

APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ESTUDO COM GESTORES DA ÁREA DE MICROCRÉDITO RURAL DA PARAÍBA

LEARNING AND MANAGEMENT SKILLS: STUDY WITH MANAGERS FROM THE RURAL MICROCREDIT AREA OF PARAÍBA

APRENDIZAJE Y HABILIDADES DE GESTIÓN: ESTUDIO CON GERENTES DE LA ZONA DE MICROCREDITO RURAL DE PARAÍBA

Werlly Douglas dos Santos Rodrigues¹
Cinthia Moura Frade²
Mariana Ferreira Pessoa³
Dayane Renaly Lopes de Oliveira⁴

Artigo recebido em janeiro de 2025
Artigo aceito em junho de 2025

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v12n01_03

RESUMO

Dada a relevância da área, o Microcrédito Rural exige uma gestão profissionalizada, com gestores capacitados e competentes para atuar no mercado. O objetivo principal desta pesquisa foi identificar qual a forma de aprendizagem predominante na atuação de gestores da área de Microcrédito Rural frente ao desenvolvimento de suas competências. A metodologia adotada foi uma pesquisa quantitativa, com a participação de doze coordenadores de uma instituição de microcrédito da Paraíba. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, que focou no tipo de aprendizagem predominante nas práticas gerenciais, com base no desenvolvimento das competências dos gestores pesquisados. De maneira geral, os resultados demonstram a relevância do papel desses gestores e, sobretudo, a complexidade das diversas atribuições que desempenham. Além disso, os resultados indicam que a maioria dos gestores entrevistados desenvolve suas competências gerenciais por meio da aprendizagem formal.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Aprendizagem; Microcrédito Rural.

¹ Mestrando em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. E-mail: werllyrodrigues@gmail.com. OrcId: 0009-0009-9982-8935.

² Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestra em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela UFPB. Especialista em Práticas Pedagógicas pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG). E-mail: admcinthiafrade@gmail.com. OrcId: 0000-0002-2826-816X.

³ Mestra em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Docência no Ensino Superior pelas Faculdades Integradas do Ceará. Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: marianafepessoa@gmail.com. OrcId: 0 000-0002-1563-5469.

⁴ Doutoranda em Administração no PPGA - UFPB. Professora de Administração na Universidade Estadual da Paraíba e na Especialização em Gestão Pública da UEPB. Mestre em Administração pelo PPGA/UFPB. E-mail: dayanelopes.adm@gmail.com. OrcId: 0000-0002-2406-2762.

ABSTRACT

Given the relevance of the area, Rural Microcredit requires professional management, with trained and competent managers to operate in the market. The main objective of this research was to identify the predominant form of learning in the performance of managers in the Rural Microcredit area in terms of developing their skills. The methodology adopted was quantitative research, with the participation of twelve coordinators from a microcredit institution in Paraíba. Data collection was carried out through a questionnaire, which focused on the type of learning predominant in management practices, based on the development of the skills of the managers researched. In general, the results demonstrate the relevance of the role of these managers and, above all, the complexity of the various tasks they perform. Furthermore, the results indicate that the majority of interviewed managers develop their managerial skills through formal learning.

Keywords: Managerial Competencies; Learning; Rural Microcredit.

RESUMEN

Dada la relevancia del área, el Microcrédito Rural requiere de una gestión profesional, con gestores capacitados y competentes para operar en el mercado. El objetivo principal de esta investigación fue identificar la forma de aprendizaje predominante en el desempeño de los directivos del área de Microcrédito Rural en términos del desarrollo de sus habilidades. La metodología adoptada fue la investigación cuantitativa, con la participación de doce coordinadores de una institución de microcrédito de Paraíba. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, que se centró en el tipo de aprendizaje predominante en las prácticas de gestión, a partir del desarrollo de las habilidades de los directivos investigados. En general, los resultados demuestran la relevancia del papel de estos directivos y, sobre todo, la complejidad de las diversas tareas que desempeñan. Además, los resultados indican que la mayoría de los directivos entrevistados desarrollan sus habilidades directivas a través del aprendizaje formal.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales; Aprendiendo; Microcrédito Rural.

1 INTRODUÇÃO

O microcrédito tem se consolidado como uma ferramenta relevante para o fortalecimento da economia popular e o estímulo ao empreendedorismo, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social. No Brasil, sua expansão foi impulsionada a partir de 2005, com a criação do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) pela Lei nº 11.110, que visava fomentar a geração de trabalho e renda entre microempreendedores populares, ampliar o acesso a recursos financeiros e oferecer suporte técnico às instituições operadoras (Brasil, 2005).

Mais do que um instrumento de inclusão financeira, o microcrédito depende de gestão qualificada para alcançar resultados sustentáveis. No contexto do microcrédito rural, os gestores ocupam papel estratégico na articulação entre políticas públicas, instituições financeiras e comunidades locais. Para tanto, precisam desenvolver competências gerenciais que lhes permitam atuar de forma ética, eficiente e adaptável às dinâmicas socioeconômicas do meio rural.

A literatura sobre gestão e aprendizagem organizacional destaca que o desenvolvimento de competências decorre de processos contínuos de aprendizagem formal e informal (Marsick & Watkins, 2015; Bitencourt, 2022). A aprendizagem formal abrange treinamentos, cursos e

programas estruturados, enquanto a aprendizagem informal ocorre de maneira espontânea, por meio da experiência prática, da observação e das interações cotidianas (Sonntag, Niessen & Ohly, 2004). A combinação entre essas duas formas de aprendizagem é essencial para que gestores se tornem mais adaptáveis, inovadores e capazes de enfrentar os desafios inerentes à gestão de programas de crédito voltados ao desenvolvimento local.

No entanto, observa-se que grande parte das organizações tende a privilegiar processos formais de capacitação, negligenciando o potencial formativo das experiências informais (Santoro, 2016). Essa lacuna pode comprometer o desenvolvimento das competências necessárias para uma gestão eficaz do microcrédito, especialmente em contextos rurais, onde as situações de trabalho demandam flexibilidade e tomada de decisão em ambientes complexos e pouco estruturados.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: Qual é a forma de aprendizagem predominante na atuação dos gestores da área de microcrédito rural no desenvolvimento de suas competências? Para tanto, o objetivo geral é identificar a forma de aprendizagem predominante entre gestores de microcrédito rural. Especificamente, pretende-se: (a) apresentar o perfil desses gestores; (b) analisar o nível de aprendizagem de suas competências; e (c) examinar a relação entre o desenvolvimento de competências e os processos de aprendizagem formal e informal.

A relevância deste trabalho reside na ampliação do conhecimento sobre os processos de aprendizagem gerencial no campo do microcrédito rural, contribuindo para o aprimoramento das práticas organizacionais e das políticas públicas de formação. Apesar da importância do tema, ainda são escassos os estudos quantitativos que descrevem a realidade e os mecanismos de aprendizagem desses gestores (Silva, 2019).

A atuação desses profissionais é determinante para promover o desenvolvimento rural e a inclusão produtiva, uma vez que o acesso ao crédito depende de decisões gerenciais bem fundamentadas e socialmente responsáveis. Assim, compreender como ocorre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos gestores de microcrédito rural é essencial para potencializar os resultados econômicos e sociais do setor.

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e descritiva, envolvendo 12 gestores de uma instituição pública financeira que atuam na área de microcrédito no estado da Paraíba. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, com escala de 1 a 10, destinado a avaliar o desenvolvimento de competências e identificar a forma predominante de aprendizagem (formal ou informal), sendo posteriormente analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais conceitos e teorias que fundamentam a pesquisa, como base para as análises e discussão dos resultados obtidos. O referencial teórico aborda as competências gerenciais e os processos de aprendizagem, tanto formais quanto informais, explorando, ainda, como esses dois construtos se interconectam e influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais.

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

A competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Le Boterf, 2003), mobilizados para a realização eficaz de uma tarefa ou atividade específica no ambiente organizacional, envolvendo a capacidade do indivíduo de articular recursos internos e externos para responder às demandas do trabalho (Kruta et al., 2023). Essas capacidades podem ser compreendidas a partir de duas tradições teóricas: a americana, centrada nos atributos individuais, e a francesa, voltada ao desempenho contextualizado e à construção social das competências (Dutra, 2004).

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”. Elas 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, isso porque a capacidade de adaptação e a busca contínua por aprendizado tornam-se estratégias essenciais para o crescimento das organizações em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo (Pereira & Silva, 2011; Oliveira, 2023).

2.2 Processos formais e informais da aprendizagem

A aprendizagem pode ocorrer de forma formal ou informal. A primeira, segundo Dutra (2001), está vinculada ao campo teórico de ensino e envolve ações estruturadas de desenvolvimento, como educação continuada, treinamentos, cursos de especialização, mestrado profissional, seminários e *workshops* (atividades que fortalecem conhecimentos, habilidades e atitudes). Já a aprendizagem informal, de natureza experiencial, emerge das atividades cotidianas de trabalho. Conforme Leite (2008), ela se desenvolve por meio de um fluxo contínuo de experiência e reflexão (situação, problema, indagação, mudança e nova situação), que resulta na reorganização do conhecimento e na reconstrução da prática profissional.

Antonello (2004) destaca que as fronteiras entre as modalidades de aprendizagem são permeáveis, uma vez que elementos formais podem estar presentes em contextos informais e vice-versa. Essa interdependência revela que os processos de aprendizagem se articulam em diferentes dimensões organizacionais, sociais e culturais. Para Livingstone (1999), a aprendizagem informal compreende atividades realizadas fora de programas educacionais estruturados, sendo impulsionada pela busca espontânea de entendimento e aperfeiçoamento profissional. Ela ocorre de modo não sistemático, por meio da experiência prática, da observação e da interação social (Souza Boeira et al., 2022).

Diferente da aprendizagem formal, que é planejada e intencional, a aprendizagem informal é contínua e se manifesta nas experiências diárias. Na concepção de Watkins e Marsick (1992), aprendizagem informal pode originar-se de experiências formais ou ocorrer de maneira planejada ou acidental, consciente ou não, sempre implicando aquisição e renovação de competências por meio da prática.

Aprender pela experiência requer uma postura reflexiva. Leite (2008) observa que refletir sobre a ação é fundamental para transformar a experiência em aprendizado, enquanto

Silva, Rebelo e Cunha (2006) associam o ato de refletir ao de pensar sobre as próprias ações e suas consequências. Assim, a reflexão constitui elemento-chave para compreender a relação entre experiência e aprendizagem.

Dessa forma, considerando as discussões sobre competências gerenciais e processos de aprendizagem, torna-se pertinente compreender a aproximação entre esses dois construtos. Conforme Le Boterf (2003), as competências resultam de processos contínuos de aprendizagem, formais e informais. Essa perspectiva permite refletir sobre como a aprendizagem gerencial contribui para o desenvolvimento de competências no campo de atuação do gestor, justificando o debate da próxima seção.

2.3 Competências Gerenciais e Aprendizagem

A aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais vêm sendo amplamente discutidos, evidenciando a interdependência entre conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitudes organizacionais (Marsick & Watkins, 2015; Garavan et al., 2021). Esses estudos apontam que a aprendizagem gerencial se manifesta em múltiplas dimensões, desde a formação acadêmica até experiências práticas, muitas vezes mediadas por mentores e pelo aprendizado social no ambiente de trabalho (Freitas, 2018; Bitencourt, 2022; Kruta et al., 2023).

A literatura reforça que a aprendizagem organizacional é um componente essencial para a formação de gestores eficazes. Oliveira (2023) observa que organizações que investem continuamente em estratégias estruturadas de aprendizagem tendem a desenvolver lideranças mais adaptáveis e preparadas para enfrentar as transformações do mercado.

As experiências informais também exercem papel decisivo na consolidação das competências gerenciais. Conforme Nogueira (2024), as interações cotidianas, os *feedbacks* e os desafios enfrentados no trabalho contribuem significativamente para o aprimoramento de habilidades como resiliência, criatividade e tomada de decisão estratégica, dimensões fundamentais para uma gestão eficaz.

Nesse contexto, Quinn et al. (2003) identificam oito papéis de liderança gerencial, cada um associado a três competências-chave relacionadas ao conhecimento (*saber conhecer*), à habilidade (*saber fazer*) e à atitude (*querer fazer*). O Quadro 2 apresenta a classificação desses papéis e suas respectivas competências específicas, que traduzem as múltiplas dimensões da atuação do líder gerencial.

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

Papel de mentor	(1) Compreensão de si mesmo e dos outros; (2) Comunicação eficaz; (3) Desenvolvimento dos empregados.
Papel de facilitador	(1) Construção de equipes; (2) Uso do processo decisório participativo; (3) Administração de conflitos.
Papel de monitor	(1) Monitoramento do desempenho individual; (2) Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; (3) Análise de informação com pensamento crítico.

Papel de coordenador	(1) Gerenciamento de projetos; (2) Planejamento do trabalho; (3) Gerenciamento multidisciplinar Papel de diretor.
Papel de diretor	(1) Desenvolvimento e comunicação de uma visão; (2) Estabelecimentos de metas e Planejamento do trabalho; (3) Gerenciamento multidisciplinar.
Papel de produtor	(1) Trabalho produtivo; (2) Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; (3) Gerenciamento do tempo e do estresse.
Papel de negociador	(1) Construção e manutenção de uma base de poder; (2) Negociação de acordos e compromissos; (3) Apresentação de ideias.
Papel de inovador	(1) Convívio com a mudança; (2) Pensamento crítico (3) Gerenciamento da mudança.

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

A partir do quadro apresentado, observa-se que os gestores, enquanto líderes, exercem diferentes papéis e, em cada um deles, desenvolvem competências específicas. Segundo Zarifian (2001), essas competências são construídas de forma contínua, a partir das experiências vividas nas ações diárias e na resolução de problemas, já que a diversidade de situações enfrentadas estimula a aprendizagem e amplia os saberes e capacidades do indivíduo.

Freitas e Brandão (2006) reforçam que a aprendizagem implica a redefinição de conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando no desenvolvimento de novas competências. Para os autores, adquirir uma competência significa aprender algo novo que modifica a rotina e a forma de atuação do profissional, sendo esse conjunto de saberes o elemento estruturante da competência individual.

Com base nessa perspectiva, as práticas gerenciais frequentemente se desenvolvem por meio da aprendizagem pela experiência, marcada pela tentativa e erro (Ruas, 2001; Bitencourt, 2005; Santoro, 2016). Ruas (2001) observa que as estratégias de gestão tendem a ser mais eficazes quando o aprendizado dessas práticas ocorre de maneira implícita, a partir da vivência, e não de forma estritamente sistemática. Ademais, o desenvolvimento de competências gerenciais é fortemente influenciado pelas interações pessoais, especialmente com colegas mais experientes, evidenciando o papel fundamental da aprendizagem informal na formação e aprimoramento das capacidades de gestão (Bitencourt, 2005).

Os processos formais de aprendizagem, embora relevantes, apresentam lacunas em relação ao desenvolvimento de competências estratégicas. Por se basearem em modelos mais rígidos e padronizados, muitas vezes deixam de valorizar os processos informais, que, inseridos no cotidiano do gestor, tendem a contribuir de modo mais efetivo para o aprimoramento das competências gerenciais (Ruas, 2001).

Assim, os gestores recorrem às fontes informais de aprendizagem como referência para lidar com situações novas e desafiadoras, buscando nelas subsídios que favoreçam o aprimoramento contínuo de suas competências profissionais (Santoro, 2016).

3 MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva. A pesquisa quantitativa foi escolhida pois trata os dados de forma objetiva, utilizando indicadores numéricos e técnicas estatísticas que permitem a associação e comparação entre variáveis (Cooper & Schindle, 2016), contribuindo para alcançar o objetivo proposto na presente pesquisa.

A pesquisa também incorpora a metodologia descritiva, um modelo fundamental para descrever características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis (Gil, 2008). Ainda conforme o autor, o propósito dessa abordagem é observar e analisar características, atitudes ou opiniões de uma população sem interferência do pesquisador.

A amostra participante deste estudo está inserida no programa de Microcrédito Rural de uma instituição financeira pública. Contudo, a execução do programa é realizada por uma empresa privada parceira, que desempenha um papel relevante na promoção do desenvolvimento rural e da justiça social, além de apoiar atividades artísticas, culturais e educacionais (Fortuna, 2005).

A população-alvo foi composta por gestores na função de coordenadores/as que atuam na área de Microcrédito Rural, totalizando 12 (doze) participantes, de um universo de 15 (quinze) coordenadores na instituição no estado da Paraíba. Os gestores possuem idades entre 21 e 50 anos. Entre os participantes, 10 (83,3%) são do sexo masculino e 2 (16,7%) do sexo feminino. Quanto ao tempo de atuação na empresa, 10 (dez) gestores (83,3%) têm mais de 5 (cinco) anos de experiência, enquanto 1 (um) trabalha entre 2 (dois) e 3 (três) anos, e outro entre 3 (três) e 4 (quatro) anos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, estruturado no *Google Forms*, adaptado dos estudos de Leite (2008) e Zortéa (2014). O questionário continha 20 questões, incluindo itens sobre o perfil dos respondentes, com respostas em escala de 1 a 10. A escala variava de 1 (informal experiencial) a 10 (formal capacitado).

A metodologia adotada foi o modelo *Survey*, descrito por Freitas et al. (2009) como um método destinado a descrever e analisar características da amostra por meio de dados estatisticamente extraídos da população. Este é um dos métodos mais utilizados para obter resultados quantitativos, adequando-se aos objetivos deste estudo. O questionário foi compartilhado via mensagens no aplicativo WhatsApp®, direcionadas aos gestores/coordenadores/as.

Por meio do questionário, foi possível avaliar o nível de aprendizagem das competências dos gestores, classificando-as como formal capacitada (captação de conhecimentos por meio de cursos ou capacitações) ou informal (aprendizado adquirido por experiência). Antes de responder ao questionário, os participantes foram informados sobre os termos da pesquisa e somente aqueles que concordaram com os termos puderam participar do estudo.

Os dados coletados foram tabulados e organizados em planilhas no Excel®. A análise incluiu relatórios emitidos pela plataforma *Google Forms*, com base na escala de 1 a 10. Para interpretação, respostas entre 1 e 5 foram classificadas como aprendizagem predominantemente informal experiencial (1 indicando informalidade total, e valores mais próximos de 5 sugerindo alguma interferência formal). Já respostas entre 6 e 10 foram consideradas como aprendizagem predominantemente formal capacitada (10 indicando total formalidade, e valores menores indicando maior influência informal).

Ao final, foram calculados os valores médios para os dois parâmetros – informal experiencial e formal capacitado – que embasaram as Tabelas 1 e 2. Nessas tabelas, as questões da pesquisa foram identificadas como Q1, Q2, Q3, e assim por diante, para facilitar a organização e compreensão dos resultados. Os gráficos utilizados na análise final foram extraídos diretamente da plataforma *Google Forms*, complementando a interpretação dos dados apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira etapa da pesquisa direta consistiu na análise dos dados, com a caracterização do perfil dos gestores da área de Microcrédito Rural, apresentada na seção anterior. A determinação do perfil demográfico dos gestores é essencial para compreender o profissional que atua na área, especialmente quando essas características estão associadas à experiência de carreira. Essa abordagem reflete a importância da qualificação profissional, analisando como as competências foram desenvolvidas, seja por meio de aprendizagem formal ou informal experiencial, conforme detalhado a seguir.

Os dados evidenciam a percepção dos gestores sobre o desenvolvimento de suas competências, fomentando reflexão e autoanálise. Tal análise possibilita questionamentos sobre as atividades desempenhadas, principalmente em funções de liderança, considerando competências como relações interpessoais, operacionalização, delegação de tarefas à equipe, planejamento e gestão de pessoas.

Na Tabela 1, foram apresentadas seis competências relacionadas ao papel do gestor. Os participantes puderam indicar, por meio de uma escala de 1 a 10, como essas competências foram adquiridas. Respostas de 1 a 5 foram classificadas como predominantemente informais e experienciais, enquanto valores de 6 a 10 indicaram uma aquisição predominantemente formal e capacitada. A média dessas escolhas foi calculada para ambas as variantes, permitindo a análise do nível de aprendizagem das competências específicas e da forma predominante de sua aquisição.

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

Competências	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MIE	MFC
Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes da 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 defensivo, 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: Elaborada pelos autores (2022)

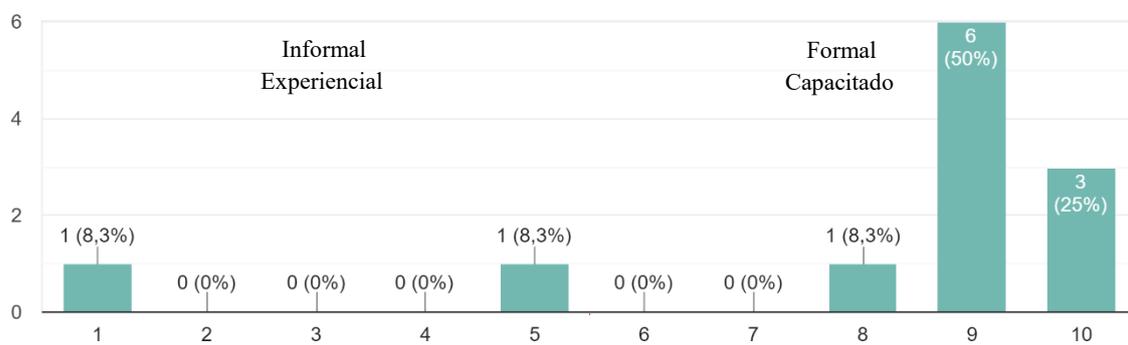
MIE: Média Informal Experiencial; MFC: Média Formal Capacitado

Para os gestores cuja competência foi desenvolvida predominantemente por meio de capacitação formal, representada na Tabela 1 pelas notas de 6 a 10, as médias relacionadas à aprendizagem das competências em relacionamento interpessoal, liderança e trabalho em equipe situam-se em torno de 18,3%. Esses resultados indicam que a maioria dos gestores atribuiu notas entre 7 e 10 para o nível de aprendizagem formal dessas competências, demonstrando relativa proximidade entre os tópicos analisados.

Apesar de classificarem majoritariamente suas notas no nível formal de aprendizado, poucos gestores consideraram que o conhecimento foi adquirido de forma totalmente formal, ou seja, não optaram pela nota 10 para justificar um aprendizado exclusivamente formal. Esse resultado sugere que os gestores podem não ter se sentido seguros para escolher essa opção, considerando que a interação com outras pessoas, como clientes internos, externos e colegas de trabalho, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de competências comportamentais (Santoro & Bido, 2017; Bitencourt, 2022).

De acordo com as funções desempenhadas no ambiente de trabalho, o conhecimento e a aquisição de competências transcendem limitações formais, levando os gestores a aprenderem a pensar, sentir e se avaliar como profissionais em posições de liderança. Ademais, é importante ressaltar que a aprendizagem ocorre de diversas formas e em diferentes níveis, sempre de maneira complexa (Silva, 2009).

Gráfico 1 - Utilizar sua própria experiência e a dos outros para identificar problemas e compreender situações, produzido uma variedade de opções antes de tomar decisões



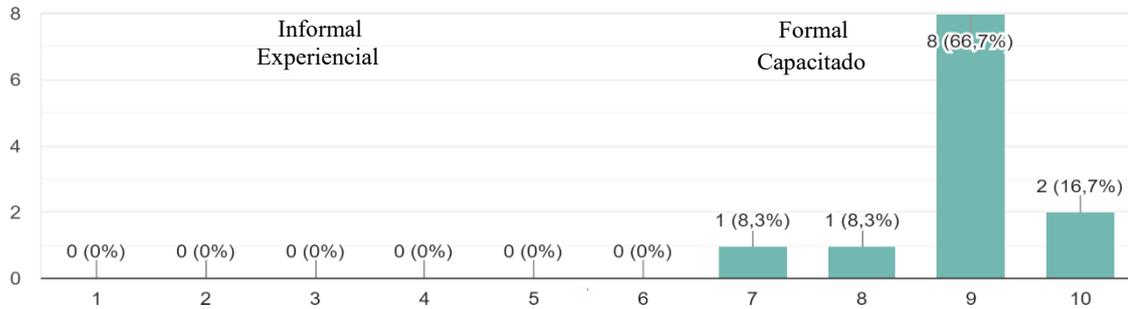
Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O Gráfico 1 apresenta um resultado que pode ser interpretado como controverso, pois indica que a maioria dos gestores não utiliza suas próprias experiências como principal referência na tomada de decisão. Conforme os dados, 50% dos participantes atribuíram nota 9 e 25% nota 10, valores que pertencem ao grupo referente à capacitação formal. A controvérsia está no fato de que os participantes deram maior ênfase ao desenvolvimento formal durante o processo decisório, em detrimento da experiência prática adquirida na vivência institucional. Tal resultado contrasta com a expectativa de que, com o tempo, os profissionais aprimorem sua técnica e desenvolvam conhecimentos sólidos a partir das situações cotidianas enfrentadas na organização.

Já na análise do Gráfico 2, os resultados sugerem que os gestores, em sua totalidade, reconhecem a presença da intuição e da lógica no processo de tomada de decisão. Os índices observados no gráfico indicam que as escolhas estão concentradas no intervalo de 6 a 10, o que reforça a predominância dos meios formais. No entanto, é importante destacar que a própria definição de intuição remete a um conhecimento adquirido por meio de experiências vividas na

rotina da empresa e nas interações diárias com colaboradores. Essa contradição aparente pode indicar uma sobreposição ou integração entre os elementos formais e informais no processo de aprendizado e decisão dos gestores.

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



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

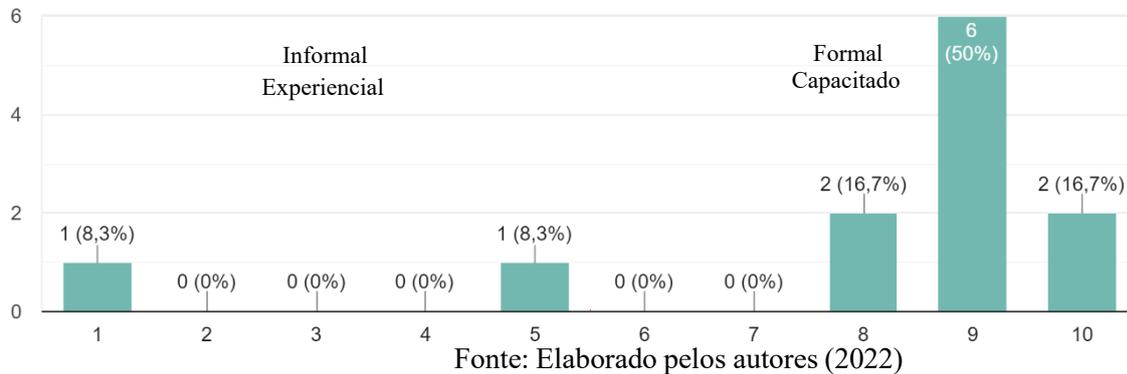
Amaral (2011) aponta que a lógica racional nem sempre permeia todos os processos decisórios, destacando a relevância da intuição. Ele a descreve como um elemento incorporado à consciência dos indivíduos, derivado de conhecimentos e experiências acumuladas, ainda que de forma inconsciente. Essa visão fundamenta a teoria contemporânea que ressalta a importância da intuição nos processos gerenciais.

Contudo, gestores não podem depender exclusivamente da lógica ou da intuição. É fundamental que utilizem ferramentas estratégicas, como a Análise SWOT (acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Essa ferramenta é amplamente aplicada no planejamento estratégico para alcançar resultados desejados, começando pela identificação de forças e fraquezas internas e pela análise de oportunidades e ameaças externas (Maceron et al., 2014).

Conforme Colauto et al. (2007), as forças identificadas devem ser potencializadas, enquanto as fraquezas precisam ser minimizadas ou eliminadas. Estratégias devem ser adaptadas às variáveis específicas de cada organização. É essencial que gestores, como responsáveis diretos pelas decisões, sejam capacitados para lidar com áreas críticas, incluindo comunicação, vendas, inovações tecnológicas, reputação organizacional, participação de mercado, qualidade de produtos e serviços, cobertura geográfica, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, e, especialmente, o atendimento ao cliente.

A seguir, o próximo gráfico apresenta os níveis de desenvolvimento e aprendizagem que os gestores atribuem às suas competências em relação à aplicação da Análise SWOT.

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



O desempenho e a qualidade da capacitação do gestor são fatores cruciais para o sucesso organizacional. Quando deficientes, podem ser classificados como ameaças significativas, relacionadas à variável "fraqueza" da instituição. No entanto, os resultados apresentados no Gráfico 3 indicam que, na percepção dos respondentes, essa não é uma problemática na instituição analisada. Dentre os participantes, 2 gestores atribuíram a nota 8 (16,7%), 6 optaram pela nota 9 (50%), e 2 atribuíram nota 10 (16,7%). Isso representa um total de 83,4% dos respondentes afirmando que adquiriram o conhecimento sobre a competência de maneira formal, sugerindo que receberam capacitação adequada para desempenhar suas funções.

De acordo com Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005), existe um processo denominado organizacional/processo/gerenciamento, que engloba tarefas genéricas como planejamento, delegação e avaliação. Esses elementos são fundamentais nas atividades gerenciais, reforçando a necessidade de um sólido embasamento em capacitações formais.

Nesse contexto, as organizações desempenham um papel ativo na definição e no acompanhamento do conteúdo de aprendizagem de seus gestores, não apenas estabelecendo competências essenciais, mas também monitorando seu desenvolvimento. Esse monitoramento inclui avaliações por líderes e o fornecimento de *feedback*, considerado essencial para a melhoria contínua (Leite, 2008; Nogueira, 2024). Similarmente, gestores também realizam avaliações de seus subordinados, o que cria um ciclo contínuo de avaliação e aprendizagem.

Em relação à gestão de pessoas, a pesquisa aplicada revelou certa variação nos índices atribuídos pelos gestores, indicando percepções diversificadas sobre suas competências nesta área. As organizações, por sua vez, adotam modelos de gestão de pessoas que orientam o comportamento humano no ambiente de trabalho (Oliveira, 2023). Conforme Dutra (2004), o modelo tradicional de gestão de pessoas tem como premissa alinhar a estratégia de gestão com os objetivos organizacionais, visão e missão da instituição.

A Tabela 2 apresenta a percepção dos gestores sobre as competências relacionadas à gestão de pessoas, evidenciando como essas habilidades foram desenvolvidas e avaliadas.

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

Competências	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MIE	MFC
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, a fim 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: Elaborado pelos autores (2022)

MIE: Média Informal Experencial; MFC: Média Formal Capacitado

A Tabela 2 revela percentuais menores que 50,0% e uma dispersão considerável nas notas atribuídas pelos gestores às competências relacionadas à gestão de pessoas. Apesar dessa dispersão, observa-se que os maiores índices de notas escolhidas se encontram na margem que representa a aprendizagem formal. Contudo, a maioria dos participantes não atribuiu a nota mais alta, indicando que, embora reconheçam o desenvolvimento formal dessas competências, ainda há espaço para aperfeiçoamento.

Esses resultados destacam a importância de processos estruturados de capacitação e treinamento para gestores, considerando a predominância da aprendizagem formal apontada pelos dados. Portanto, os achados reforçam a necessidade de promover programas consistentes de treinamento que potencializem a qualificação dos gestores, contribuindo para o alinhamento entre competências comportamentais e as demandas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou os objetivos propostos, ao apresentar o perfil dos gestores investigados, analisar o nível de aprendizagem de suas competências e examinar a relação entre o desenvolvimento dessas competências e os processos de aprendizagem formal e informal. Os resultados revelaram a forma predominante de aquisição de competências pelos gestores, destacando-se a aprendizagem formal como a principal abordagem relatada.

Este estudo contribui para destacar a relevância do papel assumido e, sobretudo, a complexidade inerente às diferentes atribuições desempenhadas pelos gestores, evidenciando a necessidade de excelência na execução de suas funções, uma vez que lacunas no preparo prévio podem gerar impactos negativos na rotina e no desempenho da instituição.

Os dados indicam que a maioria dos gestores atribui o desenvolvimento de competências gerenciais, como relacionamento interpessoal, liderança, trabalho em equipe e gestão de pessoas, à aprendizagem formal. No entanto, a experiência prática e a interação com colegas e clientes também desempenham papel significativo, o que evidencia a complexidade do desenvolvimento gerencial e a multiplicidade de formas de aquisição de conhecimento. Observou-se, ainda, que os gestores tendem a equilibrar intuição e lógica no processo decisório, embora a capacitação formal seja mais valorizada para decisões estratégicas. Dessa forma, a aprendizagem formal, apesar de predominante, pode não ser suficiente para a consolidação

plena das competências gerenciais, sendo recomendável a combinação de métodos formais e informais, aliada a *feedback* constante e acompanhamento institucional.

Diante disso, este estudo aponta a possibilidade de implicações práticas, como a criação de um Programa Integrado de Aprendizagem Gerencial, que inclua treinamentos formais e metodologias ativas de aprendizagem, como mentorias e práticas colaborativas. Esse programa poderia promover autoconhecimento, liderança efetiva, capacidade de adaptação e o desenvolvimento equilibrado de competências técnicas e comportamentais no contexto organizacional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a subjetividade das respostas, que refletem percepções individuais e podem ser influenciadas por experiências pessoais, memória ou desejabilidade social. A concentração da pesquisa em um grupo específico de gestores limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a ausência de indicadores, como avaliações de desempenho, análise de resultados institucionais ou observação direta das práticas gerenciais, restringe a compreensão plena sobre a efetividade do desenvolvimento de competências e da relação entre aprendizagem formal e informal.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da abordagem metodológica, incorporando entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental e/ou observação direta, permitindo explorar mais detalhadamente as vivências dos gestores e o impacto das práticas organizacionais. Estudos longitudinais também poderiam acompanhar a evolução das competências ao longo do tempo, contribuindo para identificar fatores que fortalecem o aprendizado e sua aplicação efetiva no desempenho organizacional.

Por fim, reforça-se a importância de avaliar continuamente o impacto das competências gerenciais no desempenho institucional, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo que equilibre teoria e prática, garantindo a eficácia e a sustentabilidade da gestão em diferentes contextos.

6 REFERÊNCIAS

- Amaral, S. A., & Sousa, A. J. F. P. (2011). Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16, 133-146.
- Antonello, C. S. (2004). 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.
- Bitencourt, C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos.
- Bitencourt, C. (2022). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional-a experiência de três empresas australianas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3, 136-157.
- Brasil. Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, *que institui o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111110.htm.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 20(5), 20-30.

Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). 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, 22(7) 267- 276.

Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Colauto, R. D., Mecca, M. S., & Lezana, A. G. R. (2007). Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12. ed. McGraw Hill Brasil.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão de Competências*. São Paulo: Ed. Gente.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresamoderna*. São Paulo: Atlas.

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

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.

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

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2009). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*. São Paulo, 35(3), 105-112.

Freitas, P. F. P. D., & Odellius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 35-49.

Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2006). 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, 97-113.

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

Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2021). Competence Development in Organizations: The Role of Learning and Talent Development. *European Journal of Training and Development*, 46(2), 178-195.

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

Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organ. Soc.*, Salvador, 19(63).

Kruta de Araújo Bispo, A. C., Lourenço Ubeda, C., & Montezano, L. (2023). Competências e aprendizagem nas organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 13(5).

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

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

- Livingstone, D. (1999). Exploring the icebergs of adult learning. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 3(2), 49-72.
- Maceron Filho, O., Araújo, E. A. S., & Quinteiros, P. C. R. (2014). A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. In: *III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento*. Universidade de Taubaté.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. Routledge.
- Nitsch, M., & Santos, C. A. (2001). Da repressão Financeira ao Microcrédito. *Revista de Economia Política*, 21(4), 84, out./dez.
- Nogueira, C. R. D. A. T. (2024). *Competências gerenciais: As relações entre adaptabilidade de carreira e construção de talentos na formação de competências de gestão*. Editora CRV.
- Oliveira, E. B. (2023). *Relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília.
- Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 627-647.
- Quinn, R. E. et al. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ruas, R. L. (2001). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M. T., & Oliveira Junior., M. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 243-269.
- Santoro, S. (2016). *Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras pública e privada*.
- Santoro, S., & Bido, D. D. S. (2017). Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma instituição financeira pública. *Revista Eletrônica de Gestão e Serviços*, 8(1), 1878-1901.
- Silva, A. B., Rebelo, L. M. B., & Cunha, C. J. C. A. (2006). 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.
- Silva, V. C. da. (2019). *Impacto do microcrédito rural sobre a renda dos produtores agrícolas no Brasil*.
- 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. (2004). 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, 19, 249-289.
- Souza Boeira, J., Larentis, F., & da Costa, L. F. (2022). Aprendizagem formal e informal no desenvolvimento de gestores: estudo de caso em IES. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 198-215.
- Watkins, K.; Marsick, V. (1992). Toward a theory of informal and incidental learning in organization. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4) 287-300.

Zarifian, P. (2001). 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.

Zortéa, G. B. (2014). *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.