos podem ser considerados propriedades do indivíduo, ou seja, fatores que influenciam o comportamento no trabalho.

Mais especificamente, a função gerencial e suas competências têm sido alvo de muita reflexão em virtude das constantes mudanças impostas às organizações. Motta et al. (2004) salientam que, no contexto atual, um dos papéis do gerente é administrar o confronto existente entre grupos, indivíduos e organização, e isso envolve incentivar um ambiente de aprendizagem individual, reforçando a capacidade do indivíduo de exercer influência sobre a coletividade organizacional, sem afetar, porém, o equilíbrio do ambiente.

Dos gerentes são exigidos, além de conhecimentos técnicos e do ambiente, habilidades e atitudes que lhes permitam agilidade e flexibilidade para agir de maneira diferenciada em relação a cada problema (RUAS, 2003b). É esperado que possuam competências que lhes possibilitem lidar com a complexidade do meio empresarial, como por exemplo: comunicação e colaboração, criatividade, capacidade de resolver problemas, aprendizado tecnológico, atualização constante e autodesenvolvimento, o que implica em uma forte predisposição a aprender (ULRICH, 2000).

Sendo assim, esta pesquisa visa contribuir para o conhecimento acadêmico e também para o mundo corporativo, a partir do questionamento: Quais as estratégias de aprendizagem

no trabalho usadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada?

A escolha por comparar as estratégias de aprendizagem usadas por gerentes de banco público com as de gerentes de banco privado no desenvolvimento de suas competências se deu pelo fato de que os gerentes de bancos públicos ingressam neste tipo de instituição por meio de concurso público, como por exemplo na Caixa Econômica Federal, onde os gerentes iniciam a carreira administrativa com o cargo efetivo denominado Técnico Bancário, ascendendo na hierarquia por meio de promoções por tempo de serviço e merecimento profissional; enquanto que os gerentes de bancos privados são recrutados e selecionados já como gerentes advindos do mercado profissional, como foi encontrado por Hito (2011).

Dessa maneira, os gerentes de bancos públicos possuem relativa estabilidade de emprego, diferentemente do que acontece com os gerentes de bancos privados, que são continuamente avaliados por desempenho para que permaneçam empregados nestas instituições.

Assim sendo, o objetivo geral deste artigo é identificar as estratégias de aprendizagem no trabalho usadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada. A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) analisar as estratégias de aprendizagem no trabalho utilizadas por gerentes de diferentes áreas de instituições financeiras pública e privada; b) relacionar tais estratégias de aprendizagem no trabalho com o desenvolvimento de competências gerenciais, comparando gerentes de instituições financeiras pública e privada.

O referencial teórico (seção 2) para conceituação e suporte à pesquisa baseia-se em dois pontos-chave: as estratégias de aprendizagem no local de trabalho, com ênfase nas categorias de aprendizagem apresentadas por Antonello (2011); e os modelos de competências propostos por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005). Os procedimentos metodológicos (seção 3) utilizados na condução deste estudo são descritos de maneira a fundamentar a opção pelo paradigma qualitativo interpretativista e o uso da pesquisa qualitativa básica (GODOY, 2006), tendo a entrevista semiestruturada como estratégia fundamental para a coleta de dados. A seção 4 é destinada a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais fazem o fechamento do presente estudo na seção 5.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção são definidos os conceitos de estratégias de aprendizagem no local de trabalho, ressaltando as categorias de aprendizagem apresentadas por Antonello (2011); e os modelos de competências propostos por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

### **2.1 Estratégias de Aprendizagem Informal no Local de Trabalho**

As estratégias de aprendizagem foram definidas por Rigney (1978) como operações e procedimentos cognitivos utilizados para adquirir, reter e recuperar diferentes tipos de conhecimento e desempenho.

Gagné (1980) descreve as estratégias de aprendizagem como capacidades internamente organizadas que orientam a aprendizagem e, quando aprimoradas, qualificam o indivíduo como autoaprendiz. Ambos os autores restringiram o seu conceito a estratégias cognitivas e relativas a atividades internas.

De acordo com Warr e Bunce (1995), estratégias de aprendizagem são atividades de processamento de informações, usadas pelos aprendizes no momento da codificação, com o propósito de facilitar a aquisição, armazenagem e conseqüente recuperação da informação aprendida. Pozo (1999) define as estratégias de aprendizagem como procedimentos que se aplicam, de maneira controlada, dentro de um plano projetado deliberadamente, com o objetivo de alcançar uma meta fixada.

As estratégias de aprendizagem no trabalho podem ser compreendidas como práticas que as pessoas utilizam para auxiliar a aquisição de conhecimento em determinado contexto profissional (HOLMAN et al., 2001).

Warr e Downing (2000) incluem na definição de estratégias de aprendizagem atividades manifestas (processos comportamentais) e não observáveis (processos cognitivos e afetivos), que apresentam variação entre indivíduos e ambientes de aprendizagem e que são relevantes para aperfeiçoar os processos de aprendizagem humana no trabalho.

Warr e Downing (2000) utilizaram categorias previamente desenvolvidas por Warr e Allan (1998) em um estudo conceitual e empírico, que apontou nove estratégias de aprendizagem distribuídas em três grandes categorias: cognitiva, comportamental e autorregulatórias.

Segundo Warr e Downing (2000), as estratégias de aprendizagem cognitivas foram divididas em três tipos: reprodução, organização e elaboração, que representam, respectivamente, procedimentos executados através da repetição contínua sem reflexão; procedimentos que criam estruturas mentais e interrelacionam elementos para a aprendizagem; e procedimentos que fazem conexões mentais entre o conteúdo a ser aprendido e o conhecimento já existente.

No que tange às estratégias de aprendizagem comportamentais, Warr e Downing (2000) as classificaram em: busca por ajuda interpessoal, busca por ajuda em material escrito e aplicação prática. Já as estratégias de aprendizagem autorregulatórias foram classificadas em: controle emocional, controle da motivação e monitoramento da compreensão.

Mais recentemente, de acordo com Pantoja (2005), não obstante a existência de diferentes definições, as estratégias de aprendizagem envolvem três importantes aspectos: a) compreendem atividades de processamento de informações facilitadoras à aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações; b) englobam ainda comportamentos empreendidos pelo indivíduo direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades; e c) o uso das estratégias de aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações como também para sua aplicação em diferentes contextos.

Segundo Pantoja (2005), as pessoas podem aprender no próprio ambiente de trabalho, por meio de orientações recebidas de superiores e colegas, de observações que fazem acerca do comportamento dos outros no trabalho e da reflexão sobre as consequências do seu próprio comportamento. Em decorrência, parecem úteis e oportunas as proposições teóricas e investigações empíricas sobre as relações existentes entre as características da organização e as estratégias adotadas por seus empregados para aprender em seu dia a dia de trabalho.

Holman et al. (2001) validaram uma escala de estratégias de aprendizagem em um contexto de trabalho, junto a funcionários do *call center* de um banco britânico. Seus resultados encontraram as categorias relacionadas a seguir, sendo que as três primeiras constituem estratégias de aprendizagem cognitivas, enquanto as três últimas estão relacionadas às estratégias comportamentais – a) reprodução: repetição mental da informação, sem reflexão sobre seu significado; b) reflexão intrínseca: reflexão sobre as relações existentes entre as partes componentes do trabalho; c) reflexão extrínseca: reflexão sobre as relações entre o trabalho e diferentes aspectos da organização; d) procura de ajuda interpessoal: busca ativa do auxílio de outras pessoas; e) procura de ajuda em material escrito: pesquisa e localização em documentos, manuais, livros e outras fontes não sociais; e f) aplicação prática: tentativa de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende.

Pantoja (2004) validou no Brasil uma escala de trinta itens sobre estratégias de aprendizagem, em uma amostra de profissionais de diversas ocupações. A autora encontrou cinco categorias distintas de estratégias, agrupando em um único fator os itens relativos às

estratégias aplicação prática e reflexão intrínseca. Os demais fatores mantiveram semelhança com aqueles originalmente encontrados por Holman et al. (2001).

Os resultados obtidos por Pantoja (2004) forneceram evidências de que existem diferenças, em termos da configuração das estratégias de aprendizagem, em cada uma das categorias profissionais consideradas no seu estudo. Além disso, mostraram o papel central das estratégias comportamentais, mais especificamente da estratégia aplicação prática, nos processos de aprendizagem informal, em ambientes organizacionais. Entre as principais contribuições de seu estudo está o fato de as estratégias de aprendizagem no trabalho, mapeadas em diferentes ocupações brasileiras, darem suporte à classificação de Warr e Allan (1998) e aos resultados empíricos de Holman et al. (2001 apud PANTOJA, 2004).

Já Antonello (2011) apresenta doze categorias de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências, conforme quadro 1:

**Quadro 1: Categorias de aprendizagem utilizadas por gestores**

<b>Categorias de Aprendizagem</b>	<b>Definição</b>
<b>Experiência anterior e transferência extraprofissional</b>	Transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior e aprendizagem fora do trabalho, por exemplo, trabalho voluntário.
<b>Experenciar</b>	Experiências amplas (requerem múltiplas habilidades e compreensão global) e experiências multifacetadas (requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento), atividades pioneiras e de inovação, experiências traumáticas advindas de situações difíceis e processos de mudança organizacional, por exemplo, reestruturação ou fusão.
<b>Reflexão</b>	Reflexão sobre a ação (após atividade ou evento), reflexão na ação (durante uma atividade ou evento), reflexão em grupo/coletiva, questionamento e aprendizagem oriunda do fracasso.
<b>Autoanálise</b>	Referindo-se à autoanálise e à autoavaliação.
<b>Observação-modelo</b>	Observação estruturada e crítica dos outros, observação informal/casual dos outros, modelo de papel positivo, ou seja, tentar fazer algo como alguém faz, modelo negativo de papel, isto é, esforço para não fazer como alguém faz.
<b>Feedback</b>	<i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho, crítica de pares de trabalho, avaliação de desempenho formal por pares/colegas/superiores, escuta eficiente para o que é dito sobre o desempenho, <i>feedback</i> oriundo de clientes e de outros profissionais e leitura da linguagem do corpo (como as pessoas reagem a você).
<b>Mudança de perspectiva</b>	Mudança de papel, transferência/troca de trabalho, trabalhar com pessoas de áreas diferentes, trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou <i>insight</i> .
<b>Mentoria (<i>mentoring</i>) e tutoria (<i>coaching</i>)</b>	Ser assistido por um mentor/tutor – mentor (orientador/conselheiro) e tutor (treinador, que instrui e demonstra).
<b>Interação e colaboração</b>	Trabalho em grupo/equipe, colaboração em projetos, aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área, aprendizagem a partir de clientes, trabalho em equipes multidisciplinares e rede ( <i>networking</i> ) com outros profissionais da mesma área.
<b>Cursos e treinamentos</b>	Treinamento no trabalho ( <i>on the job</i> ), rotação de funções ( <i>job rotation</i> ) e programa <i>trainee</i> , intensa aprendizagem/intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente), multiplicação de treinamentos/cursos.
<b>Informal</b>	Informal no trabalho (baseada na prática – aprendizagem informal e comunidade de prática) e informal (em cursos de mestrado e especialização).
<b>Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática</b>	Escrever artigos/relatórios, apresentar conferências, justificar/defender/explanar ações, trabalhos do curso, simulação durante curso, trabalho final e dissertação e especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseada no trabalho.

Fonte: Antonello (2011)

Para o presente estudo, as classificações das estratégias de aprendizagem informal no trabalho desenvolvidas por Antonello (2011) serão utilizadas para fazer a relação com o desenvolvimento de competências gerenciais que são listadas neste trabalho, pois, em seu estudo, Antonello (2011) é a referência teórica mais atual neste campo do conhecimento.

## **2.2 Os Modelos de Competências Propostos por Cheetham e Chivers**

Desde 1994, Cheetham e Chivers investigam como profissionais, de diferentes áreas do conhecimento, aprendem e aprimoram suas competências profissionais. Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005) apresentaram, então, um modelo de competências. Para sua elaboração, utilizaram ampla gama de modelos existentes, protocolos para descrição de competências, extensa literatura sobre educação e desenvolvimento profissional e um estudo empírico que envolveu 80 pessoas de 20 diferentes profissões.

Segundo Cheetham e Chivers (1996), as visões existentes, isoladamente, não forneciam a base para a explicação do significado de competência com a abrangência requerida. Dessa maneira, integraram em seu modelo várias concepções, sendo as principais: a abordagem técnico-racional; a abordagem profissional-reflexiva; a abordagem de competência funcional; a abordagem de competência pessoal; as abordagens de ética; metacompetência; e transcompetências.

A abordagem técnico-racional considera que o profissional atua com base nos conhecimentos especializados ou técnicos, adquiridos pela aprendizagem formal. A fundamentação para a prática profissional está em sólidos conhecimentos teóricos, que dão origem à competência prática. A abordagem técnico-racional concede pouca ênfase às habilidades práticas, à aprendizagem baseada na experiência ou àquela obtida após a formação educacional ou acadêmica, não considerando a aprendizagem informal no processo de desenvolvimento.

A abordagem profissional-reflexiva sofreu influências fundamentais do trabalho seminal de Schön (1983, 1987) ao assumir que a competência crucial para todas as profissões é a reflexão. Ela é importante para o desenvolvimento inicial, para a prática do dia a dia e para a melhoria contínua. Os tipos de reflexão incluem a reflexão em ação (durante uma atividade) e reflexão sobre ação (após uma atividade). A abordagem profissional-reflexiva substituiu a visão tradicional de que os profissionais resolvem problemas usando o conhecimento técnico especializado e adquirido pela aprendizagem formal.

A abordagem funcional refere-se ao modelo de competência baseado nos padrões profissionais definidos pelo governo da Grã-Bretanha para todos os tipos de ocupações, inclusive as gerenciais, que são usados no sistema de Qualificações Vocacionais Nacionais (NVQs). A abordagem de padrões profissionais está fortemente baseada na noção de competência (JESSUP, 1991). A competência é identificada nos resultados do trabalho e seu foco está nas tarefas a serem executadas, no aprimoramento de habilidades genéricas fundamentais e habilidades específicas do trabalho.

A abordagem comportamental sofreu influência do trabalho sobre competência comportamental desenvolvido por pesquisadores norte-americanos, incluindo Boyatzis (1982), Klemp (1980) e Schroder (1989). Diferentemente da abordagem de competência funcional, vários pesquisadores dos Estados Unidos, particularmente no campo da Administração, focalizam nas competências pessoais ou comportamentais, tais como: a autoconfiança, o controle emocional e as habilidades interpessoais.

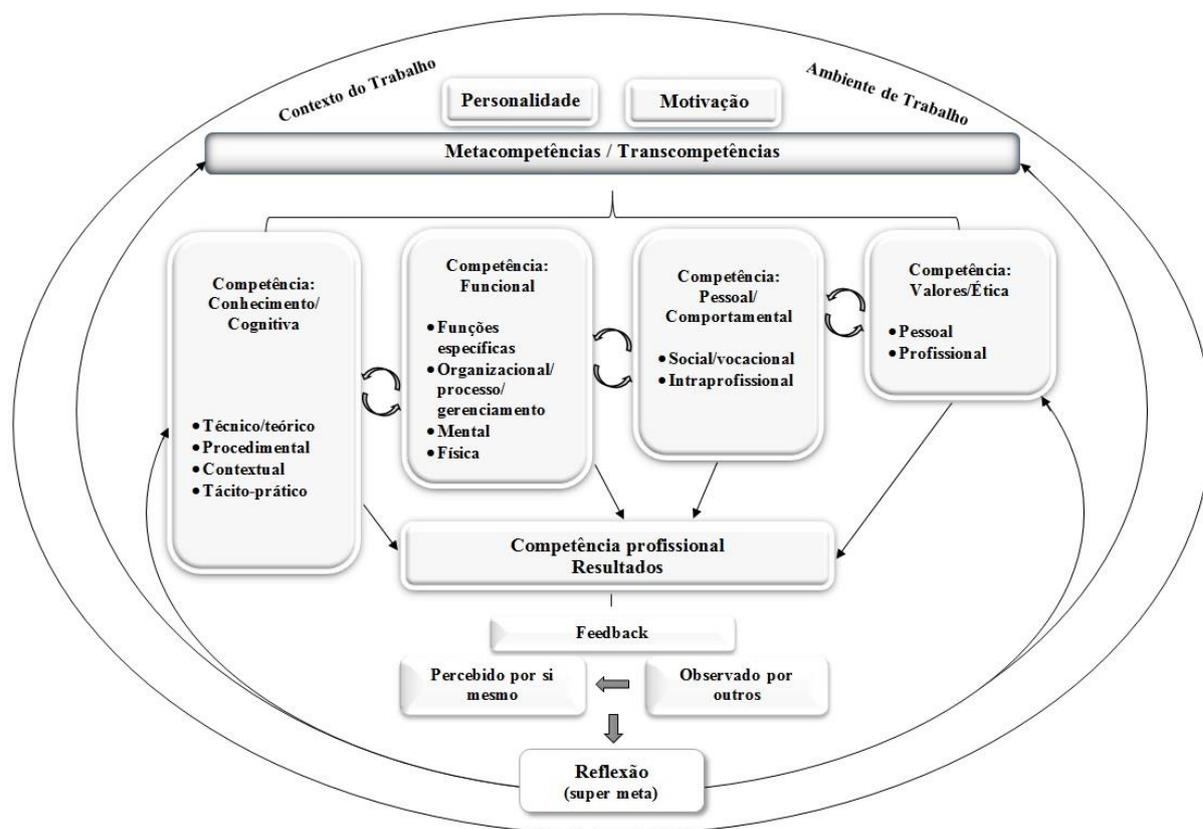
Outras dimensões foram identificadas como integrantes da competência profissional. A abordagem de ética e valores é defendida por vários autores que apoiam sua contribuição na competência profissional, sendo os principais Ozar (1993) e Eraut et al. (1994). Eraut et al. (1994 apud CHEETHAM; CHIVERS, 1996) identificaram quatro níveis de valores que fundamentam as questões éticas encontradas no trabalho, dando respaldo às decisões sobre

curso de ação apropriados, à resolução de conflitos e ao comportamento antiético de outros indivíduos: valores legais (operam dentro da lei e de outros sistemas obrigatórios); valores profissionais (relações com clientes e outros profissionais); valores organizacionais (relações com colegas, pessoal, clientes e público em geral) e valores pessoais (convicções individuais e comportamentos).

As metacompetências (metaqualidades ou meta-habilidades) podem ampliar e reforçar outras competências ou podem ser importantes para a sua aquisição. São exemplos: a capacidade analítica, a criatividade e a habilidade de aprendizagem equilibrada (aprender a aprender). Da mesma maneira, as transcompetências perpassam outras competências por serem genéricas e comuns, tais como a comunicação e a agilidade mental. As transcompetências correspondem a um tipo de competência que se integra a outras, mediando sua expressão, podendo ser determinantes no seu desenvolvimento ou aprendizagem.

O modelo de Cheetham e Chivers, apresentado em 1996 e revisto em 1998, incorpora os componentes advindos das várias abordagens relatadas, como pode ser visto na figura 1:

**Figura 1: Modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers**



Fonte: Cheetham e Chivers (1998, p. 275), adaptado pelo autor.

O modelo gerado por Cheetham e Chivers (1998) apresenta uma estrutura de quatro componentes essenciais: competência de conhecimento ou cognitiva; competência funcional; competência pessoal ou comportamental e competência de valores/ética.

Cada componente, por sua vez, é composto por subcomponentes. Para o componente **competência de conhecimento ou cognitiva**, o subcomponente técnico/teórico especializado diz respeito aos conhecimentos fundamentais da profissão. O conhecimento tácito-prático refere-se às habilidades ou competências profissionais que caracterizam a atuação de uma pessoa. O conhecimento procedimental compreende o “o que”, “quando”, “como” e “onde”. Já

o subcomponente contextual é o conhecimento da organização, do setor de atuação, entre outros.

Em relação ao componente **competência funcional**, as funções específicas são as múltiplas tarefas relacionadas a uma profissão particular. O subcomponente organizacional/processo/gerenciamento refere-se às tarefas de natureza genérica, como por exemplo: planejamento, delegação e avaliação. O mental, às habilidades que envolvem atividades primariamente mentais, como escrita, leitura ou aritmética. E o subcomponente psicomotor refere-se às habilidades de natureza física, como por exemplo: destreza manual, teclado, entre outras.

Para o componente **competência pessoal ou comportamental**, o subcomponente social ou vocacional diz respeito aos comportamentos que se relacionam ao desempenho do corpo principal de tarefas profissionais, por exemplo, autoconfiança, centralização em tarefas, força. Por outro lado, o subcomponente intraprofissional está ligado aos comportamentos referentes à interação com outros profissionais, à aderência às normas profissionais, entre outros aspectos.

E, por fim, o componente **competência de valores/ética** está dividido em dois subcomponentes: o pessoal e o profissional. O subcomponente pessoal está ligado a aspectos morais e preceitos religiosos, enquanto que o subcomponente profissional diz respeito à aderência a códigos profissionais, à atenção aos direitos dos clientes, ao meio-ambiente, entre outros.

Permeando essas competências centrais estão as **metacompetências e transcompetências** propostas pelos autores: comunicação, autodesenvolvimento, agilidade mental, capacidade de análise, criatividade e solução de problemas. Como visto anteriormente, as metacompetências influenciam o monitoramento e desenvolvimento de outras competências e as transcompetências são capazes de incrementar ou mediar a competência em qualquer ou todas as categorias de componente.

A dinâmica do modelo, a partir da identificação das metacompetências, juntamente com os quatro componentes centrais e seus subcomponentes, interage para produzir uma gama de resultados: **macrorresultados** (os resultados abrangentes e globais da atividade profissional); **microrresultados** (os resultados de atividades mais específicas); e **resultados parciais** (os resultados de uma atividade parcialmente concluída).

Embora o modelo de competências profissionais proposto por Cheetham e Chivers (1998) não tenha sido desenvolvido especificamente para as competências gerenciais, tal modelo será usado como um dos norteadores na identificação das competências desenvolvidas pelos gerentes das instituições financeiras pública e privada através da utilização de determinadas estratégias de aprendizagem, que também serão identificadas no presente estudo.

A classificação das competências centrais do modelo é extensiva ao exercício do gerenciamento, pois a atividade gerencial pode ser verificada nas dimensões organizacional, autogestão e social/comportamental.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são detalhados os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Coleta de Dados

Nesta pesquisa, os principais dados foram obtidos por meio de entrevistas, entretanto o uso da observação informal não estruturada (pesquisador atuando como mero expectador) das empresas pesquisadas e a consulta de documentos, como por exemplo o *site* das empresas e os relatórios obtidos em instituições de apoio ao setor bancário, contribuíram para o processo de análise dos dados.

A coleta de dados se deu, então, por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Godoy (2006), a entrevista semiestruturada é utilizada para coletar dados descritivos na

linguagem dos sujeitos, podendo, assim, compreender os significados, opiniões e crenças que eles atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. O foco das entrevistas estava centrado em identificar as estratégias de aprendizagem informal no local de trabalho utilizadas no desenvolvimento de competências gerenciais.

Um roteiro de perguntas com linhas-mestras ou guias de tópicos foi construído para um direcionamento na elaboração das perguntas (GODOY, 2006). Este roteiro foi elaborado a partir das teorias estudadas e da observação de pesquisas anteriores com objetivos semelhantes.

Os temas tratados nas entrevistas são: o perfil demográfico, a trajetória educacional/acadêmica e profissional, as tarefas e responsabilidades dos gerentes, as estratégias de aprendizagem da função gerencial dentro das instituições financeiras pesquisadas e fora delas e o desenvolvimento de competências relativas à função gerencial.

As entrevistas foram registradas pelo pesquisador através de gravação direta com autorização dos entrevistados. Godoy (2006) afirma que esse recurso permite que todas as expressões orais sejam arquivadas, existindo a possibilidade de examiná-las novamente, se necessário.

Para atingir aquilo que foi proposto nos objetivos do trabalho, foi necessário, além do contato direto com os profissionais, uma busca vigilante e cuidadosa visando descobrir em suas falas quais os significados atribuídos por eles às suas estratégias de aprendizagem, procurando entender e interpretar os momentos mais significativos e a contribuição desses momentos para a evolução de cada um deles dentro da empresa da qual fazem parte.

### **3.1.1 Contexto**

O banco público participante desta pesquisa é uma instituição financeira 100% pública. A empresa exerce um papel relevante na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, uma vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda. Além disso, esta instituição financeira pública apoia inúmeras atividades artísticas, culturais, educacionais e desportivas (FORTUNA, 2005).

Por outro lado, o banco privado participante desta pesquisa é uma instituição financeira privada brasileira, porém com atuação em outros países. O banco figura na lista dos dez maiores bancos do mundo, contando com mais de 100 mil empregados no Brasil e em outros países, mais de 4000 agências brasileiras de serviços, 900 postos de atendimento bancário e mais de 28 mil caixas eletrônicos espalhados pelo país.

O objetivo principal desta pesquisa é identificar as estratégias de aprendizagem no trabalho usadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada. Para o atingimento de tal objetivo, foram entrevistados cinco Gerentes de Pessoa Física e/ou Jurídica da instituição financeira pública e cinco Gerentes de Pessoa Física e/ou Jurídica da instituição financeira privada. O princípio de “saturação” ou de “redundância” (GODOI; MATTOS, 2006) foi utilizado nesta pesquisa para determinação do número de entrevistas realizadas.

A escolha por Gerentes de Pessoa Física e de Pessoa Jurídica se deu porque os mesmos têm atribuições funcionais muito semelhantes, o que possibilita comparações.

Os critérios para participação dos gerentes na presente pesquisa foram os seguintes: pertencer a um dos dois bancos estabelecidos previamente pelo pesquisador; ocupar o cargo de “Gerente de Pessoa Física e/ou Jurídica” e atuar neste cargo há, pelo menos, um ano; e trabalhar na cidade de São Paulo. Os gerentes participantes da pesquisa não precisam trabalhar, necessariamente, na mesma agência das instituições financeiras pesquisadas. O contato com os gerentes participantes da pesquisa ocorreu pela indicação de pessoas do grupo social e profissional do pesquisador.

Os gerentes participantes da pesquisa possuem idade variando entre 29 e 49 anos de idade, sendo que a média de idade é de 37,3 anos. Dentre os dez participantes da pesquisa, cinco são do sexo masculino e cinco são do sexo feminino. Em relação ao estado civil, seis participantes são casados, três são solteiros e um é divorciado.

No que tange ao tempo na empresa, é nítida a diferença entre a instituição financeira pública e a privada. Enquanto que a média de permanência no banco público, entre os gerentes participantes, é de 18 anos, no banco privado a média é de 5,2 anos. E, finalmente, o tempo médio no cargo gerencial na instituição financeira pública, entre os participantes da pesquisa, é de 6,2 anos; já, na instituição financeira privada, o tempo médio no cargo gerencial, entre os participantes da pesquisa, é de 2,6 anos. Todos os dez gerentes participantes da pesquisa têm nível superior completo, sendo que sete deles têm pós-graduação completa ou em andamento.

### 3.2 Análise dos Dados

O conteúdo das entrevistas foi transcrito fidedignamente, tornando-se, assim, uma importante massa constituinte do corpo de dados utilizados para a realização deste trabalho.

Neste estudo, os dados obtidos nas entrevistas foram analisados por meio da técnica de *templates*, de King (2004). O termo “análise de *template*” não se refere apenas a um método único e claramente delineado, porém se trata de um grupo de técnicas para tematicamente organizar e analisar dados textuais. A essência da análise de *template* é que o pesquisador produz uma lista de códigos (*templates*) representando temas identificados nos seus dados textuais. Os *templates* são organizados de um modo que representam as relações entre os temas, assim definidos pelo pesquisador, envolvendo uma estrutura hierárquica (KING, 2004).

## 4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas apenas as falas mais relevantes dos gerentes participantes coletadas durante as entrevistas. Posteriormente, elas são interpretadas de acordo com o autor da pesquisa, tendo como base a literatura utilizada na fundamentação teórica. Para que haja um melhor entendimento das informações, a apresentação e a análise dos resultados desta pesquisa são apresentadas separadamente, de acordo com o banco para o qual os gerentes trabalham (público ou privado).

### 4.1 As Estratégias de Aprendizagem Informal dos Gestores

Para que os objetivos propostos neste estudo possam ser alcançados, procurou-se identificar nas entrevistas com os participantes da pesquisa as diferentes estratégias de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências, segundo Antonello (2011), por se tratar da literatura mais atual neste campo do conhecimento.

#### 4.1.1 Banco Público

Conforme a transcrição a seguir, é possível afirmar que os gerentes entrevistados na instituição financeira pública utilizam a estratégia de aprendizagem informal no trabalho

**Experiência anterior e transferência extraprofissional:**

[...] Procuo fazer as tarefas do dia a dia com base nas minhas experiências anteriores que tive aqui no banco, afinal de contas, são 25 anos de experiência. Comecei aqui como todo mundo, como técnico bancário e fui encarreirando no banco ao longo dos anos. Acho que toda essa experiência é fundamental pro meu cargo atual [...]  
(Pública\_1)

A gerente Pública\_1 ressalta a importância de sua vasta experiência na instituição financeira para o desempenho de suas tarefas diárias.

As estratégias de aprendizagem **Interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal** e **Consulta a material escrito** são as mais utilizadas pelos gerentes da instituição financeira pública, pois foram citadas várias vezes pelos gerentes participantes desta pesquisa durante as entrevistas. Os participantes contam suas experiências em relação à utilização dessas estratégias, conforme o exemplo da transcrição seguinte.

O gerente Pública\_3, em um primeiro momento, admite buscar ajuda interpessoal, principalmente, por meio de colegas de trabalho com o mesmo nível hierárquico; porém, quando os pares não conseguem atendê-lo para a solução de algum problema, o gerente afirma consultar material escrito, apesar de reconhecer que esta estratégia de aprendizagem, além de mais burocrática, demanda mais tempo e trabalho:

[...] Quando você tem alguma dúvida, você recorre aos pares, né, e, às vezes, eles não podem te ajudar no momento e a situação requer uma atitude imediata, né, nesse caso você vai um pouco com o seu jogo de cintura, às vezes você vai... olha, nesse momento eu não posso ajudar, eu vou verificar, e aí você recorre aos manuais, normativos, né, quando os seus colegas não podem te ajudar. Sim, porque a consulta de normativos é uma coisa mais burocrática, requer mais tempo, trabalho e, às vezes, isso, na hora, ali, você não... às vezes tem dez pessoas esperando serem atendidas ali, você pra consultar o manual pode levar minutos importantes e isso vai afetar no atendimento geral, né. (Pública\_3)

Pode-se verificar que os participantes reconhecem a importância do material escrito (normativos e instruções editados pela organização), porém, devido às pressões do ambiente profissional e à falta de tempo para uma leitura adequada nas agências bancárias investigadas, a maior parte deles, então, procura ajuda interpessoal/interação e colaboração, através do auxílio de colegas de trabalho com o mesmo nível hierárquico.

#### 4.1.2 Banco Privado

Uma das estratégias de aprendizagem observadas na fala da gerente participante Privada\_3 é a **Observação-modelo/reprodução**. A seguir, a principal transcrição a respeito desta estratégia.

A gerente Privada\_3 aponta que o profissional precisa ter simplicidade para que a estratégia de aprendizagem observação-modelo/reprodução possa ser, de fato, utilizada. A entrevistada sugere que a competição existente entre os gerentes pode ser uma barreira para que tal estratégia de aprendizagem se concretize. No entanto, a gerente em questão admite não ser competitiva, incorporando e reproduzindo as melhores práticas e atitudes de colegas de trabalho considerados por ela como modelos de gerentes a serem seguidos:

[...] Nós temos que ter humildade pra isso (aprender por reprodução) porque têm pessoas que são meio orgulhosas, que não querem: eu tenho mais experiência, eu tenho mais tempo de banco, eu faço do meu jeito, sempre deu certo. Eu já sou bem flexível, né, porque eu já passei por várias situações... Porque eu não tô competindo com ninguém, e aí fica mais fácil de você aceitar pessoas, de repente, que têm menos idade que você [...] (Privada\_3)

Em relação às estratégias de aprendizagem **Interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal** e **Consulta a material escrito**, é possível observá-las na transcrição a seguir:

Num primeiro momento, eu vou buscar os meus pares que, porventura, possam ter alguma informação já mais recente, ou até mesmo maior experiência pra poderem me auxiliar. É mais rápido, mais fácil. A busca... eu sempre vou no meu par. (Privada\_1)

Analisando a fala do gerente participante da instituição financeira privada referente às estratégias de aprendizagem interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal e consulta a material escrito, é possível afirmar que, assim como verificado nas falas dos gerentes participantes do banco público, há uma preferência natural pela utilização da estratégia de aprendizagem interação e busca por ajuda interpessoal, uma vez que recorrer a pares ou a superiores hierárquicos, quando se tem a necessidade de informações mais detalhadas para a execução do trabalho, é mais prático e rápido, principalmente em um ambiente de trabalho onde há falta de tempo para uma leitura adequada de normativos e manuais editados pela organização devido às pressões e demandas do dia a dia.

#### **4.2 Desenvolvimento de Competências Gerenciais**

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, procurou-se, também, identificar nas entrevistas com os participantes da pesquisa as diferentes competências gerenciais, segundo o modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), por ser metodologicamente útil para a finalidade do presente estudo. Todas as competências classificadas e definidas por Cheetham e Chivers puderam ser identificadas por meio das entrevistas dos gerentes participantes desta pesquisa.

As **competências cognitivas ou de conhecimento** podem ser adquiridas por meio de todas as estratégias de aprendizagem listadas por Antonello (2011). De acordo com os gerentes entrevistados das instituições financeiras pública e privada, para que um profissional possa exercer o cargo gerencial, é obrigatório ter graduação completa e ser devidamente certificado, ou seja, a aprendizagem formal que, para Marsick e Watkins (2001) é aquela baseada em sala de aula e altamente estruturada, é o modo pelo qual as competências cognitivas ou de conhecimento se concretizam, conseqüentemente as estratégias de aprendizagem aqui estudadas não são aplicáveis para a obtenção do conhecimento técnico/teórico, pois tratam exclusivamente sobre a aprendizagem informal.

Entretanto, o conhecimento tácito-prático, que se refere às habilidades ou competências profissionais que caracterizam a atuação de uma pessoa; o conhecimento procedimental, que compreende o “o que”, “quando”, “como” e “onde”; e o contextual, que é o conhecimento da organização, do setor de atuação, entre outros, segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), acontecem por meio da aprendizagem informal, uma vez que é o ambiente de trabalho que propicia as condições necessárias para que a aprendizagem ocorra. E, sob este aspecto, é possível afirmar que as competências cognitivas ou de conhecimento podem ser atingidas ou aperfeiçoadas com base na utilização de toda e qualquer estratégia de aprendizagem, pois cada uma delas pode favorecer o desenvolvimento dessas competências.

Assim como as competências cognitivas ou de conhecimento, as **competências funcionais** podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de toda e qualquer estratégia de aprendizagem. Segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), as competências funcionais referem-se às funções específicas que são as múltiplas tarefas relacionadas a uma profissão particular. De acordo com os autores, há um subcomponente chamado de organizacional/processo/gerenciamento, que diz respeito às tarefas de natureza genérica, como por exemplo planejamento, delegação e avaliação, que são elementos inerentes às atividades gerenciais.

As estratégias de aprendizagem reflexão e autoanálise, por exemplo, podem contribuir para o desenvolvimento de competências funcionais. Tais estratégias de aprendizagem propiciam um questionamento sobre as atividades desempenhadas por um profissional, especialmente àqueles que são empenhados para pensar, como ocupantes de funções gerenciais, favorecendo, assim, a execução de atividades como planejamento operacional, delegação de tarefas entre membros de uma equipe e avaliação pessoal e situacional.

Outro subcomponente das competências funcionais descrito por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), o mental, que se refere às habilidades primariamente mentais, como a escrita, a leitura ou a aritmética, pode ser desenvolvido por meio das estratégias de aprendizagem cursos e treinamentos, aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, consulta a material escrito entre outras, pois todas elas estão diretamente ligadas ao exercício do pensamento.

As **competências pessoais ou comportamentais** têm dois subcomponentes, conforme Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005): o social ou vocacional (autoconfiança, centralização em tarefas, força) e o intraprofissional (interação com outros profissionais, aderência às normas profissionais, entre outros aspectos). Portanto, as estratégias de aprendizagem que podem contribuir para o desenvolvimento dessas capacidades são: *feedback*, mentoria e tutoria, interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal, cursos e treinamentos e aprendizagem pela articulação entre teoria e prática, dado que essas estratégias buscam assistência de outros profissionais por meio de comportamento proativo, por conseguinte, fortalecendo capacidades pessoais ou comportamentais.

Em relação às **competências de valores ou de ética**, que, segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), são divididas em dois subcomponentes (o pessoal, ligado a aspectos morais e preceitos religiosos; e o profissional, ligado à aderência a códigos profissionais), pode-se afirmar que as estratégias de aprendizagem que fomentam tais capacidades são: autoanálise, mentoria e tutoria e cursos e treinamentos.

As estratégias de aprendizagem autoanálise e mentoria e tutoria podem oferecer as condições necessárias para que os gerentes façam uma autoavaliação sobre seus preceitos morais e se há concordância com o código de conduta de seus bancos, por exemplo. Já, a estratégia de aprendizagem cursos e treinamentos pode, então, disseminar esse código de conduta da organização, reforçando, assim, as competências de valores ou de ética.

Finalmente, as **metacompetências ou transcompetências**, conforme Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), são aquelas que permeiam as demais competências, sendo assim, toda e qualquer estratégia de aprendizagem pode favorecer seu aparecimento ou aprimoramento.

É importante considerar que os gerentes entrevistados não conseguem identificar quais estratégias de aprendizagem são utilizadas, de fato, para adquirir ou aprimorar cada competência, e que a competência não é desenvolvida em apenas um momento ou evento.

Por isso, as estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas (infere-se que talvez tenham sido utilizadas) foram definidas a partir do referencial teórico deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada.

Em relação às estratégias de aprendizagem, tanto para os gerentes entrevistados pertencentes à instituição financeira pública quanto para os gerentes entrevistados oriundos do banco privado, houve uma preferência natural pela utilização da estratégia de aprendizagem **Interação e colaboração/busca por ajuda interpessoal**, uma vez que recorrer a pares ou a superiores hierárquicos, quando se tem a necessidade de informações mais detalhadas para a execução do trabalho, é mais prático e rápido, principalmente em um ambiente de trabalho onde há falta de tempo para uma leitura adequada de normativos e manuais editados pela organização devido às pressões e demandas do dia a dia. As estratégias de aprendizagem no trabalho identificadas por Antonello (2011) podem ser utilizadas pelos gerentes das instituições financeiras pública e privada para o desenvolvimento das competências definidas por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

A maioria dos gerentes entrevistados (8 de 10) admite que as **competências pessoais ou comportamentais** são aquelas que ainda precisam de mais aprimoramento, quando comparadas com as demais competências profissionais.

Tomando como referência este trabalho, uma implicação prática pode resultar na elaboração de uma proposta para a implantação de um Programa de Aprendizagem Gerencial (processo que envolve atividades de aprendizagem formal e ações de desenvolvimento focadas na ação), com o objetivo de fomentar o conhecimento de teorias, métodos e técnicas para o desenvolvimento e a operacionalização dos processos gerenciais, além de favorecer o desenvolvimento da visão sistêmica e a reflexão sobre as atitudes, os comportamentos no contexto gerencial e também o autoconhecimento. Hoje, fala-se muito que o indivíduo é o responsável pelo próprio desenvolvimento, mas a organização também tem sua parcela de responsabilidade, uma vez que não se aprende apenas em um curso de formação ou aperfeiçoamento profissional, mas também na prática gerencial – e isso indica que a empresa deve criar um ambiente propício para que as pessoas aprendam (SILVA, 2009).

Já, para a academia, uma implicação teórica pode ser o caráter complementar deste estudo. No Brasil, já foram realizadas algumas pesquisas, principalmente quantitativas, sobre a intensidade de uso e a sequência de uso das estratégias de aprendizagem informal, em funções como: operários da indústria automotiva (USHIRO; BIDO, 2014); enfermeiros e técnicos em enfermagem (CONTE; BIDO; GODOY, 2011); Pantoja e Borges-Andrade (2009) estudaram dezesseis ocupações profissionais (programador, pesquisador, frentista de posto de gasolina, garçom, etc.); e Hito (2011) estudou a função da aprendizagem gerencial em bancos, para citar alguns trabalhos.

Dessa forma, a presente pesquisa complementa as anteriores porque busca um entendimento mais profundo destas estratégias ao analisá-las de modo qualitativo, além de ter um enfoque no nível gerencial e relacionar as estratégias de aprendizagem no trabalho identificadas por Antonello (2011) com o modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

Por fim, é importante enfatizar que a aprendizagem ocorre de várias maneiras e em diferentes níveis, mas sempre de forma complexa (STACEY, 1998 apud SILVA, 2009). À medida que um gerente desempenha sua função e sistematiza suas práticas na organização, não limita seu aprendizado à aquisição de competências, mas aprende a pensar, a sentir e a se avaliar como gerente (HILL, 1993 apud SILVA, 2009).

Por ser um estudo qualitativo, a generalização dos resultados fica impossibilitada, pois não há margem de segurança estatística em relação às inferências obtidas. É importante lembrar que o método qualitativo não tem a intenção de garantir a validade externa (GODOY, 2006).

Como a coleta de dados se baseou em entrevistas, algumas limitações podem ser mencionadas sobre este aspecto: os resultados estão limitados àquilo que os entrevistados conseguiram lembrar no decorrer das entrevistas; e aquilo que os gerentes entrevistados lembraram pode ser diferente daquilo que realmente aconteceu na época do evento relatado, por motivo de esquecimento ou pelo fato de o relato ser mais uma interpretação deles sobre o que aconteceu do que realmente uma “fotografia” dos acontecimentos.

Indica-se uma pesquisa quantitativa para complementar este estudo. A pesquisa quantitativa possibilita uma análise passível de generalização para outros contextos (GIL, 2002). Além disso, recomenda-se que, em pesquisas futuras, sejam contemplados gerentes de outras áreas profissionais e/ou de diferentes segmentos de atividade da organização.

Os objetivos propostos para o presente trabalho foram atingidos, enquanto pesquisa qualitativa interpretativa básica, com base em Godoy (2006). Espera-se que os resultados apresentados possam contribuir, de alguma forma, para um maior embasamento conceitual da área temática, seja pela utilização de uma abordagem inovadora, ou ainda, pela questão da complementaridade de estudos realizados nesta área.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? A falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 225-245.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: Wiley, 1982.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.
- CONTE, D. L.; BIDO, D. S.; GODOY, A. S. Estratégias de Aprendizagem Informal de Enfermeiros. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.
- ERAUT, M.; STEADMAN, S.; COLE, G.; MARQUAND, J. **Ethics in occupational standards, NVQs and SVQs**. Sheffield: Employment Department, 1994.
- FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, p. 97-113, 2006.
- GAGNÉ, R. M. Learnable aspects of problem solving. **Educational Psychologist**, v. 5, n. 2, p. 84-92, 1980.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.; (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, p. 308-310, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BALSINI, C. P. V. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006, p. 133-136.
- HITO, S. C. **Aprendizagem da Função Gerencial em Bancos**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2011.
- HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 5, p. 675-681, 2001.
- JESSUP, G. **Outcomes: NVQs and the emerging model of education and training**. London: The Falmer Press, 1991.
- KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 2004, p. 256-270.

- KLEMP, G. O. **The assessment of occupational competence**, report to the National Institute of Education, Washington, D.C., 1980.
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 89, p. 25-34, 2001.
- MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**, 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- OZAR, D. T. Building awareness of ethical standards. In: CURRY, L.; WERGIN, J. F. (Org.). **Educating professionals**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 148-177.
- PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: uma análise multinível**. Tese de Doutorado não publicada – Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2004.
- PANTOJA, M. J. Mapeamento de estratégias de aprendizagem no trabalho: exame de diferentes ocupações profissionais. In: **Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.
- PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.
- POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- RIGNEY, J. W. Learning strategies: a theoretical perspective. In: O'NEILL, H. F. (Ed.). **Learning strategies**. New York: Academic Press, 1978.
- RUAS, R. L. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 55-63, 2003b.
- SCHÖN, D. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983.
- SCHÖN, D. **Educating the effective practitioner**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SCHRODER, H. M. **Managerial competencies: the key to excellence**. Dubuque: Kendall-Hunt, IA, 1989.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**. London: John Wiley and Sons, 2004, v. 19, p. 249-289.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- USHIRO, E. J.; BIDO, D. S. Estratégias de Aprendizagem em Função da Finalidade Para o Aprendizado: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. Seminários em Administração – SemeAd, XII, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP.
- WARR, P.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**, v. 13, p. 83-120. Chichester: Wiley, 1998.
- WARR, P.; BUNCE, D. Trainee characteristics and outcomes of open learning. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 2, p. 347-375, 1995.
- WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. **British Journal of Psychology**, v. 91, n. 3, p. 311-333, 2000.