



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

WERLLY DOUGLAS DOS SANTOS RODRIGUES

**Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais: estudo com gestores da
área de Microcrédito Rural da Paraíba**

**Patos - PB
2022**

WERLLY DOUGLAS DOS SANTOS RODRIGUES

Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais: estudo com gestores da área de Microcrédito Rural da Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Pós Graduação e Pesquisa da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Ma. Cíntia Moura Frade

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R696a Rodrigues, Werlly Douglas dos Santos.
Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais [manuscrito] : estudo com gestores da área de microcrédito rural da Paraíba / Werlly Douglas dos Santos Rodrigues. - 2022.
25 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Cíntia Moura Frade , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de pessoas. 2. Competências gerenciais. 3. Aprendizagem. 4. Microcrédito rural. I. Título

21. ed. CDD 658

WERLLY DOUGLAS DOS SANTOS RODRIGUES

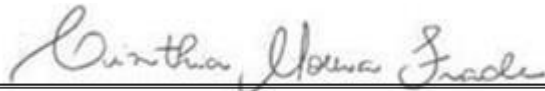
Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais: estudo com gestores da área de
Microcrédito Rural da Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a/ao Coordenação /Departamento
do Curso Pós Graduação e Pesquisa da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

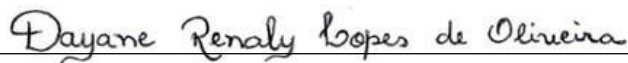
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 24/05/2022.

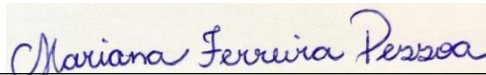
BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Cinthia Moura Frade (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Mariana Ferreira Pessoa
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Competências Gerenciais.....	8
2.2 Processos Formais e Informais de Aprendizagem.....	10
2.3 Competências Gerenciais e Aprendizagem	11
3 METODOLOGIA.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
5 CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE A – Escala Competências Gerenciais e aprendizagem experimental.....	26

Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais: estudo com gestores da área de Microcrédito Rural da Paraíba

Learning and development of managerial skills: study with managers in the Rural Microcredit área of Paraíba

Werlly Douglas dos Santos Rodrigues¹

RESUMO

Diante da relevância que possui, a área do Microcrédito Rural, assim como as demais áreas, na busca por resultados satisfatórios, necessita de uma gestão profissionalizada, com gestores preparados e com competências para atuar no mercado. Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar qual a forma de aprendizagem predominante na atuação de gestores da área de Microcrédito Rural frente ao desenvolvimento de suas competências. O tipo de metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa, tendo como participantes da pesquisa doze coordenadores de uma instituição de microcrédito da Paraíba. A coleta de dados se deu por meio de um questionário, o qual enfatizou o tipo de aprendizagem predominante na atuação gerencial, a partir do desenvolvimento das competências dos gestores pesquisados. De modo geral, os resultados obtidos demonstram a relevância do papel assumido por eles e, sobretudo, a complexidade inerente às diferentes atribuições desempenhadas. Ademais, os achados evidenciam que a maioria dos gestores entrevistados desenvolvem suas competências gerenciais por meio da aprendizagem formal.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Aprendizagem. Microcrédito Rural

ABSTRACT

In view of its relevance, the Rural Microcredit area, as well as other areas, in the search for satisfactory results, needs professionalized management, with managers prepared and with skills to act in the market. In this way, the present research has the general objective to identify the predominant form of learning in the performance of managers in the Rural Microcredit area in the face of the development of their competences. The type of methodology used was quantitative research, having as research participants twelve coordinators of a microcredit institution in Paraíba. Data collection was carried out through a questionnaire, which emphasized the predominant type of learning in managerial performance, based on the development of competences of the managers surveyed. In general, the results obtained demonstrate the relevance of the role assumed by them and, above all, the inherent complexity of the different attributions performed. Furthermore, the findings show that most of the interviewed managers develop their managerial skills through formal learning.

Keywords: Managerial Competencies. Learning. Rural Microcredit.

¹ Pós Graduando Especialização em Gestão Pública pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB Campus VII Patos - PB.
E-mail: werllyrodrigues@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O microcrédito teve maior relevância no Brasil em meados do ano de 2005 quando foi instituído o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, pela Lei 11.110, tal lei tinha como objetivos gerais: i) impulsionar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares; ii) disponibilizar recursos para o microcrédito produtivo orientado; iii) oferecer suporte técnico às instituições de microcrédito produtivo orientado, com vistas ao fortalecimento institucional destas para a prestação de serviços aos empreendedores populares (BRASIL, 2005).

Essa perspectiva, em alguns momentos, fez a ação do microcrédito como parte importante no combate à pobreza, porém, a crítica relata que ele não é assistencialista e não serve de controle de política pública, além de não ter como principal função suprir as deficiências reais de política social do Brasil, nem tão pouco substituir uma política econômica a qual geraria emprego e renda (NITSCH; SANTOS, 2001). Contudo, ainda conforme os autores, o microcrédito pode ser um instrumento indispensável para o desenvolvimento econômico e social quando se é bem utilizado e observado seus limites.

Diante da relevância que possui, a área do Microcrédito Rural, assim como as demais áreas, na busca por resultados satisfatórios, necessita de uma gestão profissionalizada, com gestores preparados e com competências para atuar no mercado. Devido à situação do mercado atual, a diversificação da aprendizagem é considerada como uma ferramenta fundamental na busca por um diferencial competitivo (SANTORO, 2016). As organizações empregam maior atenção e recursos aos meios formais de aprendizagem, que são constituídos por programas de desenvolvimento, cursos de qualificação, treinamentos, entre outros (SANTORO, 2016).

Frente ao exposto, cabe salientar que o desenvolvimento de competências acontece por meio da aprendizagem, quer seja formal, quer seja informal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). Portanto, esta pesquisa visa contribuir para o conhecimento acadêmico e também possivelmente ajudará o mundo corporativo, a partir da resposta ao seguinte questionamento: Qual a forma de aprendizagem predominante na atuação de gestores da área de Microcrédito Rural frente ao desenvolvimento de suas competências?

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é identificar a forma de aprendizagem predominante na atuação dos gestores, frente ao desenvolvimento de suas competências. A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) apresentar o perfil dos gestores pesquisados; (b) analisar o nível de aprendizagem das competências dos gestores; c) examinar a relação entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem

formal e informal.

Esse trabalho se justifica por avançar as pesquisas na área, tendo em vista que existem poucos estudos quantitativos que descrevem a realidade na atualidade dos gestores que atuam no âmbito do programa de Microcrédito Rural (SILVA, 2019). Ainda conforme o autor, essas políticas de crédito rural apresentam uma grande deficiência, pois, a maioria dos agricultores que são carentes não tem o alcance aos programas e um dos possíveis motivos é por não ter as garantias necessárias.

Assim, é possível observar a importância do papel dos gerentes da área de microcrédito rural, os quais buscam a promoção do desenvolvimento rural e da justiça social do país, uma vez que priorizam setores como educação financeira, acompanhamento, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo para melhoramento da vida do produtor, principalmente aqueles de baixa renda. Deste modo, torna-se relevante conhecer a aprendizagem e o desenvolvimento das competências desses gestores, pois, certamente, são aspectos que contribuem para o programa alcançar os resultados pretendidos e cumprir com o seu propósito social.

Além da presente introdução, o presente trabalho contempla o referencial teórico para conceituação e suporte à pesquisa, baseando-se em três pontos-chaves: competências gerenciais; processos formais e informais de aprendizagem; competências Gerenciais e Aprendizagem. Os procedimentos metodológicos utilizados na condução deste estudo são descritos de maneira a fundamentar a opção da forma quantitativa, tendo o questionário elaborado como estratégia fundamental para a coleta de dados. A apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais fazem o fechamento do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências Gerenciais

A literatura na área de estudos organizacionais apresenta diversos conceitos referentes às competências, a origem do termo vem do latim *competência*, indicando qualidade de resolver um assunto com capacidade, habilidade e aptidão (FERREIRA, 1995). No âmbito de abordagem americana, Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a publicação do artigo “*Testing for competence rather than for intelligence*” (Teste de competência em vez de inteligência) do psicólogo americano McClelland, na década de 1970, traz o primeiro debate sobre competência,

o autor foi de contra métodos tradicionais que eram utilizados em processos seletivos, o mesmo considerava que esses processos não eram capazes de garantir sucesso no trabalho e na vida.

Na concepção de Le Boterf (2003), a competência incorpora um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais integram as capacidades individuais na busca por resultados satisfatórios. Nesta perspectiva, competências tem uma definição baseada na apresentação de categorias relacionadas a habilidade e capacidade de desenvolver uma ação de forma empenhada (DUTRA, 2004).

O referido autor também diz que os estudos sobre competências baseiam-se em dois vieses distintos: a norte-americana e a francesa, onde a primeira entende competências com uma ênfase nas qualificações pessoais, ou seja, atributos individuais qualificados de cada indivíduo, já no segundo modelo, o modelo francês, foca no desempenho do indivíduo mediante ao contexto que ele está inserido e como as suas competências são desenvolvidas.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Desse modo, os autores apresentam no **Quadro 1** as competências profissionais, compreendidas por saberes, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 1: Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Na perspectiva de Zarifian (2001), o modelo de competências está substituindo o modelo tradicional de cargos e salários na gestão das organizações e isso se deve principalmente a três aspectos: inicialmente pela “noção de evento”, a qual requisita dos profissionais

habilidades e conhecimento para além das competências pré-estabelecidas em situações imprevisíveis. A necessidade de “comunicação” fora de uma estrutura hierárquica verticalizada. E por último, a “noção de serviço” que não está mais vinculada estritamente apenas a um indivíduo, e sim a uma equipe alinhada estrategicamente.

Na concepção sobre competências, Ruas (2001) propõe três dimensões: (1) essenciais, que abrangem a organização como um todo; (2) funcionais, específicas as pessoas e grupos de cada área e; (3) individuais, que envolve as competências gerenciais, foco deste trabalho. As competências gerenciais, na visão de Godoy e D’Amelio (2012), incorporam um conjunto de capacidades que o gestor mobiliza na atuação profissional, frente às situações e desafios inerentes ao seu contexto de trabalho, na busca por alcançar os resultados esperados.

Deste modo, Ruas (2001, p. 48) sinaliza que “as competências gerenciais são importantes na mobilização das competências organizacionais essenciais, das competências funcionais dos grupos e das competências individuais dos empregados”. As mesmas se apresentam como uma alternativa propícia diante do novo modelo de mercado de trabalho, onde as organizações têm a necessidade de profissionais que são capazes e estão preparados para lidar com contextos incertos (PEREIRA; SILVA, 2011).

2.2 Processos Formais e Informais de Aprendizagem

A aprendizagem pode ser adquirida de forma formal ou informal, a formal de acordo com Dutra (2001), é aquela vinculada ao campo teórico de ensino, isto é, as ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops, que potencializam as habilidades, conhecimentos e atitudes. Já quanto aprendizagem informal (experiential), está alicerçada no campo cotidiano das atividades profissionais, ou seja, o desenvolvimento das competências decorre da atividade do trabalho, que segundo Leite (2008) aprendizagem experiential se dá através de um processo gerando um fluxo indivíduo/problema: situação > problema > indagação > reflexão > mudança > nova situação, numa contínua reorganização e reconstrução de sua experiência.

Antonello (2004) realizou um estudo detalhado sobre os significados das características da aprendizagem formal, informal e não-formal e afirmou que outras publicações aplicam as definições de forma errôneas, pois, há componentes significativos de aprendizagem formal em situações informais e componentes de informalidade em situações formais inseridos nos

ambientes organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece.

O aprendizado informal, para Livingstone (1999), se resume às atividades que são realizadas em busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, onde acontece fora do ambiente curricular de cursos e programas educacionais como também de atividades com estrutura formal elaborada pelas organizações, e que são praticadas pelos empregados.

Watkins e Marsick (1992) acrescentam que a aprendizagem informal pode surgir a partir de experiências formais estruturadas, como também a aprendizagem informal pode ser algo planejado ou não, mas que parte do ponto conscientemente o indivíduo está retendo conhecimento, em contraponto a isso temos, por exemplo, a aprendizagem acidental, nesse caso o indivíduo reteve conhecimento de forma não intencional e não planejada, resultado de outras atividades no local de trabalho. Em outras palavras os autores trazem na aprendizagem informal significa competências adquiridas através das experiências num processo contínuo, como também renovação do conhecimento.

Tratando-se de aprender pela experiência, Leite (2008) diz que é necessário um desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois, o desenvolvimento das atribuições significa o comportamento que direciona a ação do indivíduo. Com um papel importante a reflexão exerce na experiência um aspecto chave para entender a relação entre experiência e aprendizagem. Silva, Rebelo e Cunha (2006) comparam a reflexão na experiência com o fazer ou experimentar, pois, o indivíduo sente ou sofre. O pensar se torna um ato deliberado das relações entre aquilo que se faz e suas consequências.

Nessa ótica, frente às discussões já apresentadas acerca das competências gerenciais e dos processos de aprendizagem, interessa conhecer e debater sobre a aproximação entre esses dois construtos, partindo da premissa que, conforme destacou Le Boterf (2003), as competências são consequências de processos contínuos de aprendizagens formais e/ou informais. Assim, a partir de tais colocações, é possível refletir que a aprendizagem gerencial pode impactar o desenvolvimento de competências no campo de atuação do gestor, o que justifica o debate da próxima seção.

2.3 Competências Gerenciais e Aprendizagem

Quinn *et al.* (2003) trazem os oito papéis de liderança gerencial acompanhados por três competências-chave inscritas no âmbito dos conhecimentos (saber conhecer), das habilidades (saber fazer) e das atitudes (querer fazer), as quais estão inerentes à atuação de líderes

gerenciais. No **Quadro 2** é possível observar a classificação dos papéis gerenciais e suas respectivas competências específicas:

QUADRO 2: Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informação com pensamento crítico
Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimentos de metas e Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento crítico 3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 25)

A partir do quadro apresentado, é possível observar que os gestores, enquanto líderes, desempenham diferentes papéis e, frente aos mesmos, desenvolvem determinadas competências. Essas competências são desenvolvidas, de acordo com Zarifian (2001), com base em uma aprendizagem contínua, em cada nova ação desempenhada realizado pelo empregado ou qualquer manobra que o indivíduo realiza na resolução de problemas, pois, essas diversidades estimulam a aprendizagem e instigam os conhecimentos, as habilidades e resolução de problemas.

Para Freitas e Brandão (2006) a aprendizagem implica em redefinir os conhecimentos, habilidades e atitudes, e isso pode resultar no desenvolvimento de competências. Os mesmos

autores dizem que uma nova competência, em síntese, nada mais é que o indivíduo aprendeu algo novo porque alterou algo em sua rotina e na sua forma de atuação. Deste modo, o elemento que compõe de forma construtiva a competência do indivíduo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Com base nessa aprendizagem, em muitos casos, as práticas gerenciais são desenvolvidas por meio da tentativa e erro (RUAS, 2001; BITENCOURT, 2005; SANTORO, 2016). As estratégias de gestão são eficazes quando o domínio da aprendizagem destes métodos é implícito e não sistemático (RUAS, 2001). Ademais, as competências gerenciais são adquiridas também diante das relações pessoais, com, por exemplo, colegas de trabalho com mais experiência, assim observa-se o papel da aprendizagem informal na formação gerencial, como também sua contribuição para o desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2005).

Os processos formais são cheios de lacunas em relação a desenvolvimento de competências, pois, os processos formais de aprendizagem e das competências que são realmente importantes para a organização privilegiam processos sistemáticos e engessados de aprendizagem, e acaba não valorizando processos informais do próprio contexto gerencial, que na sua maioria contribuem mais para o desenvolvimento das competências gerenciais estratégicas que a formal (RUAS, 2001).

Portanto, os gerentes buscam as fontes de aprendizagem informais como referências de como se comportar perante novas situações que surgem no cotidiano do gerenciamento, bem como, na busca pela aprendizagem que os ajudam a aprimorar suas competências profissionais (SANTORO, 2016).

3 METODOLOGIA

Este estudo foi elaborado a partir de uma abordagem quantitativa e de natureza descritiva. Conforme Cooper e Schindle (2016), a pesquisa quantitativa busca tratar os dados de maneira objetiva, assim o uso de procedimentos de levantamento dos indicadores numéricos e técnicas estatísticas proporcionando a associação e comparação entre as variáveis, o que justifica a referida escolha metodológica, já que ajudou na análise dos resultados do presente trabalho.

A pesquisa incorpora, ainda, a metodologia descritiva que é um modelo primordial no qual a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, onde há um estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). O propósito da pesquisa descritiva é

observar e analisar características, atitudes ou opiniões manifestadas em determinada população, sem nenhuma interferência do pesquisador (GIL, 2008).

A amostra participante desta pesquisa está inserida no programa de Microcrédito Rural de uma instituição financeira pública, contudo, a empresa que executa o programa é de caráter privado, considerada parceira da instituição financeira pública, na qual executa um papel relevante na promoção do desenvolvimento rural e da justiça social do país, além de apoiar inúmeras atividades artísticas, culturais, educacionais (FORTUNA, 2005).

Deste modo, tomou-se como população-alvo, gestores na função de coordenadores/as que lidam com a área de Microcrédito Rural, totalizando 12 (doze) participantes, dentre os 15 (quinze) coordenadores na instituição no estado da Paraíba. Os gestores participantes da pesquisa possuem idade variando entre 21 (vinte e um) a 50 (cinquenta) anos de idade. Dentre os doze participantes da pesquisa, dez são do sexo masculino e duas são do sexo feminino. No que tange ao tempo na empresa, 10 (dez) participantes, com uma porcentagem de 83,3% da amostra trabalham há mais de 5 (cinco) anos na instituição, apenas 1 (um) participante entre 2 (dois) a 3 (três) anos, e 1 (um) participante de 3 (três) a 4 (quatro) anos.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário online e estruturado no *Google Forms*. O questionário aplicado foi adaptado dos autores Leite (2008) e Zortéa (2014), composto por 20 alternativas e o perfil dos respondentes, em uma escala de resposta variando entre 1 e 10, sendo 1 (Informal experiencial) e 10 (Formal capacitado) conforme Apêndice A.

O modelo utilizado foi o estilo *Survey*, que segundo Freitas *et al* (2009), tem a finalidade de descrever e analisar características da amostra por meio de estatisticamente extraídas de uma população, sendo um dos métodos mais usados para obter os resultados quantitativos que esse trabalho deseja. O compartilhamento do questionário foi realizado via mensagem no aplicativo WhatsApp®, direcionadas aos gestores/coordenadores/as. A coleta de dados foi realizada durante o mês de abril de 2022.

Por meio do questionário, foi possível analisar o nível de aprendizagem das competências dos gestores, entre a formal capacitada (capacitação, curso) ou informal (através da experiência). Antes de responder o questionário na plataforma, o participante teve que optar em concordar com os termos de realização do estudo para prosseguir, sendo assim todos os participantes presentes no estudo estavam de acordo com a pesquisa.

No que se refere ao tratamento dos dados, cabe salientar que estes foram tabulados e adaptados por meio de planilha Excel®. Os procedimentos utilizados envolveram dados extraídos de questionário realizado pela plataforma antes citada. Na confecção das tabelas foram analisados relatórios emitidos pela plataforma que foram respondidas pelos

participantes, em que foi considerado tal escala de 1 a 10, onde aqueles que escolheram de 1 a 5 classificou a forma de aprendizagem informal experiencial, sendo 1 por meio totalmente informal, e quanto mais próximo do 5 eles consideram que ocorreu alguma interferência formal, e de 6 a 10 de forma formal, sendo 10 uma aprendizagem totalmente formal, quanto mais distante do 10, mas houve interferência informal. No fim, foi extraído o valor médio dos dois parâmetros, o Informal Experiencial e o Formal Capacitado para a elaboração das Tabelas 1 e 2, representando o valor médio para cada competência.

Para melhor organização foram classificadas as questões da pesquisa com a seguinte descrição nas tabelas (Q1, Q2, Q3...) representando o número da questão no questionário. Desse modo, para finalizar foi utilizado da própria plataforma os gráficos presentes na análise apresentada a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira etapa da pesquisa direta desenvolvida, correspondeu a análise dos dados, em que foi caracterizado o perfil dos gestores da área de Microcrédito Rural, apresentada na seção anterior. A determinação do perfil demográfico dos gestores é importante para análise do perfil do profissional, principalmente quando estas estão associadas à experiência de carreira. Essa preocupação é percebida a partir do momento em que a qualificação dos profissionais por meio de suas habilidades é posta em prática, e de que forma foram desenvolvidas suas competências, seja ela de maneira formal ou informal experiencial, conforme apresentação a seguir.

Os dados mostram a visão dos gestores sobre a aprendizagem de suas competências, instigando a reflexão e autoanálise, pois, tal análise sobre aprendizagem propicia um questionamento sobre as atividades desempenhadas, como ocupantes de funções de liderança, na execução dessas competências como relações interpessoais, operacional, delegação de tarefas a equipe, planejamento e na gestão de pessoas.

Na Tabela 1 foram apresentadas seis competências relacionadas ao papel do gestor, onde a amostra poderia escolher um número que mede a forma em que eles enumeraram em forma de parâmetro como tinha sido a forma de aprendizagem de tais competências, sendo de 1 a 5 de forma informal experiencial, e de 6 a 10 de forma formal capacitado, por fim foi realizado a média para as duas variantes com a escolha dos pesquisados classificando o nível de aprendizado em relação às competências distintas e de que modo isso ocorreu.

Tabela 1: Percepção dos gestores em relação ao domínio das competências na área de relacionamento interpessoal, liderança e trabalho em equipe

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média Informal Experiential	Média Formal Capacitado
Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um. (Q6)	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	16,7%	0,0%	33,3%	33,3%	1,7%	18,3%
Mobiliza os esforços dos seus colaboradores em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos da linha de crédito rural. (Q7)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	41,7%	41,7%	0,0%	20,0%
Estimula a participação dos seus colaboradores na tomada de decisão, valorizando as contribuições oferecidas. (Q9)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	16,7%	41,7%	33,3%	0,0%	20,0%
Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida da sua equipe. (Q10)	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	0,0%	41,7%	25,0%	1,7%	18,3%
Planeja o trabalho para melhorar aproveitamento de tempo e recursos focando a atenção pessoal em detalhes críticos para o sucesso de uma ação. (Q14)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	41,7%	33,3%	0,0%	20,0%
Aceita críticas sem celeridade defensiva, mantendo o controle e calma em situações difíceis e incertas. (Q15)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	8,3%	41,7%	33,3%	0,0%	20,0%

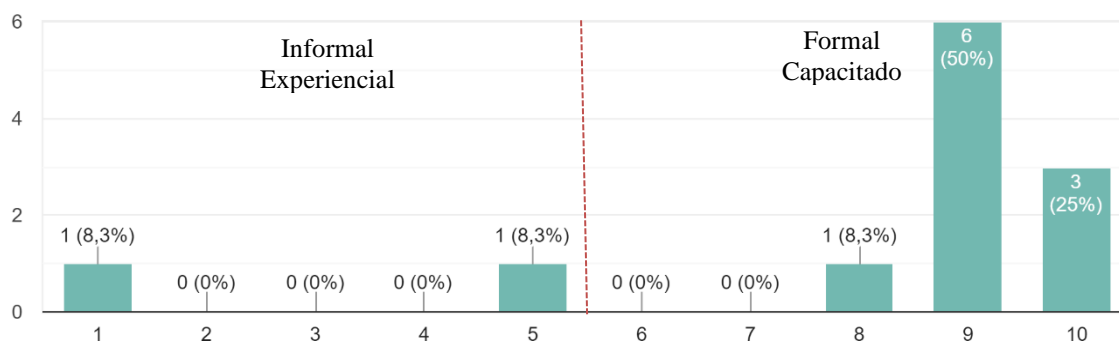
Fonte: Dados da pesquisa, compilação realizada pelo autor (2022).

Para os gestores que possuem competência oriunda de uma capacitação formal, representado na Tabela 1 pelo intervalo número de 6 a 10, as médias em relação à forma de aprendizagem das competências no relacionamento interpessoal, a liderança e o trabalho em equipe apresentam-se em torno de $18,3\% \pm 20\%$. A análise dos percentuais, por sua vez, permite afirmar que a maioria dos gestores atribuiu notas entre 7 a 10 para o nível de aprendizagem formal de tais competências, pode-se notar que os índices atribuídos aos tópicos analisados são valores próximos.

Nota-se que os gestores apesar de classificar suas notas com maioria para o nível formal de aprendizado, poucos classificam que o conhecimento foi adquirido de forma 100%, formal, ou seja, não escolheram a nota 10 para justificar o seu aprendizado totalmente formal. Possivelmente, os gestores não ficaram confiantes em escolher tal opção, pois, a interação com outras pessoas (clientes internos, externos e colegas de trabalho) tem um papel fundamental para o desenvolvimento do aprendizado dessas competências comportamentais (SANTORO; BIDO, 2017).

De acordo com as funções que os gestores desempenham nas práticas no ambiente de trabalho, o conhecimento e a aquisição de competências não são limitados, fazendo com que os indivíduos aprendam a pensar, a sentir e se avaliar como gestores. Também é importante destacar que a aprendizagem ocorre de várias maneiras e em diferentes níveis, mas sempre de forma complexa (SILVA, 2009).

Gráfico 01: Utilizar sua própria experiência e a dos outros para identificar problemas e compreender situações, produzido uma variedade de opções antes de tomar decisões

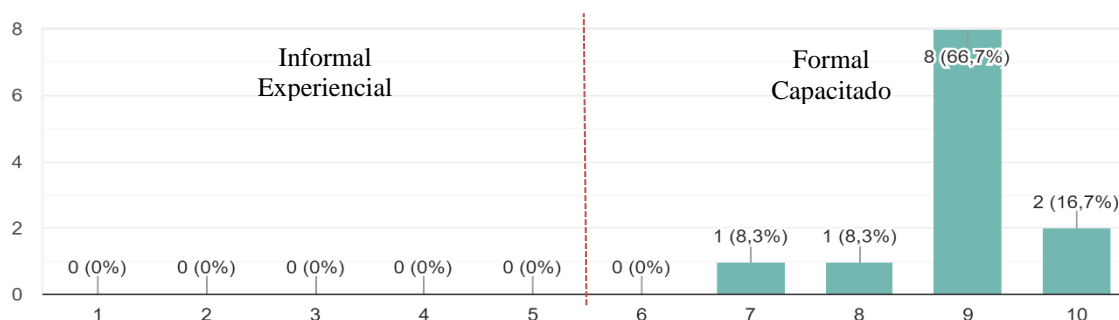


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O Gráfico 1 apresenta um resultado controverso, pois, é possível observar que a maioria dos gestores informou que não utiliza suas próprias experiências como parâmetro na tomada de decisão, visto que 50% deles escolheram a nota 9, e 25% a nota 10 consecutivamente, uma vez que tais índices pertencem ao grupo referente a capacitação formal. A controvérsia dos resultados consiste no fato dos participantes terem dado ênfase ao desenvolvimento formal, no momento de tomadas de decisões, em detrimento da experiência adquirida com a vivência na instituição, pois se espera que com o passar do tempo os profissionais vão ganhando técnica e conhecimento baseados nas situações do cotidiano da empresa.

Os resultados descritos na análise abaixo (Gráfico 2) sugerem, em razão da semelhança dos valores observados no resultado, que os gestores em sua totalidade consideram que a intuição e a lógica se fazem presentes na tomada de decisão. As performances dos gestores pesquisados apontaram para os meios formais, uma vez que estão entre os índices 6 a 10, porém, a própria definição de intuição sugere um conhecimento adquirido por experiências advindas da rotina da empresa e das situações vivenciadas pelos colaboradores.

Gráfico 2: Equilibra intuição e lógica na tomada de decisões, utilizando perspectivas variadas quando analisar uma situação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

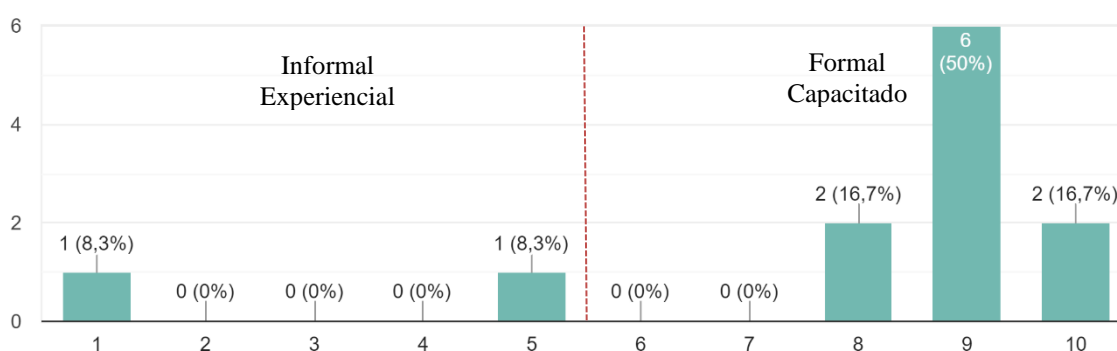
Amaral (2011) diz que a lógica racional nem sempre está presente em todos os processos decisórios, e a partir dessa afirmação, surgiu a teoria contemporânea sobre a importância da intuição, descrevendo-a como algo implementado na consciência dos indivíduos, devido aos conhecimentos e experiências acumuladas, ainda que para ele inconscientes.

Contudo, em funções gerenciais, os gestores não podem contar apenas com a lógica ou a intuição, é necessária a utilização de outros mecanismos que ajudam na gestão. Análise SWOT é um acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta bastante utilizada no planejamento para a obtenção dos resultados desejados, ela inicia-se identificando as forças e fraquezas como também seus pontos fortes e fracos dentro do contexto analisado, ou seja, de seu microambiente (MACERON *et al.*, 2014).

Colauto *et al.* (2007) descrevem que os pontos fortes apresentam trabalhos que devem atingir o ótimo, como também deve diminuir e sanar as fraquezas. É necessária a adaptação das estratégias em relação às variáveis, ajustadas a cada empresa. É importante que os gestores como diretrizes de comando, sejam capacitados para analisar decidir sobre: a comunicação, as vendas, saibam acompanhar as inovações tecnológicas, zelar a reputação da empresa, participação de mercado, checar a qualidade do produto e qualidade do serviço, cobertura geográfica, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, e principalmente o atendimento a clientela como também outros pontos.

O próximo gráfico trás os níveis que os gestores consideram seu desenvolvimento e aprendizagem no que se diz respeito a análise SWOT.

Gráfico 3: Identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidade na área em que atua visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O desempenho e a baixa qualidade do ensino ou capacitação do gestor podem ser considerados como ameaças de grande importância, pois, estão relacionados à variável fraqueza da instituição. O Gráfico 3 mostra que segundo os respondentes esse não é o caso que ocorre na instituição que estes estão inseridos, pois, 2 (dois) deles classificaram nota 8 (16,7%), 6 (seis) optaram por nota 9 (50% dos participantes da pesquisa) e 2 (dois) escolheram dar nota 10 (16,7%), somando um total de 83,4% dos pesquisados afirmaram que obtiveram o conhecimento dessa competência de maneira formal, trazendo a ideia que obtiveram capacitação para execução de tais atividades.

Segundo Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005) há um processo chamado de organizacional/processo/gerenciamento, que trata das tarefas de natureza genérica, algumas delas, por exemplo, são o planejamento, a delegação e avaliação, que segundo os autores são elementos inerentes às atividades gerenciais.

Neste contexto, as empresas possuem influência na decisão do conteúdo de aprendizagem de seus gestores não só pelo estabelecimento de competências, mas também pelo acompanhamento que realizam. Nesse acompanhamento os gestores são analisados pelos seus líderes e recebem notas compatíveis com seu desempenho e o *feedback* é de extrema valia (LEITE, 2008). Do mesmo modo que os gestores passam por avaliação dos superiores, eles também atribuem *feedback* aos seus subordinados, de acordo com a pesquisa aplicada, em relação à gestão de pessoas, pode-se perceber uma certa variação nos índices indicados.

Nas organizações foi criado o modelo de gestão de pessoas que nada mais é que a maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Nesse ponto têm o modelo tradicional, que tem a diretriz de alinhar a estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional a visão, missão e os objetivos (DUTRA, 2004). Na tabela seguinte é possível verificar a percepção dos gestores mediante as essas competências voltadas para a gestão de pessoas.

Tabela 2: Percepção dos gestores em relação ao domínio das competências na área de Gestão de Pessoas

TABELA 02: Percepção dos gestores em relação ao domínio das competências na área de Gestão de Pessoas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média Informal Experiencial	Média Formal Capacitado
Capacidade para retribuir melhorias de desempenho, promulgando expectativas com relação aos subordinados e dando feedback. (Q11)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	16,7%	33,3%	33,3%	1,7%	22,9%
Avalia o engajamento individual em determinada ação, utilizando técnicas diversas para fortalecer a motivação e a produtividade do seu subordinado. (Q12)	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	16,7%	25,0%	41,7%	1,7%	20,9%
Identifica e Remove as causas de conflitos internos, afim de quebrar as resistências de métodos trabalhistas adquiridas no decorrer do tempo. Empenhando –se para identificar barreiras à excelência. (Q13)	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	8,3%	41,7%	25,0%	1,7%	20,8%
Demonstra atitudes positivas, criando e utilizando diferentes estratégias para influenciar pessoas e obter apoio e recursos. (Q16)	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	50,0%	25,0%	1,7%	22,9%
Orientar a equipe para aumentar os padrões de desempenho, visando maximizar os resultados. (Q20)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	50,0%	1,7%	22,9%

Fonte: Dados da pesquisa, compilação realizada pelo autor (2022).

A Tabela 2, acima, mostra um percentual (todos abaixo de 50,0%) e uma dispersão das notas escolhidas pelos gestores, porém, nota-se que os maiores índices de notas escolhidos são dentro da margem formal, ainda que a maioria dos participantes não tenha classificado suas competências adquiridas com a nota mais alta. Ademais, foi possível entender a avaliação dos colaboradores, como também é possível identificar processos de capacitação e treinamento voltados aos gestores para o desenvolvimento de tais competências, tendo em vista a predominância da aprendizagem formal, conforme evidenciam os achados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou alcançar os objetivos propostos a medida que apresentou o perfil dos gestores pesquisados, ao analisar o nível de aprendizagem das competências dos gestores e no que diz respeito a examinar a relação entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem formal e informal.

Foi possível identificar a forma de aprendizagem predominante na atuação dos gestores, frente ao desenvolvimento de suas competências. A maioria dos gestores entrevistados admite que o desenvolvimento de suas competências, tanto pessoais como profissionais, foram por meio da aprendizagem formal.

Toda essa perspectiva apresentada possibilita enxergar a relevância do papel assumido e, sobretudo, a complexidade inerente às diferentes atribuições desempenhadas pelos gestores,

tornando-se necessário obter a excelência naquilo que realizam, pois, uma possível falta de preparo prévio na aprendizagem dessas competências gerenciais pode encadear consequências prejudiciais à rotina e desempenho da instituição.

A partir do presente trabalho é possível realizar um estudo referente à implicação prática, e construção de uma proposta para a implantação de um Programa de Aprendizagem voltado para os gestores, este programa seria voltado para o processo de desenvolvimento da aprendizagem com ações de capacitação formal, com estratégias com objetivo de ampliar o conhecimento de teorias, métodos e técnicas para a facilitação do processo de liderança, com enfoque na visão sistêmica, nas atitudes, nos comportamentos no contexto de liderança e também o autoconhecimento.

A pesquisa mostrou algumas limitações, pois, foi realizada com um número pequeno reduzindo a possibilidade de generalização. Os dados refletem o julgamento pessoal de cada gestor, o que torna a visão individual de cada um perante as suas competências, bem como, não foi considerado as ferramentas de capacitação ou de desenvolvimento humano da organização para definir as competências com a opinião dos gestores.

Ademais, foi possível perceber uma fragilidade na aplicação do questionário por parte dos respondentes, em virtude do pouco tempo dos gestores para a realização do mesmo com mais cautela e atenção, o que pode ter tido um reflexo nos resultados dessa pesquisa. Desde modo, indica-se uma pesquisa qualitativa para complementar este estudo, pois, na pesquisa qualitativa será possível o estudo mais aprofundado da amostra. Além disso, recomenda-se que, nas pesquisas futuras, sejam contemplados gestores ou até mesmo colaboradores de outros níveis hierárquicos, como também de outras áreas profissionais.

Por fim, cabe salientar que o domínio das competências deve ser medido pelo desempenho do gestor, sendo importante que ocorra uma análise entre as competências e o desempenho em diferentes contextos de trabalho desses profissionais.

REFERÊNCIAS

ABRAMOWAY, R., 2004, **Laços Financeiros na Luta contra a Pobreza**. Revista Fapesp 2004.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

AMARAL, S. A.; SOUSA, A. J. F. P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, p. 133-146, 2011.

ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: **Anais do 28º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004.

BARONE, F., DANTAS, V., LIMA, P., & REZENDE, V. **Introdução ao Microcrédito. Conselho da Comunidade Solidária**. Brasília: 2002. p. 65.

BITENCOURT, C. **A gestão por competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 304 pag., 2001.

BITENCOURT, C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 2005.

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

BRASIL. Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que institui o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado –PNMPO. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111110.htm. Acesso em: 30 Abr 2022.

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.

COLAUTO, Romualdo Douglas; MECCA, Marlei Saete; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro n. 50, v. 2, p. 215-236, mar./abr. 2016.

COSTA, C., PESSOTTO, A. P., LAIMER, C. G., de OLIVEIRA SANTOS, A., & LAIMER, V. R. **Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais**. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, 2020.

DA SILVA, V. C. Impacto do microcrédito rural sobre a renda dos produtores agrícolas no Brasil. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2009.

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.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações**. Organ. Soc., Salvador, v. 19, n. 63, Dec. 2012.

GROHMANN, M. Z. Reflexões sobre uma Aprendizagem Organizacional (parcialmente?) Construtivista. In: **Anais do 27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Atibaia/SP: ANPAD, 2003.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 34, v. 3, p. 125-40, Maio/Jun. 2000.

HENRIQUES, R. **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro, Ipea, 2000.

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

LEITE, M. T. S. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará**. 2008.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, p. 1-55, 1932.

LIVINGSTONE, D. **Exploring the icebergs of adult learning**. Canadian Journal for the Study of Adult Education. v. 3, nº 2, p. 49-72, 1999.

MACERON FILHO, O; ARAÚJO, E. A. S; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: **III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. Universidade de Taubaté. 2014.

MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. **The interrelationships between informal and formal learning**. Journal of Workplace Learning. V. 15, n 7/8, 131-318, 2003.

MELO, M.C. O. L. O. **O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada**. In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro.

NITSCH, MANFRED e CARLOS A. SANTOS. **Da repressão Financeira ao Microcrédito**. Revista de Economia Política, vol. 21, nº 4(84), outubrodezembro/2001.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011.

PIMENTA, S. G.; ALMEIDA, M. I. **Pedagogia Universitária: caminhos para a formação de professores**. Selma Garrido Pimenta, São Paulo: Cortez, 2011.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUAS, R.; Ghedine, T.; DUTRA, J. S. D.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O Conceito de Competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 In: **Anais do 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração - ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005b.

RUAS, R. L. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. (Orgs.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-269.

RUAS, R. L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTORO, S. **Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada**. 2016.

SANTORO, S.; BIDO, D. DE S. **Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma instituição financeira pública.** Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, v.8, n.1, p. 1878–1901, 2017.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. A. **Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida.** In: Anais do 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. A. **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.

VIANA, L. S., GUERRERO, S. J., RAGGI, L. A., & de VASVONCELOS BARROS, E. **Qualidade de vida no meio rural brasileiro: o caso do sertão de Alagoas.** Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p. 182-204, 1980.

VOLACO, Talisia Carolina Marcelle. **Análise da gestão por competências em uma organização pública.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a theory of informal and incidental learning in organization. **International Journal of Lifelong Education**, v. 11, nº 4, p. 287-300, 1992.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** In: **Seminário educação profissional, trabalho e competências.** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologias, mimeo, 2001.

ZORTÉA, G. B. **Competências Gerenciais Em Uma Instituição Financeira Pública.** Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul (UFRGS). Programa De Pós-Graduação Em Administração. Especialização Em Gestão Empresarial. RS, 2014.

APÊNDICE A – Escala Competências Gerenciais e aprendizagem experimental

Escala Competências Gerenciais e aprendizagem experimental, realizada entre Gestores da área de Microcrédito Rural. Com intuito de avaliar o nível do aprendizado de suas competências, desempenho, estratégias, trabalho, de forma formal (capacitação, curso) ou informal experiencial (através da experiência).

Assinale na escala abaixo de cada item o grau (de 1 a 10) com que identifica o nível de aprendizado as suas atividades diárias de trabalho para com as competências listadas. Sendo que 1 equivale ao aprendizado **Informal** em relação a competência e/ou experiência e 10 para equivale ao aprendizado total da competência **Formal** e/ou capacitação.

1 – Noticia à sua equipe os indicadores e metas definidos no acordo de trabalho, informando de forma clara e objetiva os rumos a serem seguidos pela unidade de microcrédito.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

2- Formula planos, estratégias para cumprir as metas predefinidas, estabelecendo ações, atribuições, prazos e prioridades.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

3- Monitora os indicadores de desempenho, para alcançar os objetivos e metas mensais e anuais.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

4- Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

5- Aproveita as oportunidades que surgem para a unidade, visando atingir metas nas diferentes perspectivas de trabalho.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

6- Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

7- Mobiliza os esforços dos seus colaboradores em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos da linha de crédito rural.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

8- Monitora a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

9- Estimula a participação dos seus colaboradores na tomada de decisão, valorizando as contribuições oferecidas.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

10- Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida da sua equipe.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

11- Capacidade para retribuir melhorias de desempenho, promulgando expectativas com relação aos subordinados e dando feedback.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

12- Avalia o engajamento individual em determinada ação, utilizando técnicas diversas para fortalecer a motivação e a produtividade do seu subordinado.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

13- Identifica e Remove as causas de conflitos internos, afim de quebrar as resistências de métodos trabalhistas adquiridas no decorrer do tempo. Empenhando –se para identificar barreiras à excelência.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

14- Planeja o trabalho para melhorar aproveitamento de tempo e recursos focando a atenção pessoal em detalhes críticos para o sucesso de uma ação.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

15- Aceita críticas sem célere defensivo, mantendo o controle e calma em situações difíceis e incertas.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

16- Demonstra atitudes positivas, criando e utilizando diferentes estratégias para influenciar pessoas e obter apoio e recursos.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

17- Utiliza sua própria experiência e a dos outros para identificar problemas e compreender situações, produzindo uma variedade de opções antes de tomar decisões.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

18- Equilibra intuição e lógica na tomada de decisões, utilizando perspectivas variadas quando analisar uma situação.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

19- Compreender ideias, conceitos e sentimentos dos outros, percebendo eventos, problemas e oportunidades a partir das expectativas das pessoas.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

20- Orientar a equipe para aumentar os padrões de desempenho, visando maximizar os resultados.

Informal experiencial 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Formal capacitado

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de várias matrizes produzidas por diversos autores que se dedicam ao estudo da problemática gerencial (LEITE, 2008); (ZORTÉA, 2014).