

GESTÃO RELACIONAL E APRENDIZAGEM EM CONTEXTOS BANCÁRIOS

RELATIONAL MANAGEMENT AND LEARNING IN BANKING CONTEXTS

FILIFE CABACINE

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/UFES)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-6152-6079> / E-mail: filipe_kabasa@hotmail.com

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras, Vitória - ES, 29075-910

ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA JUNIOR

Universidade Vila Velha (UVV)

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/UFES)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8133-2992> / E-mail: robertjrmt@gmail.com

ANA CAROLINA JÚLIO

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/UFES)

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4684-9811> / E-mail: carol.juliosilva@gmail.com

FELIPE RODRIGUES DELMIRO DE SOUSA

Assistente Comercial no ItaúBBA.

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8108-1858> / E-mail: felipe_dsousa@hotmail.com

Submissão: 03/06/2020. Revisão: 17/04/2021. Aceite: 17/10/2021. Publicação: 10/05/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i2.5554>

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste artigo é compreender como as práticas de gestão bancária articulam formas de aprendizagem relacional.

Método/abordagem: Realizamos uma pesquisa qualitativa, na qual quatro gestores bancários de diferentes instituições foram entrevistados. Adotamos a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, assim como a análise de conteúdo a posteriori como técnica de interpretação de dados.

Principais Resultados: Os resultados revelam que os gestores são “atores práticos” que aprendem através de suas reflexões sobre/nas ações cotidianas, não estando o saber e o fazer dissociados.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Contribuir para o campo da Administração e dos Estudos Organizacionais e de gestão por meio da análise de realidades práticas de gestores bancários; assim como por meio da compreensão das práticas locais de gestão bancária para além da racionalidade instrumental, o que abarca aspectos relacionais, históricos, políticos, simbólicos, sociais e culturais.

Originalidade/relevância: Ressalta-se a importância da interação social entre os gestores bancários e os demais atores (perfis diversos de clientes, outros profissionais, etc.), assim como da aprendizagem relacional na gestão e no cotidiano bancário.

Palavras-chave: Gestão Bancária. Gestão Relacional. Aprendizagem Organizacional. Relações de Trabalho. Construção Social.

ABSTRACT

Purpose: This article aims to understand how bank management practices articulate forms of relational learning. We adopted the relational perspective of management as a theoretical framework, as well as the learning as social constructionist approach.

Method/approach: We conducted a qualitative research, in which four bank managers from different institutions were interviewed. We implemented the semi-structured interview as a data collection technique, as well as a posteriori content analysis as a data interpretation technique.

Main findings: The results reveal that managers are “practical actors” who learn through their reflections on / in everyday actions, as well as that knowing and doing are not dissociated practices.

Theoretical, practical/social contributions: Contribute to the field of Administration and Organizational Studies and management by analyzing the practical realities of bank managers; as well as by understanding local bank management practices beyond instrumental rationality, which encompasses relational, historical, political, symbolic, social and cultural aspects.

Originality/relevance: The importance of social interaction between bank managers and other actors (different profiles of customers, other professionals, etc.) is emphasized, as well as the importance of relational learning in banking management everyday routine.

Keywords: Banking Management. Relational Management. Organizational Learning. Work Relationships. Social Construction.

1 INTRODUÇÃO

As diferentes perspectivas das atividades humanas e sociais são envolvidas pelos significados em torno do termo gestão (Lapierre, 2005). Vivemos em uma sociedade “gestionária”, na qual as narrativas sobre gestão permeiam todos os conjuntos de relacionamentos, despertando na sociedade “doenças sociais”, causadas pelos efeitos das internalizações dos modelos tradicionais de gerenciamento em nossos cotidianos (Gaulejac, 2007). Nesse cenário, observamos que as narrativas predominantes acerca do termo são pautadas em modelos de gestão pré-concebidos, que negligenciam (em um nível mais profundo de análise) aspectos subjetivos e intersubjetivos inerentes à própria natureza das práticas de gerir (Cunliffe, 2019; 2014; Paula, 2016; Lapierre, 2005; Watson, 2005; 2001).

Neste artigo nos afastamos das concepções aqui denominadas de funcionalistas, cujas definições tradicionalmente se sustentam em pressupostos da racionalidade instrumental (Tenorio, 2009), compreendendo que as práticas de gestão também se manifestam em aspectos relacionais, históricos, políticos, simbólicos e culturais (Paula, 2016; Junquillo, 2001). Em outras palavras, considerando a fluidez de lentes de análise que podem ser adotadas para o estudo da gestão (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017), bem como a necessidade

de maiores investigações sobre as realidades práticas dos gestores em seus cotidianos (Poubel & Junquilha, 2019; Paula, 2016; Cunliffe, 2014), optamos por investigar esse fenômeno através da perspectiva relacional (Watson, 2005).

A perspectiva relacional (Watson, 2005) tende a ver a gestão a partir de uma lógica construcionista, admitindo que esse é um fenômeno (re)construído e (re)aprendido diariamente, sendo os gestores atores sociais que - no exercício de suas funções - moldam e são moldados por meio de construções sociais, das práticas sociais das quais fazem parte (Cunliffe, 2019; 2014; 2001). A gestão, nesses contornos, é fundamentada em um movimento de tornar-se gestão (Watson, 2005; 2001), dentro de uma leitura pós-moderna, em que a realidade passa a ser estudada por meio de processos provisórios que são constantemente (re)construídos (Lennie, 1999; Cooper & Burrell, 1988). Essas realidades são transitórias e historicamente / socialmente situadas; produtos de diálogos, interações, tensões e vivências coletivas (Cunliffe, 2014; 2001; Lennie, 1999).

Para além da gestão, a perspectiva do construcionismo social também propõe a mudança do *locus* da aprendizagem. Afinal, aspectos de aprendizagem também perpassam por acontecimentos cotidianos (Watson, 2001). A leitura construcionista social do processo de aprendizagem está para além de uma visão individual, pragmática e fechada, que centra o processo em modelos padronizados. Essa perspectiva dá ênfase à aquisição de conhecimentos por meio da experiência, da investigação, do desenvolvimento de identidades e da socialização por meio da capacidade adaptativa dos indivíduos (Brandi & Elkjaer, 2011). “Abordar a aprendizagem baseada em prática é buscar o processo de construção do conhecimento gerado no meio social, na sua realização cotidiana, nas práticas sociais.” (Durante et al., 2019, P. 9).

Nessa perspectiva, entendemos que os gestores devem ser vistos como atores práticos que aprendem através de suas reflexões sobre/nas ações cotidianas (Schön, 1987). Aliás, no Campo dos Estudos Organizacionais e de gestão é notória a emergência de estudos que investigam as práticas de gestão em um movimento onde saber e fazer não estão dissociados (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017), compreendendo, também, o fazer gestão como uma atividade de intensa reflexão social (Gorli, Nicolini & Scaratti, 2015; Cunliffe, 2014).

Considerando o exposto, o objetivo deste artigo é compreender como as práticas de gestão bancária articulam formas de aprendizagem relacional. Dessa forma, optamos por investigar as práticas de gestão no contexto bancário, setor de trabalho marcado por mudanças significativas nos últimos 30 anos (Adorisio, 2014).

A gestão bancária e as reestruturações do setor se tornaram objetos de estudo de diferentes pesquisas na área da Administração. Silva Melo & Marra (2014), por exemplo, evidenciaram como a reestruturação no setor bancário transformou as relações de poder nos bancos, resultando em um contexto de trabalho marcado, por exemplo, por constante vigilância e práticas de assédio moral. Já Carrijo & Navarro (2009) investigaram as relações entre a reestruturação do setor, as novas práticas de trabalho e o aumento dos casos de LER (Lesão por Esforço Repetitivo). Também observamos pesquisas sobre as novas demandas de conhecimentos, habilidades e competências nas agências bancárias (Amorim et al., 2015; Goés & Souza, 2008). Todavia, percebemos que as investigações não visualizam as práticas de gestão a partir de uma perspectiva relacional, assim como por meio da articulação do fazer gestão com formas de aprendizagem. Dessa forma, objetivamos, neste artigo, preencher essa lacuna.

Posto isso, convidamos o leitor a compreender este estudo; apresentando, após esta introdução, mais 4 seções. A primeira seção apresenta os referenciais teóricos que

subsidiaram a análise dos dados, considerando referências sobre gestão relacional e aprendizagem, assim como suas interfaces com o universo relacional de trabalho na gestão bancária. Em seguida, indicamos os aspectos metodológicos da investigação. Na terceira seção, apresentamos a discussão e análise dos dados. Por fim, na quinta e última seção, apresentamos as considerações finais do estudo, como foco em promover a abertura de novos debates sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO E APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA RELACIONAL

Situamos este artigo na “cultura do novo capitalismo” mencionada por Sennet (2006), em que há um rompimento com as estruturas organizacionais clássicas. Nesse novo mundo, a gestão se torna um fenômeno que perpassa por todos os aspectos da vida social (Lapierre, 2005), fazendo das organizações arenas de competições sem limites (Gaulejac, 2007). Os modelos de gestão acompanham esses movimentos da chamada era da flexibilidade, causando diversas patologias nos mais diversos sistemas sociais (Sennet, 2006; 2005). Contudo, embora os modelos de gestão acompanhem essas metamorfoses do “novo mundo capitalista”, eles ainda permanecem concebidos em pressupostos da racionalidade instrumental (Tenorio, 2009), que versam, exclusivamente, sob a égide de que a gestão é um instrumento impessoal e técnico direcionado para a maximização do lucro (Gaulejac, 2007).

A evolução dos estudos sobre a gestão evidencia esse cenário. Em revisão bibliométrica sobre os estudos que abordam a temática da gestão, Korica, Nicolini & Jhonson (2017) destacam que esse campo do conhecimento é permeado por múltiplas perspectivas teóricas, que perpassam por lentes funcionalistas, abordagens críticas marxistas e, mais recentemente, a virada para a compreensão da gestão em sua lógica processual relacional. Entretanto, os estudos sobre gestão ainda se concentram na primeira abordagem (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017), o que coaduna com afirmação de Gaulejac (2007) de que o entendimento predominante sobre gestão se perde em meio à “cegueira do resultado”, evidenciando a necessidade de um resgate da percepção da gestão como um fenômeno moral, ético, político e social (Paula, 2016).

Nos afastamos, neste artigo, de uma ideia de gestão como um fenômeno estritamente funcional, impessoal e técnico, como aborda, por exemplo, um dos expoentes mais clássicos da vertente funcionalista - Drucker (1986). Esse afastamento deriva da noção de universalizar a gestão em nome de um conjunto de técnicas e procedimentos, os quais geram uma espécie de imaginário social (Gaulejac, 2007), que impedem a compreensão sobre vários outros aspectos que também permeiam as realidades cotidiana dos gestores (Paula, 2016; Korica, Nicolini & Jhonson, 2017; Cunlife, 2014; Junquilha, 2001). Em outras palavras, nos aproximamos de uma abordagem crítica que busca desnaturalizar os discursos sobre gestão em seus sentidos funcionalistas, ao propor uma investigação que é desvinculada da performance operacional (Fournier & Grey, 2004), ainda que não adotemos uma perspectiva crítica marxista.

Embora o funcionalismo se faça presente nos cotidianos da gestão, existem práticas situadas e criativas (Lapierre, 2005), em redes de relações reflexivas (Cunlife, 2014; 2001), que escapam aos ditames dos discursos funcionalistas, por representarem as ambiguidades que esses mesmos discursos tendem a negar (Cunlife, 2019; Paula, 2016; Watson, 2005; Watson, 2001). Em outras palavras, as lentes funcionalistas ainda permanecem concebidas na visualização da gestão por meio de suas funções clássicas preconizadas por Jules Henri Fayol,

as quais se resumem em planejar, organizar, dirigir e controlar. No entanto, os cotidianos dos gestores também são permeados por ambiguidades, incertezas e fragmentações que escapam aos discursos produzidos por essa vertente, uma vez que os modelos funcionalistas tendem a negligenciar os aspectos inerentemente sociais das práticas de gerir (Paula, 2016; Cunliffe, 2014; Lapierre, 2005).

Nesse intermeio, Watson (2005) caracteriza os estudos sobre gestão em duas grandes abordagens: a lógica sistêmica controladora e as perspectivas relacionais. Se por um lado a gestão, na primeira abordagem, influenciada pelo iluminismo e pela burocracia é permeada por modelos impessoais de poder baseados em pressupostos de racionalidade técnica, a segunda visão tende a compreender a gestão por meio das construções sociais (Watson, 2005; 2001). Nessa segunda visão de mundo, há um enfoque no aqui e agora, bem como na maneira com que os relacionamentos interpessoais e as interações linguísticas produzem as construções sociais de conhecimentos nos cotidianos (Berger & Luckmann, 2004; Gergen, 1985).

Nessa perspectiva, a realidade gestonária é uma atividade dialógica e situada, resultado transitório das complexas interações que os gerentes produzem e reproduzem em suas relações com os outros nas organizações (Cunliffe, 2001). Dentro do construcionismo social, existe uma relação recursiva entre o “eu” (produtor) e o mundo social (produto), a qual é mediada pelas interações cotidianas e pelo papel da linguagem na construção social do conhecimento (Berger & Luckmann, 2004; Gergen, 1985). Dessa forma, adotamos o entendimento de que as maneiras de fazer gestão estão intimamente ligadas as relações produzidas pelos gerentes nas mais diversas construções sociais das realidades organizacionais (Cunliffe, 2014; 2001) em suas interfaces com a aprendizagem.

Muito embora existam conhecimentos explícitos, normativos, técnicos e prescritivos que permeiam as práticas cotidianas de gestão, essas mesmas práticas também suportam tipos de aprendizados e conhecimentos que são tácitos e de difícil transmissão (Schön, 1987). Ao contrário do que preconiza a lente funcionalista em seus modelos, os conhecimentos sobre gestão também são produtos de construções humanas e sociais que acontecem em diferentes contextos situados (Lapierre, 2005; Watson, 2001). Exatamente por acontecerem em cotidianos efêmeros e ambíguos (Watson, 2005; 2001), em meio a complexos jogos de construções sociais e negociações de significados (Cunliffe, 2014) negados pela vertente funcionalista, muitos aspectos da aprendizagem perpassam por elementos subjetivos e intersubjetivos (Watson, 2001).

No campo dos Estudos Organizacionais, o fenômeno da aprendizagem é considerado polissêmico (Antonello & Godoy, 2010). Em um mapeamento realizado, Easteby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) evidenciaram que as abordagens perpassam, por exemplo, por: aprendizagem organizacional; organizações de aprendizagem; valores de *single-loop* (circuito simples) e *double-loop* (circuito duplo); aprender e desaprender; aprendizagem para mudança cognitiva comportamental; e as clássicas discussões entre aprendizagem individual (AI) *versus* aprendizagem organizacional (AO). Engestrom & Sannino (2012) defendem que essa multiplicidade de abordagens para os estudos dos processos de aprendizagem deve ser vista como importante para o avanço de construções de novos debates sobre o tema.

Posto isso, para entender aprendizagem neste estudo, adotamos a perspectiva da aprendizagem em seu caráter relacional. Desse modo, a perspectiva construcionista da aprendizagem entra em cena, entendendo que essa abordagem remete à perspectiva social e, ao mesmo tempo, contrapõe a ideia tradicional que entende a aprendizagem como um processo que ocorre apenas “na cabeça das pessoas”. Diferente dessa visão, a aprendizagem

em uma perspectiva construcionista social é entendida como construída colaborativamente, principalmente por meio da interação, das conversas e das trocas de experiências (Easterby-Smith; Crossan & Nicolini, 2000). Essas definições se articulam com leituras sobre aprendizagem sustentadas em formas mais colaborativas e responsivas de gerenciar as organizações (Cunliffe, 2014). A aprendizagem na gestão, portanto, é um movimento contínuo, envolvendo conhecimentos que são pertencentes da história biográfica, bem como das atuais práticas relacionais dos gestores, efetivando uma relação dialética e mútua de aprendizagem entre o gerente e o mundo social/relacional do qual faz parte (Watson, 2001).

Essas relações produzem um importante movimento reflexivo (Cunliffe, 2014), no qual há, por exemplo, a possibilidade de mudanças das práticas de trabalho por meio da reflexividade (Ripamonti & Gorli; Cunliffe, 2016). Nesse cenário, advogamos por uma compreensão da aprendizagem sobre gestão em um movimento em que saber e fazer encontram-se imbricados (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017). Em meio a esse imbricamento há a articulação de habilidades sociais, políticas, culturais e retóricas (Paula, 2016; Cunliffe, 2014; Watson, 2001). Dentro dessa visualização social e construtivista da gestão (Watson, 2005; Cunliffe, 2001), compreendemos que existem aspectos de aprendizagem que se manifestam em práticas relacionais, os quais articulamos com facetas ainda pouco exploradas no estudo das relações de trabalho na gestão bancária.

2.2 O UNIVERSO RELACIONAL DA GESTÃO BANCÁRIA

O gerente é o sujeito da organização que mais internaliza as contradições entre capital e trabalho, por ser ao mesmo tempo produto e produtor dos sistemas organizacionais (Gaulejac, 2007). Situados na lógica do “rompimento com o velho mundo” (com as tradicionais estruturas burocráticas), esses atores sociais convivem com sistemas organizacionais flexíveis que representam níveis cada mais baixos, por exemplo, de lealdade institucional e de confiança nas relações interpessoais (Sennet, 2006). A chamada “era da flexibilidade” provoca uma despersonalização do indivíduo, na medida em que ele é visto como um simples dispositivo para alcançar a rentabilidade máxima ao menor custo possível (Gaulejac, 2007). Em termos sociais e psicológicos, Han (2017) destaca que estamos imersos na sociedade do desempenho, em que os indivíduos exploram a si mesmos em detrimento de uma busca incessante de realização profissional.

O trabalho bancário não fugiu a essas transformações históricas da cultura do capitalismo, e foi intensamente tensionado pelas demandas por flexibilizações (Sennet, 2006). As privatizações dos bancos públicos, bem como as crises dos sistemas financeiros nacionais, fortaleceram os pleitos por flexibilidade neste setor (Adorisio, 2014). Em especial, o contexto brasileiro foi marcado pela chamada reestruturação do setor bancário, que se iniciou na década de 1990 (Amorim et al., 2015). Em substituição às carreiras relativamente estáveis dos sistemas burocráticos de outrora (Sennet, 2006), atualmente, as narrativas nos bancos centram-se em necessidades constantes de redução de custos, terceirizações, privatizações, ganhos de eficiência, introdução de novas tecnologias de trabalho, redução dos postos de trabalho, demissões voluntárias, entre outros fatores não menos importantes (Amorim et.al, 2015; Adorisio, 2014; Carrijo & Navarro, 2008).

Após a reestruturação do setor bancário no contexto brasileiro, as narrativas acima mencionadas encontraram seu ponto de apoio nas chamadas modernas práticas de gestão bancária (Amorim et.al, 2015; Adorisio, 2014). As demandas se centram na maior necessidade de autonomia e resolução rápida de problemas (Goés & Souza, 2008), e em elevada sobrecarga de trabalho (Cabral et.al, 2008).

Além disso, elas acontecem em ambientes permeados por constante necessidade de atingimento de metas atreladas, quase que exclusivamente, ao lucro operacional máximo, e suas consequentes premiações e punições (Silva, Melo & Marra, 2014). Há que se destacar que, embora existam demandas por habilidades interpessoais e por trabalho em equipe nos bancos (Goés & Souza, 2008), as medições de desempenho são atreladas em métricas quantitativas, fazendo com que o trabalho em equipe funcione como mera superficialidade para mascarar as relações de poder (Sennet, 2005). Ao destacar as contradições entre prazer e sofrimento no trabalho, Dejours (2013) aponta que as métricas quantitativas representam cada vez mais ambientes marcados pela competitividade e hostilidade entre os indivíduos.

Nesse sentido, podemos afirmar que o ambiente de trabalho bancário é marcado por relações sociais de caráter individualista e severamente competitivas (Amorim et.al, 2015). Os sistemas de gestão, nesse cenário, assumem a função de domesticar e vigiar os indivíduos (Silva, Melo & Marra, 2014), por meio de sua natureza ideológica (Gaulejac, 2007). Sendo assim, os trabalhadores bancários em geral, e gerentes bancários em particular, participam de rotinas que afetam suas vidas pessoais (Grisci et.al, 2006); que alteram seus status sociais e suas qualidades de vida (Tiecher & Diehl, 2017); principalmente pela necessidade de estarem constantemente em mobilidade (Oltamari & Lorenzato, 2012).

Nesse contexto, importantes atividades no cenário de flexibilização do setor bancário são os processos de treinamento e certificação dos trabalhadores (Amorim et.al, 2015). Esses processos, por um lado, pressupõem que os trabalhadores bancários devem gozar de autonomia e liberdade para executar suas funções, sendo incentivados a produzirem relacionamentos interpessoais de colaboração com foco no trabalho em equipe (Goés & Souza, 2008).

Por outro, tem o intuito de formar indivíduos cada vez mais domesticados, reduzindo as incertezas e os comportamentos desviantes, em nome do objetivo central de aumento da produtividade e da geração de lucro (Silva, Melo & Marra, 2014). Na esteira dessa sociedade do desempenho, cuja consequência é a sociedade do cansaço (Han, 2017), os indivíduos veem sua saúde mental deteriorada, uma vez que parte do prazer que emerge do trabalho está associado às relações sociais, isto é, na relação com o outro (Dejours, 2013).

Esses cenários mostram como os trabalhadores bancários se colocam em uma relação de dilema entre a natureza relacional de seu trabalho e as medições de desempenho que lhe são impostas. Essa lógica se conecta ao que Dardot & Laval (2016) denominam de fábrica dos sujeitos neoliberais, na medida em que as relações sociais passam a ser instrumentalizadas, e o outro se torna apenas um dispositivo de obtenção de índices de produtividade. Não obstante, os indicadores de desempenho de maior relevância no trabalho bancário são atrelados à geração de lucro operacional (Silva, Melo & Marra, 2014). Isso acarreta, por exemplo, em uma crise de valor do trabalho para os gerentes bancários, pois os clientes deixam de ser usuários de serviços prestados com qualidade, e passam a ser, simplesmente, instrumentos para a obtenção de indicadores de performance (Carrijo & Navarro, 2008).

As redes de relações internas também sofrem com essas novas versões de ambiente de trabalho no mundo bancário. A otimização e as pressões por metas produzem práticas de assédio moral nos bancos (Silva, Melo & Marra, 2014), e se conectam em ambientes marcados pela crise dos valores individuais e coletivos (Cabral, et.al, 2017). A baixa lealdade institucional, bem como a crise dos valores sociais, promove contextos em que o caráter humano é dissolvido pelas relações de trabalho (Sennet, 2005). Nesse cenário, em que os gerentes se veem incorporados pelos manuais de gestão (Duarte & Medeiros, 2019), julgamos

ser oportuno um resgate da perspectiva relacional para o centro do debate da gestão bancária.

Defendemos a ideia de que as questões relacionais são colocadas, no mínimo, em segundo plano, quando o assunto se articula em torno dos aspectos de aprendizagem articulados nos discursos produzidos pelo imaginário social da gestão bancária. Entretanto, paradoxalmente, as próprias funções do gerente bancário envolvem participação em um conjunto extenso de relacionamentos interpessoais (Goés & Souza, 2008). Relações que foram instrumentalizadas pela nova ordem que impera nos bancos (Grisci et.al, 2006). Contudo, cabe aqui destacar que há potências relacionais que permanecem obscuras, tanto nos manuais de gestão, quanto nas críticas direcionadas a eles.

Dessa forma, nossa investigação empírica está fundamentada em uma visão relacional que muito ultrapassa a simples motivação para o trabalho em equipe, bem como a visualização dos relacionamentos com os clientes como meras tarefas operacionais. Tampouco, está atrelada à plena submissão dos gerentes a uma lógica institucional que corrompe todos os aspectos relacionais nos bancos. Um pouco além, ela busca procurar como os gerentes aprendem, colocam em jogo suas identidades, suas trajetórias de vida, em suas relações de trabalho com os outros, e se tornam, de algum modo, um pouco mais humanos, mesmo quando os pressupostos sobre suas funções dizem o contrário. Essas definições se articulam com os caminhos metodológicos que adotamos e descrevemos no próximo tópico, que procuram não respostas conclusivas, mas sim aberturas para novos debates.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está fundamentada na percepção de que há uma relação de (co)produção entre sujeito e mundo social. Em outras palavras, consideramos que há uma relação recursiva entre as pessoas e seus contextos relacionais, de modo que os sujeitos reproduzem a si mesmos, para conhecerem a si mesmos, por meio das (re)construções sociais das realidades através da linguagem (Berger & Luckmann, 2004). O objetivo deste trabalho e a base teórica adotada estão de acordo com a proposta de uma pesquisa de natureza qualitativa (Denzin & Lincoln, 2011), pois investigamos o acontecimento do fenômeno fazer gestão a partir das manifestações de gestores em específico, procurando compreendê-los em maior profundidade.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas individuais semiestruturadas (Bauer & Gaskell, 2000). Nas entrevistas semiestruturadas utilizamos roteiros pré-definidos, mas permanecemos abertos para assuntos que emergiram durante o processo de conversação (Fontana & Frey, 2011). Essa característica foi importante, pois diversos aspectos foram aprofundados durante o processo de diálogo, em linhas de argumentações que estavam além dos roteiros estabelecidos. As entrevistas duraram em média 90 minutos, foram gravadas em áudio com o auxílio de um aparelho celular e, posteriormente, transcritas no Microsoft Word.

Foram entrevistados quatro gestores (apresentados, sinteticamente, no Quadro 1), de diferentes organizações bancárias, todos atuantes na região dos inconfidentes (MG). A seleção dos sujeitos de pesquisa aconteceu por meio da técnica de bola de neve, isto é, o primeiro entrevistado indicou o segundo, e assim procedemos sucessivamente. Ressaltamos a dificuldade em encontrar gestores bancários dispostos a falar/questionar sobre suas práticas de trabalho, bem como expor facetas ainda não exploradas sobre as instituições que julgam representar (o que enaltece a própria dificuldade de se reconhecer a gestão em suas perspectivas relacionais nos mais diversos níveis de debate). Inclusive, utilizamos da

aproximação de um dos autores deste artigo, que trabalha no contexto bancário da região, para conseguirmos nos aproximar dos gerentes bancários que entrevistamos.

Nesse momento, acreditamos que o(a) leitor(a) deve estar questionando sobre o baixo número de pesquisados neste artigo. Cabe aqui três pontos que queremos destacar: a) nossa análise nos permite fazer interpretações que abrem novos debates, inclusive, para a literatura sobre gestão e aprendizagem, mas não tem por objetivo apresentar generalizações sobre a gestão bancária;; b) a perspectiva relacional, neste artigo adotada, problematiza a importância do caráter histórico, social e situado das práticas de gestão, aqui representadas pelas narrativas de quatro gestores bancários de diferentes instituições; c) para a abertura do debate que queremos provocar, nossas análises foram centradas na profundidade dos ricos elementos expostos nas falas de cada um dos sujeitos entrevistados.

Quadro 1

Apresentação dos entrevistados

Gestor bancário	G1	G2	G3	G4
Idade	25 anos.	55 anos.	30 anos.	28 anos.
Sexo	Masculino.	Masculino.	Masculino.	Masculino.
Formação	Bacharel em direito.	Pós-graduação em gestão de pessoas.	Bacharel em Administração.	Bacharel em Administração.
Formação continuada	Treinamentos feitos na instituição bancária que trabalha.	Treinamentos feitos na instituição bancária que trabalha.	Treinamentos feitos na instituição bancária que trabalha.	Treinamentos feitos na instituição bancária que trabalha.
Experiência como gestor	4 anos.	18 anos.	3 anos.	3 anos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2006) a análise de conteúdo visa a organização e categorização de um conjunto de dados coletados. Dessa forma, utilizamos a análise de conteúdo para categorizar os dados obtidos por meio das entrevistas estruturadas, de acordo com a frequência em que os assuntos eram mencionados, bem como da relevância dos aspectos que emergiram das falas dos entrevistados. Além disso, consideramos a análise de conteúdo em seu potencial de evidenciar aspectos simbólicos nas (re)construção das interpretações de textos (Krippendorff, 1990).

No processo de análise, as categorias foram definidas a posteriori, isto é, emergiram das próprias interpretações dos dados coletados (Bardin, 2006). São elas: a) aprendendo a fazer gestão bancária com o imprevisível; b) aprendendo a fazer gestão bancária com os clientes: “você agrega à teoria!”; c) aprendendo a fazer gestão bancária com histórias de vida e empatia. Por didática, apresentadas as categorias em separado, destacando que as mesmas possuem conexões entre si. Desse modo, ressaltamos que construímos o texto das análises com foco nesses inter-relacionamentos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRENDENDO A FAZER GESTÃO BANCÁRIA COM O IMPREVISÍVEL

Um ponto em comum sobre as críticas direcionadas aos modelos tradicionais sobre gestão é o fato desses modelos não representarem, em sua totalidade, os cenários cotidianos dos gestores (Paula, 2016; Cunliffe, 2014; Watson, 2005). Dito de outro modo, os contextos de gestão ocorrem em cenários ambíguos e incertos, fazendo com que várias maneiras de fazer gestão escapem aos modelos ensinados nas escolas de negócios (Lapierre, 2005). Os gestores entrevistados neste artigo revelaram que essas articulações também acontecem em seus cotidianos de gestão bancária. Todos os entrevistados demonstraram que em suas rotinas de gestão situações imprevisíveis acontecem, e que essas situações demandam estratégias emergentes que fogem ao caráter prescritivo que permeia o imaginário sobre o exercício de suas funções.

Trabalhar em banco é interessante, às vezes você cria uma estratégia para o dia e quando você chega no serviço aparecem situações que você tem que alterar toda a sua estratégia do dia para poder resolvê-la. [...] São coisas diferentes que acontecem, imprevisíveis, e fora do regulamento, então você tem que usar o bom senso e sempre naquela máxima de se colocar na posição do outro. (Entrevista com gestor bancário G2).

Na fala de G2 é possível perceber que suas funções de gestão bancária ultrapassam os “regulamentos” do banco em que trabalha, exigindo estratégias cotidianas que demandam bom senso entre o que “eu devo fazer” e o que “eu preciso fazer”. Nesse cenário, as práticas de gestão articulam formas de aprendizagem que se entrelaçam com a perspectiva relacional (Watson, 2005; 2001).

Esses achados alinham-se com os resultados do estudo de Carli & Frizon (2020), que investigou a relação entre práticas de gestão, relações interpessoais e índices de *turnover* (rotatividade) nas “Melhores Empresas para trabalhar” no Brasil em 2017. Neste estudo, as autoras evidenciaram que a qualidade dos relacionamentos é um fator determinante para a retenção de pessoas nas organizações. Ao articular nosso estudo com os achados de Carli & Frizon (2020), reforçamos também a importância das relações sociais para o desenvolvimento de práticas cotidianas de trabalho que muito se afastam do caráter prescritivo da descrição de cargos/trabalho de gestão.

Nas falas dos entrevistados também percebemos a importância que as instituições bancárias denotam para os processos de certificação e treinamento, com destaque para o fato de que todos os gestores participaram de ciclos de treinamentos nos bancos que trabalham (Quadro 1). Essa demanda por treinamentos e certificações já foi evidenciada no estudo de Amorim et al. (2015). Contudo, essas mesmas falas mostram o dilema entre os aprendizados articulados nessas capacitações e a natureza relacional das práticas cotidianas de gestão bancária. O primeiro trecho da entrevista com o gestor G1 (“então você tem que usar o bom senso e sempre naquela máxima de se colocar na posição do outro”), assim como o trecho logo abaixo, evidenciam que muitos aspectos de aprendizagem acontecem em jogos de construção de significados com os outros (Cunliffe, 2014; 2001).

O aprendizado adquirido durante os cursos que eu concluo são de suma importância para a minha formação como gerente. Mas diariamente nós temos a oportunidade de aprender mais com nossos colegas de trabalho, no atendimento ao cliente, e de um modo geral, no meio em que nós vivemos (Entrevista com gestor bancário G1).

Essa constatação também é enaltecida por G4. O gestor, além de evidenciar a limitação dos cursos ofertados pelos bancos em suas relações com as práticas cotidianas de trabalho, apresenta também a fragilidade dos próprios manuais de gestão ensinados nas escolas de formação de gestores (em sua fala representada pela palavra “livros”). Nesse cenário, podemos concluir que há um embate entre o que dizem as teorias sobre fazer gestão e as práticas relacionais de aprendizagem. Ou seja, os modelos não conseguem representar a totalidade dos modos de fazer gestão em diferentes cotidianos, conforme já discutido por diferentes autoras e autores (Paula, 2016; Cunliffe, 2014; Watson, 2005; Lapierre, 2005).

O conhecimento técnico bancário conseguimos por intermédio de cursos, treinamentos, apostilas, etc. Porém, o que o banco realmente preza é o funcionário com um perfil mais desenvolvido e atento às mudanças, que apresenta um jogo de cintura e soluciona qualquer situação. [...] O aprendizado informal chega a ser mais importante que o aprendizado técnico. Habilidades como se relacionar com os clientes, sanar dúvidas, conquistar confiança etc., não são aprendidas nos livros. (Entrevista com gestor bancário G4).

A fala de G4 representa o dilema que queremos destacar. Ele acontece entre as exigências que de fato são demandadas pelas práticas de gestão bancária, o perfil “desenvolto e atento às mudanças”, tal como observou Sennet (2006; 2005) ao falar sobre a “era da flexibilidade”, e as narrativas sobre gestão que estão imersas nos discursos dos manuais. Afinal, percebemos por meio das entrevistas, que os manuais não consideram a riqueza das práticas relacionais que permeiam o fazer gestão; e os treinamentos negligenciam aspectos de aprendizagem importantes para o cotidiano dos gestores bancários investigados neste estudo.

O ponto que queremos destacar nessa seção é que, embora negligenciados em diferentes níveis, vários aspectos da aprendizagem gerencial acontecem por meio da relação entre os gerentes e as demais pessoas que compõem os sistemas organizacionais bancários. Essas relações foram evidenciadas nas narrativas dos gestores bancários que entrevistamos, que destacaram a importância da aprendizagem relacional para eles como gerentes, sobretudo, quando se deparam com situações imprevisíveis em seus cotidianos de trabalho. Além disso, eles atribuem como uma fonte importante de aprendizagem o relacionamento com os clientes, o que será analisado no tópico abaixo.

4.2 APRENDENDO A FAZER GESTÃO BANCÁRIA COM OS CLIENTES: “VOCÊ AGREGA À TEORIA!”

Todos os gerentes entrevistados relataram suma importância para os aprendizados gerenciais que emergem de suas relações com os clientes. Por estarem na “linha de frente”, ou seja, em contato direto com os clientes, e por esses mesmos clientes possuírem perfis completamente diferentes, podemos afirmar que os gerentes bancários lidam com atividades de alta complexidade, relatando que em cada atendimento, isto é, em cada prática relacional (Watson, 2005), um novo contexto de aprendizado (social) é gerado. Isso demanda a mobilização e a articulação de conhecimentos, habilidades e competências que escapam aos modelos de treinamentos que lhe são impostos, que vão além do caráter prescritivo da descrição de cargos/trabalho de gestão bancária.

O aprendizado é na prática, a melhor forma de se aprender dentro do banco é na linha de frente. O atendimento ao cliente fortalece nossas habilidades de relacionamento, a enorme quantidade de atendimentos que realizamos por dia nos traz clientes de todos os perfis, desde os mais modestos aos mais complicados. (Entrevista com gestor bancário G4).

Esse cenário evidencia que a prática de atendimento com clientes é fonte de um aprendizado gerencial que é contínuo, coadunando com a proposta de diferentes autoras e autores sobre as dinâmicas de aprendizagem nas práticas gerenciais (Cunliffe, 2014; Watson, 2005; 2001; Lapierre, 2005). Nesse movimento, o saber e o fazer na gestão bancária encontram-se imbricados, isto é, há um movimento contínuo de aprendizagem no mundo gerencial que acontece nas dinâmicas cotidianas das próprias práticas de trabalho (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017). Em linhas gerais, “cada cliente é um novo aprendizado”, “uma coisa nova que você aprende”, “você tem que abdicar da teoria”, “você agrega à teoria”!

Eu costumo dizer que cada cliente é um novo aprendizado, é uma coisa nova que você aprende, porque como o setor bancário é muito amplo, no quesito dos atendimentos. [...] Então esse aprendizado ele incrementa muito até mais que a teoria acadêmica, porque ela te ensina a seguir um tipo de roteiro, porém muitas das vezes pode acontecer um desvio que você tem que abdicar a teoria. Você agrega à teoria! (Entrevista com gestor bancário G3).

Como pode-se observar na fala de G3, embora exista “um tipo de roteiro”, considerando os cotidianos dos gestores bancários, vários desvios são feitos pelos gerentes no sentido de aprenderem fazendo, no exercício de suas funções com os outros. Em outros termos, há uma ruptura com os conhecimentos normatizados (livros, artigos, treinamentos etc.) nas produções dos cotidianos dos gestores bancários que entrevistamos. No contexto da gestão bancária, esse saber-fazer (Korica, Nicolini & Jhonson, 2017) ganha destaque nos mais diversos relacionamentos que os gerentes estabelecem com os clientes. Aqui, percebemos como os gerentes afetam e são afetados, e com isso aprendem a fazer gestão em suas relações com os outros nas organizações (Cunliffe, 2014; 2001; Watson, 2005; 2001).

O tratamento dado, que se diz em relação aos clientes, é o aprendizado contínuo que a gente nunca vai parar de aprender, né! É de suma importância para a nossa formação como gerente, porque nós temos que aprender a lidar com diversas situações e com os diversos tipos de clientes. É muito gratificante quando a gente percebe que nós conseguimos atingir a nossa meta! (Entrevista com gestor bancário G2).

A fala de G2 evidencia esse caráter dinâmico e contínuo da aprendizagem (“o aprendizado contínuo que a gente nunca vai parar de aprender”), o que se articula com o movimento de tornar-se gestão (Watson, 2005; 2001), sendo a realidade transitória, mais bem apreendida enquanto um processo provisório que é constantemente (re)construído por meio de diálogos, interações, tensões e vivências coletivas (Lennie, 1999; Cooper & Burrell, 1988; Cunliffe, 2014; 2001; Lennie, 1999).

Também é possível relacionar a fala de G3 com os achados do estudo de Gonçalves e Corrêa (2018), no qual buscou-se compreender o conceito de valor agregado associado aos sistemas de remuneração e recompensas. Afinal, conforme cita o entrevistado, “é gratificante atingir a meta”. Contudo, essa relação com as metas tem também seu caráter nocivo nas relações de trabalho (Dejours, 2013).

Não poderíamos deixar de destacar que G2 articula as práticas relacionais com a instrumentalização do outro (Dardot & Laval, 2016; Gaulejac, 2007). Advogamos que não romantizamos esse tipo de comportamento, uma vez que adotamos uma postura que rompe com a tradicional racionalidade instrumental que permeia o campo científico da gestão (Tenorio, 2009). Muito pelo contrário, discutimos que os instrumentos de medição de desempenho nos bancos fazem com que os gerentes enfrentem a natureza relacional de seus trabalhos por meio dessas instrumentalizações. O que nos parece permitir questionar o próprio caráter “imparcial” dessas metas, e propor uma desnaturalização, com uma postura

crítica (Fournier & Grey, 2004) frente a essas noções severamente competitivas, que acreditamos só corromper ainda mais os contextos de trabalho nos bancos.

Contudo, da mesma forma que encontramos elementos que nos permitem afirmar que o jogo relacional se articula com a lógica de dominação dos bancos (Silva, Melo & Marra, 2014), existem outros elementos das práticas relacionais que podem servir de base para elaborar respostas para essas questões. Coadunamos com o caminho de reflexão e reflexividade proposto por Cunliffe (2019; 2014), de que as práticas de gestão podem servir de instrumentos retóricos para a (co)produção de ambientes organizacionais mais éticos, morais e responsivos. Acreditamos que a gestão deve ser (re)pensada em seu sentido político, cultural e social (Paula, 2016), e que, nas falas dos gestores bancários que entrevistamos, alguns elementos podem auxiliar nesse sentido. Elas evidenciam que algumas maneiras de fazer gestão bancária são pautadas na noção de empatia, mesmo que essas maneiras de fazer ainda permaneçam em um certo tom de invisibilidade e instrumentalização.

4.3 APRENDENDO A FAZER GESTÃO BANCÁRIA COM HISTÓRIAS DE VIDA E EMPATIA

A empatia, a arte de se colocar no lugar do outro, poderia estar articulada com a aprendizagem relacional na gestão bancária? Em análise das falas dos gestores que entrevistamos neste artigo, poderíamos, em um primeiro momento, dizer que sim. Entretanto, ressaltamos que não sustentamos uma noção de empatia que foge, totalmente, à instrumentalização do outro para obtenção de objetivos próprios atrelados às lógicas neoliberais. Estabelecemos aqui o que chamamos de empatia “embrionária”, de uma relação de aprendizagem com o outro.

O aprendizado por meio da empatia, nas falas dos gestores entrevistados, está entrelaçado com elementos da formação biográfica e identitária dos gestores, que está longe de se caracterizar por personalidades estáticas (Watson, 2001). Conforme observa Cunliffe (2014), o gerente molda e é moldado nas interações sociais que estabelece com os outros nos cotidianos organizacionais, sobretudo, por meio das interações linguísticas. Nesse jogo constante de (re)construção de significados, os gerentes articulam elementos de suas histórias de vida (Watson, 2001) com as práticas sociais de aprendizagem (Brandi & Elkjaer, 2011; Watson, 2005). A fala de G1 representa essa articulação no contexto da gestão bancária.

Acho que tudo o que a gente viveu até o momento de ser gerente, todas as atitudes gerenciais que a gente observou, tanto as que agregam, quanto aquelas que não agregam, nos ajudam na formação, porque elas nos direcionam ao que nós devemos ou não fazer na nossa vida como gestores. [...] Porque a gente sempre pensa em fazer para os outros aquilo que a gente gostaria que fosse feito conosco. (Entrevista com gestor bancário G1).

Observamos que os gerentes colocam em jogo a empatia para aprenderem por meio das práticas relacionais que estabelecem. Nessas práticas relacionais, articulam valores e identidades pessoais, bem como se permitem se (re)constituir no relacionamento com os outros nas organizações. Nesse jogo de (re)construção de valores e identidades (Cunliffe, 2014; Watson, 2005; 2001), as estratégias de aprendizagem se articulam com as formações subjetivas dos gerentes em suas (co)produções com a intersubjetividade (os outros) (Brandi & Elkjaer, 2011).

Entretanto, ressaltamos que essa construção de significados não acontece de maneira estática, isto é, os gerentes moldam e são moldados em meio a essas interações, não podendo assumir valores e identidades que são estanques, conforme mencionado por G2. Além disso, é possível perceber a articulação de aprendizagem com as experiências de vida dos outros,

conforme relacionado por G3 ao enfatizar a aprendizagem no relacionamento com as pessoas mais velhas.

Os valores pessoais sempre estão embutidos, você é o que é, isso traz dentro do seu dia a dia. Agora, isso não quer dizer que as pessoas vão ser a mesma coisa. O embasamento pode não surtir muito efeito no que coloco de valores e são muitas pessoas diferentes, parceiros, clientes, funcionários, com valores diferentes também, respeitando-os sempre e usando os meus valores pessoais. Isso faz parte da minha evolução e são indissociáveis a minha pessoa. (Entrevista com gestor bancário G2).

Às vezes nós atendemos pessoas idosas, mais velhas que não tem instrução acadêmica, mas a experiência de vida deles remete a nós um aprendizado muito incrível. Porque eles têm conhecimento de vida, que muitas vezes na academia não é visto. Então essas habilidades, valores, eles são importantes na relação entre essas pessoas. Por mais que estamos num ambiente gerencial de negócios, nós não podemos esquecer os sentimentos e toda a trajetória que cada um tem. (Entrevista com gestor bancário G3).

Gostaríamos, a partir da fala de G3, destacar a importância das questões relativas à idade no novo capitalismo. Conforme mencionara Sennet (2005), no novo capitalismo, as pessoas mais velhas tendem a ser vistas como não adaptáveis aos novos contextos de trabalho, que se caracterizam pela flexibilidade. Entretanto, paradoxalmente, a fala de G3 remete à uma forma de aprendizado relacional (Brandi & Elkjaer, 2011), que se caracteriza pelas interfaces que se estabelecem com as pessoas mais velhas.

Nesse sentido, embora a alta idade se caracterize pela noção de descarte (Sennet, 2005) no mundo neoliberal (Dardot & Laval, 2016), ela ainda representa elementos que são importantes para o mundo dos negócios, aqui representado pelos aspectos relacionais de aprendizagem na gestão bancária. Entretanto, assim como em outras falas neste artigo destacadas, as relações sociais (com os outros) nos bancos ainda permanecem instrumentalizadas. A fala de G3 representa o embate que permeou a construção deste artigo: a natureza relacional das práticas de gestão e as medições de desempenho que impõem aos gerentes competirem entre si.

Algumas decisões, algumas vendas, algumas atitudes com colegas de trabalho, a gente tem que ter empatia, se colocar no lugar do outro: será que eu gostaria que fizessem isso com meus avós, meus pais, meus irmãos, meus familiares, meus amigos? Então a empatia tem que ser posta em prática sim. Mas ela não deve, em sua plenitude, definir. Ela faz parte, mas isso é um conjunto de processos, você não pode agir só baseado nisso, pois temos normas e regulamentos, temos que saber administrar bem isso para não gerarmos conflitos pessoais e profissionais. (Entrevista com gestor bancário G3).

Antes de iniciarmos a conclusão deste artigo, gostaríamos de deixar, mais uma vez, e mais claramente, um ponto importante para nossas discussões e contribuições. Não estamos, neste artigo, romantizando os relacionamentos dos gestores bancários ao caracterizá-los como mais humanos. Sabemos que boa parte dos relacionamentos aqui destacados, ainda que obscuros nos discursos tradicionais de gestão e aprendizagem, servem de base para a instrumentalização dos indivíduos em suas relações com os outros, que buscam, prioritariamente, o foco na produtividade e gozo de si mesmo na competitividade (Dardot & Laval, 2016). Romantizar essas relações seria estar condizente com um pensamento de que a Administração é simplesmente um instrumento para a obtenção de lucro (Tenorio, 2009), o que não corresponde com a postura reflexiva que adotamos na construção deste estudo. Os

sistemas de metas, os manuais de gestão, impõem uma lógica que provoca sistemas organizacionais competitivos e doentios em sua essência (Gaulejac, 2007).

Seria ingênuo afirmar que os gestores bancários, analisados neste artigo, fogem a essas lógicas do neoliberalismo (Dardot & Laval, 2016; Gaulejac, 2007). Entretanto, os aspectos empáticos aqui destacados, embora permeados por todas essas lógicas, não deixam de ser sinônimos de pequenos pontos de resistência às práticas de gestão que são institucionalizadas. Dessa forma, propomos reflexões no seguinte sentido: se quisermos pensar melhores maneiras de se fazer gestão, por que não as pensar, também, a partir das perspectivas relacionais? Por que vamos nos manter criticando, quase que exclusivamente, os manuais de gestão em seu sentido estático, quando estes falham em representar os cotidianos organizativos em suas totalidades? Em meio a tantos questionamentos apontados neste estudo, construímos algumas considerações para auxiliar na construção de alguns ambientes de discussão, apresentados no próximo tópico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi compreender como as práticas de gestão bancária articulam formas de aprendizagem relacional.

Os resultados encontrados permitem a abertura para novos debates em torno do fazer gestão no contexto bancário. Em termos de análises e discussões, propomos que as noções tradicionais de gestão e aprendizagem são insuficientes para o total desenvolvimento dos trabalhos dos gestores bancários em seus cotidianos.

Convidamos, então, a abertura de um debate sobre a importância de se (re)pensar a aprendizagem organizacional a partir da perspectiva relacional. Afinal, os resultados encontrados revelam que os gestores são “atores práticos” que aprendem através de suas reflexões sobre/nas ações cotidianas, não estando o saber e o fazer dissociados. Ressalta-se, assim, a importância da interação social entre os gestores bancários e os demais atores (perfis diversos de clientes, outros profissionais, etc.), assim como da aprendizagem relacional na gestão e no cotidiano bancário.

Em síntese, concordamos com a reflexão de Allen, Cunliffe & Easterby-Smith (2019), que sugerem repensar a formação em gestão, ao colocar que não somente o homem produz o meio, mas também é produzido por ele. Sugerimos esse mesmo movimento para se (re)pensar a importância das relações sociais nas (re)construções das práticas de trabalho, em suas interfaces com a gestão e a aprendizagem organizacional, ou seja, um movimento em que a gestão se reconheça como também produzida pelas relações sociais de trabalho nas organizações. Ao realizar esse movimento, de certa forma nos aproximamos da psicodinâmica de trabalhos que podem resgatar o ato de trabalhar como fonte de prazer para os indivíduos (Dejours, 2013).

As formações em gestão assumem, quase que exclusivamente, a concepção de modelos ideais de pessoas e técnicas que suportam as práticas de gerenciamento (Junquillo, 2001). Isso acarreta uma separação entre os conhecimentos discutidos nos manuais (livros, artigos, treinamentos etc.) e as efetivas práticas dos gestores em seus cotidianos (Paula, 2016; Cunliffe, 2014; Watson, 2005; Lapierre, 2005). Essa inviabilidade dessa suposta separação foi evidenciada nas categorias de análise que construímos. Afinal, por estarem na “linha de frente”, ou seja, em contato direto com os clientes, e por esses mesmos clientes possuírem perfis completamente diferentes, podemos afirmar que os gerentes bancários lidam com atividades de alta complexidade, relatando que em cada atendimento, isto é, em cada prática relacional (Watson, 2005), um novo contexto de aprendizado (social) é gerado. Isso demanda

a mobilização e a articulação de conhecimentos, habilidades e competências que escapam aos modelos de treinamentos que lhe são impostos, que vão além do caráter prescritivo da descrição de cargos/trabalho de gestão bancária.

Nesse sentido, propomos uma resignificação da importância das práticas relacionais no contexto bancário. Acreditamos no potencial do estudo dessas relações para realizar uma aproximação entre teoria e prática, em suas resignificações sobre o papel das relações sociais nos ambientes de trabalho. Certamente, o próprio conteúdo e ensino dessas práticas relacionais não são homogêneos e estáticos, tampouco ofertam receitas definitivas de sucesso.

É preciso debater a incerteza e a ambiguidade das práticas de gestão em seus pensamentos formativos. Também é importante reconhecermos a importância dos outros para fomentarem práticas de gestão mais responsivas, éticas, morais e políticas. (Paula, 2016; Cunliffe, 2014). Em suma, nossa proposta é repensar a formação gerencial em seus aspectos de aprendizagem a partir da perspectiva relacional em dois movimentos: a) reconhecer que existem incertezas no cotidiano, e que, essas mesmas incertezas são fontes importantes para a aprendizagem organizacional, e para o desenvolvimento do trabalho gerencial; b) repensar a importância dos outros nas relações de trabalho, suas interfaces com as produções de aprendizagens, e a necessária resignificação do papel das relações sociais nos mais diversos cotidianos organizativos. Ademais, advogamos que o resultado deste estudo pode colaborar para o importante debate em torno da necessidade da formação de gestores que, para além da técnica e do lucro, possam pensar a gestão como um instrumento para o bem-estar social e para a cidadania (Tenorio, 2009).

Em síntese, precisamos repensar e resignificar o papel da gestão, da aprendizagem, das pessoas, dos relacionamentos sociais, da coletividade, da colaboração, da responsividade, da negociação de diversos interesses, para a promoção de um ambiente de trabalho onde o lado humano seja o protagonista da história das organizações. Dessa forma, podemos pensar no papel da reflexividade na resignificação do papel do trabalho gerencial (Cunliffe, 2019), tanto para a sociedade, quanto para o indivíduo. Nesse ponto, ressaltamos uma limitação do nosso trabalho, que não coloca a reflexividade no centro das questões sobre aprendizagem organizacional; sendo essa uma sugestão para estudos futuros (no setor bancário ou em outros contextos).

Sugerimos que precisamos pensar alternativas a um modelo organizacional que cada vez mais se articula com adoecimentos psíquicos, ou seja, suicídio, depressão, ansiedade, estresse, solidão etc. Em uma sociedade que vive uma pandemia silenciosa de adoecimento mental (Han, 2017), podemos afirmar que essas patologias surgem como reflexos daquilo que estamos normalizando como novas formas de organização das relações de trabalho (Siqueira, Dias & Medeiros, 2019; Dardot & Laval, 2016; Gaulejac, 2007). Conforme Sennet (2006), um modelo que não sugere que os seres humanos devem se aproximar uns dos outros, que não dá a devida importância aos relacionamentos sociais para o desenvolvimento da sociedade, não consegue preservar sua legitimidade por muito tempo.

Por fim, ensejamos contribuir para o campo da Administração e dos Estudos Organizacionais e de gestão por meio da análise de realidades práticas de gestores bancários; assim como por meio da compreensão das práticas locais de gestão bancária para além da racionalidade instrumental. O que abarca aspectos relacionais - diálogos, interações, tensões e vivências coletivas -, históricos, políticos, simbólicos, sociais e culturais. Afinal, o fazer gestão é mais bem compreendido como um movimento de tornar-se gestão (Watson, 2005; 2001), um fenômeno constantemente (re)construído e (re)aprendido no exercício cotidiano das

funções gerenciais; nas palavras de um de nossos entrevistados, como “um aprendizado contínuo que a gente nunca vai parar de aprender”.

REFERÊNCIAS

- Adorisio, A. (2014). Organizational remembering as narrative: ‘Storying’ the past in banking. *Organization*, 21(4), 463-476. <https://doi.org/10.1177/1350508414527248>
- Allen, S., Cunliffe, A. & Easterby-Smith, M. (2019). Understanding sustainability through the lens of ecocentric radical-reflexivity: implications for management education. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 781-795. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3420-3>.
- Amorim, W., et.al. (2015). Políticas de educação corporativa e o processo de Certificação bancária: distintos atores e perspectivas. *Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 622-647. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0012015.54926>.
- Antonello, C. & Godoy, A. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Orgs.). (2000). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Berger, P. & Luckman, T. (2004). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Brandi, U. & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A. (Org.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. West Sussex: Wiley.
- Cabral, P. et al. (2017). Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. *Revista Alcance*, 24(4), 535-553. [https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4\(Out/Dez\).p535-553](https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p535-553).
- Carli, D. & Frizon, J. (2020). Efeito mediador do person-organization fit na relação entre práticas de gestão das relações interpessoais e índices de turnover. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 162-187. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>.
- Carrijo, D. & Navarro, V. (2009). LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1), 157-17. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p157-171>.
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112. <https://doi.org/10.1177/017084068800900112>.

- Cunliffe, A. (2001). Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38(31), 351-371. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>.
- _____. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage.
- _____. (2019). Reflexividade no ensino e pesquisa de estudos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 60(1), 64-69. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200108>.
- Dardot, P. & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Editora Boitempo.
- Dejours, C. A (2013). A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Orgs.). (2011). *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Duarte, M. & Medeiros, C. (2019). Pop-Management: 15 anos depois – a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas. *Cad. EBAPE.BR*, 17(1), 187-198. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395169212>
- Durante, D., et al. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190131>
- Drucker, P. (1986). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2012). Whatever happened to process theories of learning? *Learning, Culture and Social Interaction*, 1(1), 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.03.002>.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Fontana, A. & Frey, J. (2011). The interview: from neutral stance to political involvement. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Orgs.) *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Fournier, V. & Grey, C. (2006). Na Hora da Crítica: Condições e Perspectivas para Estudos Críticos de Gestão. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46(1).
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.

- Gergen, N. K. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychology*, 40(3), 266-275.
- Goés, A. & Souza, M. (2008). A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 123-140.
- Gonçalves, W. & Corrêa, D. (2018). Perspectiva do conceito de valor agregado: um panorama segundo especialistas e gestores de pessoas de indústrias e organizações diversificadas. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 11(2).
<https://doi.org/10.22277/rgo.v11i2.4313>.
- Gorll, M., Nicolini, D. & Scaratti, G. (2015). Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. *Human Relations*, 68(8), 1-29.
<https://doi.org/10.1177/0018726714556156>.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 1-16.
- Grisci, C. et al. (2006). Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 27-40.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000100004>.
- Han, B. (2017). *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes.
- Junquilha, G. (2001). Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. *Gestão & Produção*, 8(3), 304-318.
<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300007>.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Korica, M., Nicolini, D. & Johnson, B. (2017). In search of managerial work: past, presente and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151-174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>
- Lapierre, L. (2005). Gerir é criar. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 108-117.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000400008>.
- Lennie, I. (1999). *Beyond management*. London: Sage.
- Oltramari, A. & Lorenzato, S. (2012). Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. *Revista Carreira e Pessoas*, 2(3), 2-19.
<https://doi.org/10.20503/recape.v2i3.13762>.
- Paula, A. (2016). Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 18-41.
<https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>.

- Poubel, L. & Junquilha, G. (2019). Para além do management: o processo de managing em uma Escola Pública de Ensino Fundamental no Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, 17(3), 539-551. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395173528>.
- Ripamonti, S., Gorli, M., G. & Cunliffe, A. (2016). Pushing action research toward reflexive practice. *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 55-68. <https://doi.org/10.1177/1056492615584972>.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennet, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- _____. (2005). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, C., Melo, M. & Marra, A. (2014). Relações de poder em uma instituição financeira. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 237-250.
- Siqueira, M., Dias, C. & Medeiros, B. (2019). Solidão e trabalho na contemporaneidade: As múltiplas perspectivas de análise. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-24. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190058>.
- Souza, F., Lemos, A. & Silva, M. (2020). Metamorfoses de um discurso: carreiras sem fronteiras e o novo espírito do capitalismo. *Organizações & Sociedade*, 92(27), 95-112. <https://doi.org/10.1590/1984-9270925>.
- Tenorio, F. (2009). Pensamento crítico versus Pensamento tradicional. *Cad. EBAPE.BR*, 7(3), 525-526. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000300011>.
- Tiecher, B. & Diehl, L. (2017). Qualidade de vida no trabalho na percepção de Bancários. *Pensamento & Realidade*, 1(4), 47-60.
- Watson, T. (2001). The emergent manager and processes of management pre-learning. *Management Learning*, 32(2), 221-235. <https://doi.org/10.1177/1350507601322004>.
- _____. (2005). Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>.