

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JULIANA DE SOUZA MARTINS

Competências gerenciais do *middle manager*

Um estudo comparativo sobre as competências gerenciais do *middle manager* que atua na
área comercial de uma instituição bancária de grande porte

SÃO PAULO - SP

2018

JULIANA DE SOUZA MARTINS

Competências gerenciais do *middle manager*

Um estudo comparativo sobre as competências gerenciais do *middle manager* que atua na área comercial de uma instituição bancária de grande porte

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de avaliação: 14/05/2018

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Vanessa Cepellos
FGV-EAESP

Prof^a.Dr^a. Andrea Leite Rodrigues
EACH-USP

Martins, Juliana de Souza.

Competências gerenciais do *middle manager*: um estudo comparativo sobre as competências gerenciais do *middle manager* que atua na área comercial de uma instituição bancária de grande porte / Juliana de Souza Martins. - 2018.

69 f.

Orientadora: Maria José Tonelli

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de pessoal. 2. Gerentes de nível médio. 3. Gerentes - Conduta. 4. Capacidade executiva. 5. Liderança. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3-052.23

Às minhas tias Ana Maria, Cornélia e Aninha e à minha mãe que têm me apoiado durante toda a minha vida e que não me deixaram sucumbir diante das dificuldades. Aos meus tios José Flávio e José Raimundo e ao meu pai que me acompanham de longe, mas que estão e estarão sempre por perto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, aos meus irmãos, sobrinhos e primos, pois sem eles, nada e nenhuma conquista tem valor concreto.

Agradeço à Professora Maria José Tonelli, minha orientadora, que diligentemente me orientou na condução desse trabalho.

Agradeço à Doutora Ana Maria Milenkovich de Almeida que foi fundamental no meu processo de cura.

Agradeço à Renata Cristina Oliveira por todo o incentivo para realizar o MPA e, sobretudo, pelo apoio e amizade, coisas que a tornaram uma pessoa essencial em minha vida.

Agradeço as minhas amigas, irmãs de coração Erica Jannini e Diana Pasqualucci que são a família que escolhi nessa vida e que me ajudaram com o equilíbrio e amizade necessários em toda a jornada do mestrado.

Agradeço ao Itaú Unibanco nas figuras das pessoas aqui citadas, que em diferentes momentos me ajudaram a realizar o curso, e mais recentemente, a concluí-lo: Sergio Fajerman, Marcelo Orticelli, Milena Lefon, Tatyana Montenegro, Paula Altavista, Marcela Calais, Karina Hekli, Arthur Saraiva, Viviane Ventura e Deborah Galantini. Agradeço também toda a equipe do segmento *Middle Market* do Banco de Atacado: Carlos Vanzo, superintendentes e gerentes regionais por dedicarem seu tempo para me ajudar nesse projeto: sua preciosa ajuda foi fundamental para realizar esse trabalho.

Agradeço a todos os colegas do MPA que estiveram nessa jornada comigo, foram anos intensos em nossas vidas. Agradeço em especial à Monica Couto, que foi representante da turma e ajudou a todos, sem exceção, e agradeço ao Time: Thiago Lepinski e Luis Schumacher. Esses dois colegas se tornaram amigos, às vezes, “anjos”, e foram grandes companheiros em muitos momentos desafiadores dessa estrada.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.”

(Paulo Freire)

"Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim."

(Francisco Cândido Xavier)

RESUMO

Os gerentes da média gestão, a quem nesse estudo chamaremos de *middle managers*, são responsáveis por fazer a ligação entre o nível executivo e o nível operacional nas empresas. Eles agem como sintetizadores da informação da alta liderança e como facilitadores para os níveis abaixo e níveis laterais (áreas de suporte, por exemplo) encorajando e engajando as equipes a novas ideias e outros fatores experimentais na busca por resultados.

O presente trabalho estabelece-se em torno desse importante agente, restringindo sua pesquisa a *middle managers* que atuam na área comercial de uma instituição bancária de grande porte que atua junto às grandes empresas brasileiras.

O estudo compreende uma análise da literatura existente sobre o tema competências e deseja compreender quais são as competências gerenciais que a organização estabelece para o público de *middle managers*; seja formalmente, via avaliação de competências, seja informalmente, via cobrança dos gestores que lideram este grupo de média gestão. Adicionalmente, o projeto deseja compreender quais são as competências gerenciais que a organização estabelece para esse público: seja formalmente, via avaliação de competências, seja informalmente via cobrança dos gestores que acompanham esses gerentes no dia a dia.

O levantamento das competências do *middle manager* “cobradas” pelos gestores foi realizado a partir de entrevistas com os líderes da área em questão, o que resultou numa relação de 12 competências principais. Em paralelo, foi realizado um levantamento com os próprios *middle managers* a fim de determinar quais as competências que eles entendem que possuem. Esse levantamento culminou numa lista de 13 competências.

Os quatro levantamentos foram comparados e consolidados, todas as intersecções foram excluídas e encontrou-se uma relação de 11 competências importantes para a atuação do público em questão.

Palavras-chaves

gestão de pessoas, liderança, *middle managers*, competências, competências gerenciais, competências dos *middle managers*.

ABSTRACT

Middle management managers, whom we will call middle managers in this study, are responsible for connecting the executive level to the operational level in companies. They act as high-level information synthesizers and as facilitators for the levels below and lateral levels (supporting areas, for example) by encouraging and engaging teams with new ideas and other experimental factors in the search for results.

The present work establishes itself around this important agent, restricting its research to middle managers who work in the commercial area of a large banking institution that works with large Brazilian companies.

The study comprises an analysis of the existing literature on the subject competencies that results in 34 competencies. In addition, the project wants to understand the managerial competencies that the organization establishes for this public: either formally, through evaluation of competencies, or informally through the collection of the managers who accompany these managers on a daily basis.

The survey of managerial skills "collected" by the managers was carried out through interviews with the leaders of the area in question, which resulted in a list of 12 main competencies. In parallel, a survey was carried out with the middle managers themselves in order to determine what competences they understand they have. This survey culminated in a list of 13 competencies.

The four surveys were compared and consolidated, all intersections were excluded and a list of 11 important competencies was found for the performance of the public in question.

Keywords

people management, leadership, middle managers, competency, managerial competencies, middle management competencies.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 <i>Middle managers</i>	14
2.2 Competências – Breve Histórico e Escolas Principais.....	16
2.3 Competência gerencial.....	20
2.4 Competência Gerencial do <i>middle manager</i>	23
3. COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA DO ITAU UNIBANCO.....	29
3.1 Avaliação de Competências.....	29
3.2 Cultura Organizacional.....	31
4. METODOLOGIA.....	33
4.1 Contexto da empresa e da amostra analisada.....	33
4.2 Coleta de dados.....	34
5. RESULTADOS.....	36
5.1 Questionário.....	36
5.1.1 Perfil dos respondentes.....	36
5.1.2 Resultados.....	40
5.2 Entrevistas.....	45
5.2.1 Resumo das entrevistas.....	45
5.2.2 Resultados.....	48
6. CONCLUSÃO.....	53
6.1 Limitações do Estudo e Sugestão de Pesquisas Futuras.....	57
7. REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	62
APÊNDICE B – MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Performance Efetiva.....	17
Gráfico 1 – Tempo como Gestor de Pessoas.....	36
Gráfico 2 – Tempo de Empresa.....	37
Gráfico 3 – Tempo na Função Atual de Gerente do Segmento <i>Middle Market</i>	37
Gráfico 4 – Local de Atuação.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formas do <i>middle manager</i> influenciar estrategicamente as atividades.....	15
Tabela 2 – Definições de competências por diversos autores.....	19
Tabela 3 – Âncoras de Carreira – Gerência Geral.....	21
Tabela 4 – Competências genéricas modelo de um gerente.....	22
Tabela 5 - Resumo das competências gerenciais do <i>middle manager</i> estabelecidas pela literatura.....	26
Tabela 6 – Perfil dos respondentes do questionário.....	39
Tabela 7 – Perfil dos respondentes.....	40
Tabela 8 – Competências de um <i>middle manager</i> de destaque.....	41
Tabela 9 – Competências que um <i>middle manager</i> acredita possuir.....	42
Tabela 10 – Correlação entre as respostas das questões das tabelas 8 e 9.....	44
Tabela 11 – Competências elencadas pelos superintendentes.....	51
Tabela 12 – Comparativo das competências elencadas nas entrevistas.....	52
Tabela 13 - Comparativo final das competências do estudo.....	54
Tabela 14 - Convergência entre competências listadas pelo gestor e listadas pelo <i>middle manager</i>	56
Tabela 15 – Convergência entre competências avaliação formal versus gestor e versus <i>middle manager</i>	56

1. INTRODUÇÃO

O campo de estudo desse trabalho relaciona-se à Gestão de Pessoas nas organizações, atendo-se com mais detalhe às competências apresentadas pelos gerentes de média gestão ou *middle managers*, nomenclatura que será utilizada para se referir aos gerentes da média liderança no presente trabalho.

Em linhas gerais, este trabalho pretende entender quais são as competências gerenciais que a literatura estabelece para um *middle manager* e confrontá-las com a realidade das competências apresentadas pelos *middle managers* que atuam na área comercial de uma instituição bancária de grande porte com o objetivo de se obter uma relação de competências fundamentais para o público em questão.

Segundo Wooldridge (2008), existem diversos estudos sobre o tema desde a década de 1980 sobre uma infinidade de tópicos, entre eles: o papel e a identidade do *middle manager*, quais são os recursos utilizados pelos *middle managers* para o desdobramento da estratégia (poder de decisão estratégica), influência exercida pelos *middle managers* na alta liderança, mudanças na estrutura do *middle manager* dentro das empresas, discurso estratégico do *middle manager*, expectativas de carreira dos *middle managers*, o sentido e o significado na carreira e no discurso dos *middle managers*. No entanto, quando se adentra ao assunto competências, apesar de haver uma grande gama de estudos sobre o tema, segundo Fleury e Fleury (2001) nos últimos anos, esse tópico entrou em pauta no meio acadêmico e empresarial em todas as esferas possíveis: em relação ao indivíduo (a competência do indivíduo), às organizações (as *core competences*) e aos países (sistemas educacionais e formação de competências), não há um consenso, uma “receita de bolo” que estabeleça de forma clara e específica qual é o conjunto de características gerenciais requerido para um *middle manager*.

Existem duas ressalvas importantes a serem feitas: (1) as competências de um líder podem ser iguais independentemente de sua função na organização (*middle manager*, *top manager*, *chief executive officer* (CEO), etc) diferenciando-se apenas pelo espectro de atuação e pela senioridade do cargo. Portanto, o estudo pode concluir que realmente não existe nenhuma conclusão específica de competências gerenciais para os *middle managers* simplesmente porque não existe distinção de competências gerenciais entre as lideranças das empresas; (2) as competências desejadas para a liderança variam de acordo com o estilo de gestão, cultura e valores das empresas (DUTRA, 2004). Apesar de certamente haver uma intersecção de características requeridas entre as empresas, cada qual possui suas particularidades e esse estudo se concentrará apenas em uma empresa, não podendo ser generalizado para o mercado

inteiro de *middle managers*. Dito isso, na sequência segue o contexto da empresa a ser estudada.

A instituição bancária em questão é uma das maiores empresas privadas do Brasil, possuindo aproximadamente 100 mil empregados. Atualmente 15% de toda sua liderança encontra-se nessa condição de intermédio entre o alto escalão e as equipes. Devido ao alto volume de *middle managers* presentes na organização, aproximadamente 2.000 pessoas, em diferentes contextos (áreas de suporte: recursos humanos, marketing, finanças, riscos, operações e *backoffice* e áreas de negócio: varejo e atacado), o trabalho se dedicará a entender uma parcela da população que atua na área comercial, deixando espaço para futuros trabalhos nesse mérito.

Esse trabalho pretende elencar as competências necessárias para a atuação do *middle manager* dentro da área comercial de uma instituição bancária com base:

- a) competências provenientes da literatura acadêmica (o que a academia fala);
- b) necessidades específicas do banco (o que o banco espera);
- c) necessidades específicas da área analisada (o que o banco tem).

Ele está organizado em cinco seções principais. A primeira é a base teórica, onde será abordada uma revisão da literatura sobre os *middle managers*: conceito e papel no mundo corporativo e sobre o assunto “competências” como um todo: breve histórico sobre o tema, principais correntes de pensamento, competências funcionais e gerenciais como forma de alavancar os resultados. A segunda seção aborda informações internas da empresa que será estudada. A terceira seção aborda a metodologia de trabalho, onde serão descritas: abordagem de pesquisa e os métodos de coleta dos dados. A quarta seção é dedicada ao estudo dos resultados da pesquisa: questionário e entrevistas e, por último, vem a quinta seção com a conclusão do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Middle managers*

Em relação ao papel dos *middle managers*, encontramos várias definições na literatura, todas convergindo para o mesmo conceito.

Mintzberg (1989) afirma que a maioria das organizações pode ser dividida em 5 grandes partes. Dentro disso temos os *middle managers* que ocupam importante posição entre topo e base da empresa.

1. Estrutura operacional (*operating core*): é a base da pirâmide, são as equipes responsáveis pela produção do produto e/ou serviço em questão (por exemplo, numa indústria, equivaleria à linha de montagem);
2. Topo estratégico (*strategic apex*): representa a alta liderança de onde saem as definições de estratégia que norteiam e gerenciam toda a empresa;
3. Média Gerência (*middle line*): compreende os gerentes que ficam diretamente entre o topo estratégico e a estrutura operacional;
4. Estrutura técnica: são equipes de desenvolvimento que desenham os sistemas pelos quais os processos de trabalho são idealizados, desenhados e controlados. É uma área de suporte que atua paralelamente aos *middle managers*;
5. Equipe de suporte: são equipes de suporte da operação, e que não são da linha de produção. Por exemplo, recursos humanos, controladoria e finanças, marketing, entre outros. Também atua lado a lado com os *middle managers*.

Floyd e Wooldrige (2008) também definem os *middle managers* como os gerentes que estão localizados abaixo dos executivos mais seniores, mas acima do primeiro nível de supervisão de uma estrutura hierárquica. Ou seja, eles estão entre o nível estratégico e o nível tático de uma organização.

Numa organização de comando e controle, o *middle manager* é visto como parte do controle, segundo Floyd e Wooldrige (1997, p. 466) “*middle managers* performam um papel de coordenação onde eles mediam, negociam e interpretam conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e níveis técnicos (operacional).” A Tabela 1 exemplifica essa mediação performada pelo gerente: para “cima” (*upward*) ele é responsável por propor novos projetos e programas, por representar a organização no mercado junto aos concorrentes e fornecedores e por comunicar as informações do campo para a executiva. Para “baixo”

(*downward*) ele é responsável por traduzir toda a estratégia em ações táticas que possam ser executadas pelas equipes e por viabilizar a operação para que a condução dos projetos.

Ainda segundo Floyd e Wooldridge (1994, p. 48): “*Middle managers* fazem atividades que traduzem as estratégias definidas nos níveis mais altos para os níveis operacionais. Isso envolve: (1) definir táticas e desenvolver orçamentos para cumprir a estratégia, (2) monitorar a performance individual e (3) tomar ações corretivas quando o comportamento fica fora das expectativas”.

Tabela 1 - Formas do *middle manager* influenciar estrategicamente as atividades

Para os níveis estratégicos (upward)

Sintetizar informações:

- Colher informações sobre a viabilidade de novos programas
- Comunicar as tarefas para concorrentes, fornecedores, etc.
- Avaliar mudanças no ambiente externo

Defesa / suporte:

- Justificar e definir novos programas
- Avaliar os méritos de novas propostas
- Buscar novas oportunidades
- Propor programas ou projetos aos executivos mais seniores

Para os níveis operacionais (downward)

Promover a adaptabilidade:

- Flexibilizar normas para iniciar projetos
- Proporcionar tempo para programas experimentais
- Alocar e prover recursos para projetos experimentais
- Prover apoio para projetos experimentais
- Encorajar discussões informais e compartilhamento de informação

Implementar a estratégia deliberada:

- Monitorar atividade para apoiar os objetivos dos níveis estratégicos
 - Traduzir metas em planos de ação
 - Traduzir metas em objetivos individuais
 - Vender iniciativas dos subordinados aos altos executivos
-

Fonte: Floyd e Wooldrige (1997, p. 467)

Farrell (2014) conceitua os *middle managers* como a camada de gerentes que estão entre dois níveis da organização (estratégico e tático) sendo testados a todo o momento por cada um desses níveis a despeito de interesses dicotômicos.

Harding et al (2014) também afirmam os conceitos dos demais autores: os *middle managers* mantêm uma posição central nas estruturas hierárquicas - são responsáveis por implementar as estratégias dos líderes seniores da organização e exercem controle sobre as equipes mais juniores, mas enfatizam que os *middle managers* são mais que elos passivos entre a decisão e a execução, eles são importantes mediadores que deliberadamente conectam os elos estratégicos e operacionais com capacidade para moldar a direção estratégica da empresa.

Apesar do conceito e do papel dos *middle managers* estarem bem estabelecidos, há questionamentos, que não são objeto desse estudo, mas que são pertinentes citar, pois são ligados fundamentalmente a esses temas: a insatisfação do *middle manager* em relação ao seu papel é relatada por Dopson e Stewart (1990) que elencam as seguintes causas: estar no meio de uma hierarquia, ter que administrar expectativas conflitantes entre o topo e a base, perda de expertise técnica - uma vez que a maior parte do tempo é gasta com funções burocráticas e administrativas e, por último, citam “desilusão com a carreira”. Essa insatisfação pode ser provocada de certa forma pela diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado, mas também pela sobrecarga de funções advindas com o achatamento das estruturas organizacionais ao longo do tempo.

Definido o conceito e papel dos *middle managers*, é fundamental refletir sobre as competências gerenciais que eles devem possuir a fim de realizar e se destacar em tais atividades.

2.2 Competências – Breve Histórico e Escolas Principais

Antes de adentrar nas competências gerenciais, é fundamental entender um breve histórico sobre o macro tema competências e sobre as principais correntes vigentes no mundo acadêmico.

As décadas de 1970, 1980 e 1990 foram cruciais para a construção do que conhecemos hoje sobre o assunto competências.

Nos Estados Unidos, em 1973, o conceito de competência individual surgiu após McClelland, psicólogo e professor da Universidade de Harvard, publicar seu trabalho “*Testing for Competence rather than for ‘intelligence’*” onde ele questionava a validade dos testes de inteligência e aptidão para determinar o sucesso na carreira dos profissionais.

Diferenciava-se assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado de habilidades: demonstração de um talento particular na prática e

conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABLE, 1997).

Em 1982, Boyatzis publicou um importante estudo denominado “*The competent manager: A model for effective performance*” que, entre outros objetivos, se propôs a determinar quais as competências dos gerentes estavam relacionadas à uma performance superior. Para isso, ele estudou 12 organizações públicas e privadas, 41 tipos de gerentes e 2.000 gerentes. O estudo resultou em 12 competências relevantes para a performance superior e 7 competências básicas. A Figura 1 mostra que Boyatzis já relacionava o conjunto de competências do indivíduo com o contexto organizacional e as especificidades do cargo para justificar uma performance superior. A intersecção entre os três componentes resulta numa ação ou comportamento efetivo que leva a uma performance superior.

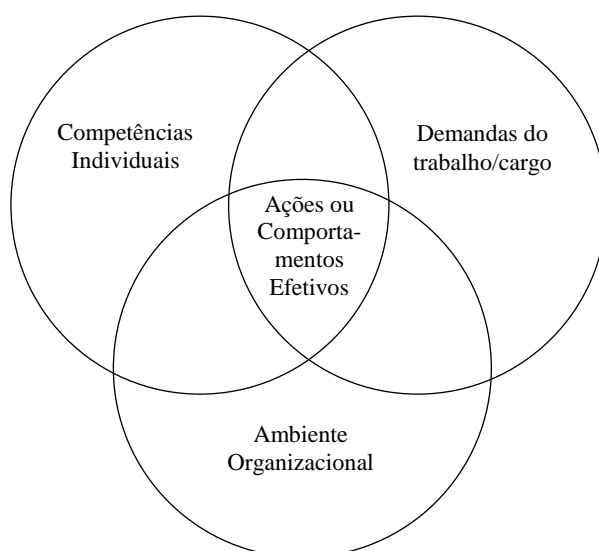


Figura 1 - Modelo de Performance Efetiva¹

Ao mesmo tempo, na França, especificamente em Paris, efervescia um movimento estudantil que protestava contra a disciplina rígida, currículos escolares e estrutura acadêmica conservadora. Sentimentos esses reforçados por uma situação social e política desgastada pela guerra de independência da Argélia (HANASHIRO et al, 2007).

Nesse período então começou na França um grande debate sobre a efetividade do ensino, frente às demandas crescentemente complexas da sociedade que resultou no estabelecimento de competências desejadas pelas empresas, colocadas como objetivos a serem atingidos pelos educadores a fim de aproximar o ensino das necessidades do trabalho (AMATUCCI, 2000, p. 73).

¹ BOYATZIS, 1982, p. 13

A discussão migrou do campo da educação para o campo do trabalho, e em 1991 foi criado o Inventário de Competências, uma importante ferramenta para avaliação de desempenho que passou a fazer parte da legislação trabalhista francesa, e é nesse momento que dois pesquisadores destacam-se no estudo do tema: Le Boterf e Zarifian.

Há uma diferença importante entre as escolas americana e francesa. Nota-se que a escola americana trata competências como *inputs*, ou seja, como um conjunto de recursos que o indivíduo possui: conhecimentos, habilidades e atitudes. Por outro lado, a escola francesa olha o tema sob uma perspectiva de agregação de valor e entrega. Hanashiro et al (2007) sintetiza bem esse pensamento: as competências para os autores franceses são dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais.

A Escola Brasileira sofreu influência dessas duas vertentes de pensamento, não criando nenhuma nova corrente de pensamento. São pesquisadores de destaque: Dutra, Fleury e Ruas. Ruas (2003) contextualiza que na década de 1990, o conceito de competência surgiu a partir da intensificação da reestruturação produtiva, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais dos trabalhadores. Dentro disso, o conceito de competências passa a ser mais dinâmico por se tratar do desenvolvimento de capacidades que serão mobilizadas em situações pouco previsíveis.

Para Ruas (2000, *apud* PELISSARI, GONZALEZ, VANALLE, 2011) a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações, não sendo um estado de formação educacional ou profissional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Desse modo, a competência não se reduz ao saber, tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa determinada situação.

Sob a perspectiva brasileira da definição de competências, Ruas (2000) afirma que, de forma geral a questão da competência se coloca num espaço de interação entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais. Essa visão tem sido complementada pela capacidade de mobilização e aplicação desse conhecimento em uma situação ou tarefa específica.

Dada a inúmera gama de conceitos presentes na literatura sobre o assunto, a Tabela 2 procura contemplar as principais definições de autores americanos, franceses e brasileiros.

É possível identificar alguns pontos de convergência entre os conceitos: competência ligada a performance e competência ligada a um conjunto de habilidades e de conhecimentos e competência ligada à ação do indivíduo (como ele aplica seu arcabouço intelectual).

Tabela 2 – Definições de competências por diversos autores

Autor	Definição
Le Boterf (1994) <i>apud</i> Hanashiro (2007)	A competência está fundamentada em três eixos: pessoa (biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional. Competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidade em um determinado contexto profissional ou em uma tarefa única.
Zarifian (2001, p. 68 e 72)	A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do individuo diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.
McClelland (1973, p. 8)	Competência é um traço pessoal ou um conjunto de hábitos que levam a uma performance superior.
Klemp (1980) <i>apud</i> Boyatzis (1982)	Competências são características subjacentes de uma pessoa que resultam numa performance efetiva e/ou superior em seu trabalho.
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são características que possuem relação causal com uma performance efetiva e/ou superior do individuo.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	Competência é uma característica subjacente a um individuo que prediz se ele fará algo bem ou mal e/ou se apresenta performance efetiva e/ou superior dentro de um trabalho ou em uma situação.
Mirabile (1997, p. 75)	É um conjunto de conhecimento, habilidade e/ou características associado à alta performance no trabalho. Acrescenta que, algumas definições incluem motivos, crenças e valores como parte do conceito.
Fleury e Fleury (2001, p. 188)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao individuo.
Dutra	Competência é um conjunto de características do individuo que

(2004, p. 29 e 30)	<p>definem um desempenho superior.</p> <p>Competência é saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.</p>
--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 Competência gerencial

Resende (2000) define que competência gerencial pode ser entendida como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos: conhecimento, informações, habilidades e as inteligências - para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma empresa.

Diversos autores como Katz (1955, 1974), Boyatzis (1982), Mintzberg (1973), Spencer e Spencer (1993), Fleury (2001) e Dutra (2004) afirmam que existem um conjunto de competências básicas que os gerentes precisam apresentar para exercer seu papel de forma efetiva. Contudo não há uma grande convergência sobre quais seriam essas competências.

Em complemento a essa afirmação, Ruas (2003) a partir de estudo de 11 empresas instaladas no sul do Brasil afirma que a noção de competência, especialmente em sua dimensão individual, apresenta grande difusão. A aplicação da noção de competência apresenta formas muito heterogêneas nas empresas e isso acaba por prejudicar a objetividade no uso da noção de competências na prática de gestão de pessoas.

Abaixo, seguem três exemplos de competências gerenciais escritas por autores reconhecidos no meio acadêmico. Elas são diferentes, e até mesmo complementares entre si, algumas são mais genéricas e outras mais específicas. Ruas (2003) afirma que competências mais genéricas são mais compatíveis com o estado atual de trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista).

Em um artigo chamado “Habilidades de um Administrador Efetivo”, publicado pela Harvard Business Review em 1955 e republicado em 1974, Katz classifica as competências gerenciais em três blocos: técnicas, humanas e conceituais.

As competências técnicas implicam no conhecimento, entendimento e proficiência em uma determinada atividade, particularmente aquela que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Competências técnicas envolvem, dentro de uma área particular de atuação: conhecimento específico, habilidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas concernentes à mesma.

As competências humanas traduzem a habilidade do executivo trabalhar em grupo de forma efetiva e construir um senso de cooperação dentro do time que ele lidera. Para exercer plenamente essa competência, o executivo deve preocupar-se genuinamente com as pessoas de forma que ele, naturalmente, perceba e reconheça as necessidades de todos que interagem com ele durante o período de trabalho de forma a motivar e engajar essas pessoas para o trabalho individual ou da equipe.

Por fim, as competências conceituais, envolvem a habilidade de ser estratégico, de ter visão do todo, passando por: reconhecimento das interdependências entre os vários papéis/funções dentro da organização, entendimento do impacto das mudanças em todas as esferas da empresa e compreensão da relação da empresa com seus *stakeholders*. Ciente de todos esses pontos, o executivo deve ter a habilidade de tomar decisões em favor do bem estar da organização.

O interessante é que depois de quarenta e nove anos de sua publicação, o artigo continua influenciando autores que escrevem sobre o tema. Peterson (2004) relata em seu artigo que de quinze livros sobre competências lançados na década de 1980, doze faziam referência ao artigo de Katz. Este mesmo artigo ainda é fonte de estudo de trabalhos realizados até os dias atuais. Isso traduz a perenidade e a influência que o mesmo exerceu sobre publicações relativas a competências.

Em 1978, observa-se a visão de Schein, (1978 *apud* HANASHIRO, 2008) sobre competências gerenciais descritas na Tabela 3, a partir do seu famoso trabalho de âncoras de carreira.

Tabela 3 – Âncoras de Carreira – Gerência Geral

Competências	Significado
Habilidades analíticas	Identificação e solução de problemas conceituais sob condições de incertezas e a partir de informações incompletas
Habilidades Interpessoais	Habilidade de influenciar, supervisionar, liderar e controlar pessoas a fim de atingir objetivos organizacionais.
Habilidades Emocionais	Capacidade para sentir-se estimulado em situações de crise emocional. Capacidade para suportar alto nível de responsabilidade e capacidade para exercitar autoridade sem sentir medo ou culpa.

Fonte: Schein, 1978 (*apud* Hanashiro et al, 2008)

Spencer e Spencer (1993) elencam quatro competências fundamentais (desenvolvimento organizacional, construção de relacionamentos, expertise e conhecimento técnico) e onze competências específicas para a atuação de um gerente (impacto e influência, orientação para resultados, cooperação e espírito de equipe, pensamento analítico, iniciativa, desenvolvimento de pessoas, confiança pessoal, diretividade/assertividade, busca por conhecimento, liderança, pensamento conceitual e compreensão interpessoal). A Tabela 4 explica o conceito embutido em cada competência.

Tabela 4 – Competências genéricas modelo de um gerente

Competências Gerenciais	Significado
Impacto e influência	Se relacionam de modo a influenciar e impactar o funcionamento da organização, nunca em benefício próprio.
Orientação para resultados	São orientados a performance: definindo metas, melhorando a eficiência e/ou reduzindo custos para si e para o time.
Cooperação e espírito de equipe	São cooperativos, trabalham em equipe, tomam decisão de forma colegiada. Reconhecem, encorajam e empoderam o grupo.
Pensamento analítico	Pensam de forma lógica, enxergam as implicações e consequências das situações e informações, antecipam dificuldades e planejam como lidar com elas e estão sempre pensando a frente em como finalizar uma tarefa ou alcançar um objetivo.
Iniciativa	Faz além do que é requerido de forma a alcançar um objetivo ou se preparar para um futuro problema ou eventual oportunidade.
Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvem a equipe, dão <i>feedback</i> , possuem tranquilidade e confiança mediante as dificuldades.
Confiança pessoal	Acreditam em si mesmos, gostam de tarefas desafiadoras e questionam diretamente as atitudes de seus superiores.
Diretividade/assertividade	Assertividade para definir limites, dar recados difíceis e dizer não quando necessário.
Busca por conhecimento	Buscam informações de forma sistemática, pois sabem

	que ela é fonte de diagnóstico de problemas ou de futuras oportunidades.
Liderança	Estabelecem e comunicam altos padrões para a performance do grupo. Obtém recursos diferenciados dos demais na organização a fim de realizar entregas no seu time.
Pensamento conceitual	Possuem boa leitura de cenário: enxergam conexões e notam inconsistências que não são óbvias aos demais. Em situações complexas rapidamente identificam os principais problemas e as ações a serem tomadas.
Compreensão interpessoal	Entendem o “outro”, demonstram empatia pelo “outro” e conhecem o que motiva o “outro”.

Fonte: Spencer e Spencer (1993, p. 201)

2.4 Competência Gerencial do *middle manager*

Após a conceituação de competência gerencial no item anterior, é importante analisar o tema em relação ao *middle manager*.

Em seu trabalho no começo dos anos 90, Miller (1991) define as competências genéricas de um gerente de sucesso, essas competências são funcionais, basicamente instrumentais, e estão apresentadas sob a seguinte salvaguarda: “competências são específicas da organização, cultura e ambiente da empresa”. O autor já adverte que o tema contém alta dose de especificidade, e tudo o que for dito a respeito dele deve ser observado sob esse prisma. Apesar das competências citadas pelo estudo parecerem antiquadas, elas ainda não adotadas por muitas empresas da atualidade:

- a) Gerente de operações: (1) manter e melhorar os serviços e as operações da produção, (2) contribuir para a implementação de mudanças em serviços, produtos e sistemas;
- b) Gerente de finanças: recomendar, monitorar e controlar o uso de recursos;
- c) Gerente de pessoas: (1) contribuir para o recrutamento e seleção de pessoas, (2) desenvolver equipes e indivíduos de modo a provocarem melhora na performance, (3) planejar, alocar e avaliar o trabalho feitos pelos times e indivíduos, (4) criar, manter e melhorar as relações de trabalho;
- d) Gerente de informações: (1) coletar, avaliar e organizar informação para ação, (2) trocar e compartilhar informação para resolver problemas e tomar decisões.

Abordagens mais recentes adicionam o componente comportamental à discussão das competências, o conceito de *soft skills* (competências comportamentais). Em um novo trabalho, Boyatzis (2007) divide as competências em três grandes grupos: (1) competências cognitivas que estão ligadas a capacidade da forma de estruturação do pensamento e padrões de reconhecimento, (2) competências relacionadas à inteligência emocional, como autoconhecimento e autocontrole e (3) competências ligadas à inteligência social, como empatia e trabalho em equipe.

Nesse sentido, Mansfield (2004) elenca três conjuntos de competências comportamentais que foram sendo modificadas ao longo do tempo. O primeiro conjunto foi desenvolvido no começo dos anos 80 na Inglaterra: (1) capacidade analítica, (2) comunicação, (3) resolução de problemas e tomada de decisão, (4) habilidades práticas ligadas à atividade funcional, (5) habilidades ligadas à tecnologia e informação.

O segundo conjunto, criado pela QCA (*The Qualifications and Curriculum Authority*) da Inglaterra na década de 1990, consiste em seis categorias, muito parecidas com as categorias criadas na década de 1980, mas com um viés mais comportamental: (1) capacidade analítica, (2) comunicação, (3) resolução de problemas, (4) trabalho em equipe, (5) capacidade de aprendizado e performance, (6) habilidades ligadas à tecnologia e informação.

O terceiro conjunto foi desenvolvido em 1998 e já traz uma gama maior de competências ligadas ao comportamento e menos ao conhecimento que os conjuntos anteriores: (1) comunicação, (2) processamento da informação, (3) adaptabilidade, (4) idiomas, (5) iniciativa e criatividade, (6) raciocínio crítico, (7) conhecimentos sobre direitos e deveres de um cidadão e de um consumidor.

A partir de um estudo realizado entre 2006 e 2007, baseado em 553 respondentes, Armstrong (2003) estabeleceu 49 competências gerenciais. Interessante notar que dentre as 49 competências, 7 se destacam: (1) cooperação, (2) comunicação, (3) gerenciamento de pessoas (conseguir influenciar para atingir resultados), (4) foco no cliente, (5) orientação para resultados, (6) resolução de problemas e (7) planejamento e organização.

Shirazi e Mortazavi (2009) em seu estudo com 301 gerentes mostram que comunicação, foco no cliente, trabalho em equipe, gerenciamento efetivo de pessoas (gerenciar clima, atrair e desenvolver pessoas), orientação ao estudo, lidar com pressão e estresse, autoconfiança, poder de persuasão, capacidade analítica e capacidade de assumir responsabilidade por seus atos são fatores de sucesso para os gerentes nas organizações.

Adicionalmente, dentro do universo particular dos *middle managers*, Rouleau e Balogun (2011) inserem que a habilidade política de influenciar outrem de modo a conquistar o

objetivo desejado pela empresa e a capacidade de engajar os times nos projetos são itens fundamentais para o bom exercício de sua função de intermediação na empresa.

Harding et al (2014) reforçam as competências existentes e trazem uma certa sofisticação no quesito gestão de pessoas: não basta supervisionar o trabalho, é necessário ter habilidades sócio-emocionais para lidar com pessoas de forma muito precisa por meio de duas competências: especialistas na resolução de problemas de modo a assegurar a implantação de mudanças disruptivas e/ou radicais e devem possuir habilidades de gerenciar o estado emocional de seus colaboradores.

Jackson e Humble (1994) sugerem que à medida que as organizações e relações de trabalho evoluíram devido a fatores como revoluções tecnológicas, novos formatos de carreira e aumento da relevância da criatividade/ inovação, os *middle managers* tiveram que adequar suas competências novamente numa linha mais voltada aos *softs skills* (competências gerenciais) e menos aos *hard skills* (competências técnicas/funcionais). Eles estabelecem as seguintes competências:

- a) Cultura e valores: (1) comprometimento com os valores da empresa, (2) centrado e orientado aos clientes e ao time, abertura ao aprendizado contínuo;
- b) Direcionamento estratégico: (1) perfeito entendimento da visão e da estratégia, (2) entender, conectar e traduzir metas corporativas para o cotidiano;
- c) Informação: (1) gerar e usar a informação certa, no momento certo, relevante e simples para a tomada de decisão, (2) conectado aos fatos e informações relevantes do seu superior e da empresa;
- d) Estrutura Organizacional: (1) estar de acordo com as tarefas, prioridades e padrões de performance da empresa, (2) autoridade clara, (3) boa relação com pares, (4) time multifuncional;
- e) Motivação: (1) habilidade de ser um conselheiro do time, (2) ser meritocrático em relação a aumentos de salário, promoções e desenvolvimento de carreira, (3) fazer o que gosta, estar no lugar certo, (4) ter todas as competências desenvolvidas.

Percebe-se que ao longo dos anos houve uma migração de concentração de *hard skills* para *soft skills*, isso se deve aos itens expostos acima (evolução da tecnologia, aumento da busca pela eficiência devido a um aumento de competitividade das empresas, entre outros), mas também à evolução da força e da natureza do trabalho que passaram a ser mais cerebrais e menos braçais. Hoje o capital imaterial é um ativo importante das empresas que precisaram aprender a gerenciar não somente a produção de bens e serviços, como a produção, retenção e

continuidade de conhecimento, algo totalmente imaterial que passa por engajar e motivar os empregados a serem cada vez mais produtivos e eficientes.

Nota-se que competências funcionais, como resolução de problemas e competências comportamentais como comunicação e cooperação sempre estiverem na pauta dos *middle managers*, no entanto, atualmente, essas competências foram complementadas por outras mais sutis ligadas ao controle emocional e social das equipes, como por exemplo: influenciar pessoas de forma a atingir resultados e gerenciar o estado emocional das pessoas do time.

A Tabela 5 foi elaborada com o objetivo de resumir as competências descritas acima, bem como as competências descritas no capítulo 2.3. A tabela a seguir sumariza todas as competências que a literatura apresenta como as competências necessárias para a atuação de um *middle manager* que deseja ter uma performance superior.

Tabela 5 - Resumo das competências gerenciais do *middle manager* estabelecidas pela literatura

Autor	Competências
Boyatzis (1982)	orientação para eficiência, pro atividade, pensamento analítico, autoconfiança, impacto, comunicação assertiva, pensamento conceitual, influência, gestão de equipe, objetividade perceptual, autocontrole, resiliência e adaptabilidade.
QCA (década 1990)	capacidade analítica, comunicação, resolução de problemas, trabalho em equipe, capacidade de aprendizado e performance, habilidades ligadas à tecnologia e informação.
Miller (1991)	competências funcionais estritamente ligadas à atividade do gerente: recomendar, monitorar e controlar o uso de recursos; manter e melhorar os serviços e as operações da produção; contribuir para a implementação de mudanças em serviços, produtos e sistemas.
Spencer e Spencer (1993)	desenvolvimento organizacional, construção de relacionamentos, expertise - conhecimento técnico. impacto e influência, orientação para resultados, cooperação e espírito de equipe, pensamento analítico, iniciativa, desenvolvimento de pessoas, confiança pessoal, diretividade/assertividade, busca por conhecimento, liderança, pensamento conceitual e compreensão interpessoal.
Jackson e Humble (1994)	comprometimento com os valores da empresa, orientação ao time e aos clientes, abertura contínua ao aprendizado; perfeito entendimento da visão e da estratégia – conceito e formas de desdobramento; gerar e usar a informação de forma correta no momento da tomada de decisão; estar alinhado à empresa, aos seus valores e às formas de trabalho, exercer autoridade, ter boa relação com pares, formar times

	multifuncionais; ser conselheiro do time, ser meritocrático.
QCA (1998)	comunicação, processamento da informação, adaptabilidade, idiomas, iniciativa e criatividade, raciocínio crítico, conhecimentos sobre direitos e deveres de um cidadão e do consumidor.
Armstrong (2003)	cooperação, comunicação, gerenciamento de pessoas (influência como forma de atingir resultados), foco no cliente, orientação para resultados, resolução de problemas e planejamento e organização.
Mansfield (2003)	capacidade analítica, comunicação, resolução de problemas e tomada de decisão, habilidades práticas ligadas à atividade funcional, habilidades ligadas à tecnologia e informação.
Shirazi e Mortazavi (2009)	comunicação, foco no cliente, trabalho em equipe, gerenciamento efetivo de pessoas, orientação ao estudo, lidar com pressão e stress, auto confiança, poder de persuasão, capacidade analítica, capacidade de assumir responsabilidade por seus atos (<i>accountability</i>)
Rouleau e Balogun (2011)	habilidade de influência como forma de atingir resultados e capacidade de engajar as equipes
Harding et al (2014)	especialistas em resolução de problemas e habilidade para gerenciar o estado emocional de seus liderados.

Fonte: Elaborado pela autora

As competências resultantes de toda a análise acima e que tomaremos adiante como as competências especificadas pela literatura seguem abaixo:

- a) conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, *big data*, *blockchain*, *machine learning*, *cloud*, inteligência artificial);
- b) conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar);
- c) comprometimento com os valores da empresa;
- d) aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado);
- e) pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua);
- f) pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time);
- g) visão/pensamento empreendedor;
- h) poder de persuasão/convencimento;
- i) capacidade de negociação;
- j) visão de risco;
- k) capacidade de planejamento e organização;
- l) orientação ao cliente;

- m) tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time);
- n) conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado);
- o) versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento);
- p) “*accountability*” - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos;
- q) adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar;
- r) adaptabilidade II – capacidade de se adaptar a situações difíceis;
- s) capacidade analítica para avaliar situações e informações;
- t) capacidade de resolução de problemas;
- u) habilidade para a tomada de decisão;
- v) comunicação eficaz com pares, equipe e clientes;
- w) autoconfiança;
- x) autocontrole;
- y) curiosidade e criatividade;
- z) influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados;
- aa) empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro;
- bb) colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural;
- cc) capacidade de formar equipes de alta performance;
- dd) capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe;
- ee) capacidade para formar sucessor;
- ff) capacidade de engajar a equipe;
- gg) habilidade de gerenciar o estado emocional do time;
- hh) habilidade para dar ouvir e dar *feedback*;

Uma nova vertente de pensamento dentro da área de recursos humanos começa a falar em fortalecer as habilidades intrínsecas à personalidade do colaborador ao invés de buscar desenvolver competências específicas, que muitas vezes são genéricas e comuns a toda a organização. Isso tudo dentro de um contexto de alinhamento prévio e natural aos valores da empresa. Essa nova corrente de pensamento pode ser conflituosa com o conceito de competência, haja vista que alguns importantes autores dessa disciplina (Boyatzis, Parry, Dutra, Ruas, entre outros) acreditam que as competências são recursos que podem ser adquiridos por meio de aprendizado (BITENCOURT, 2004).

3. COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA DO ITAU UNIBANCO

3.1 Avaliação de Competências

A meritocracia é um dos pilares para a Gestão de Pessoas da organização, dentro desse panorama, a empresa possui um sólido Programa de Avaliação de Desempenho que se baseia em duas avaliações principais: uma avaliação de resultados e uma avaliação de competências. Importante ressaltar dois aspectos: todos os colaboradores da organização, desde o presidente até o estagiário, são submetidos ao programa e o ciclo de avaliação é anual.

A avaliação de resultados ou de entregas tende a ser uma avaliação mais objetiva, baseada em indicadores e dados quantitativos sempre que possível, e é realizada pelo gestor do colaborador avaliado.

A avaliação de competências é uma típica avaliação 360°, onde o colaborador é avaliado por pares, parceiros, gestor e equipe (quando se trata de gestores de equipes), e está baseada em um conjunto de competências derivadas da Cultura Corporativa apresentada no capítulo 3.2.

Esse conjunto de comportamentos é o referencial mais próximo de competências gerenciais que a instituição oferece como referência para seus colaboradores. O estudo irá adotar essa relação de comportamentos como as competências que a organização estabelece para seus colaboradores, e consequentemente para os *middle managers* que atuam na área comercial.

Abaixo, seguem os itens e descrições da avaliação de competências²:

a) Foco no cliente

- Sabe identificar as necessidades do cliente e dá transparência em relação aos riscos envolvidos.
- Não cumpre as metas a qualquer custo, pois sabe que uma relação sustentável com o cliente é soberana.
- Atende com excelência e com foco na satisfação do cliente do banco, não importa em qual área trabalhe.

b) Foco na performance

- Propõe metas ambiciosas e sustentáveis, não se intimida frente aos desafios recebidos e dedica-se a ir além do esperado, sem expor o conglomerado a riscos que excedam nosso apetite.

² Avaliação de Competências do Banco Itaú Unibanco. Fonte: documentos internos da empresa.

- Não se restringe às suas metas individuais, fazendo a diferença para a organização no curto e no longo prazo.
- Não perde jamais de vista o uso eficiente dos recursos da organização.

c) Gestão de riscos

- Identifica, avalia, discute, mitiga e gerencia os riscos de forma clara e descomplicada, avaliando cuidadosamente a relação de risco e retorno.
- Discute abertamente os riscos em todas as atividades, mesmo que tragam más notícias, pois entende que assumi-los faz parte do negócio.
- Responsabiliza-se, individual e coletivamente, pelos riscos dos negócios que propõe que gerencia ou que controla (sejam eles operacionais, de crédito, mercado, liquidez, e/ou reputação).
- Antecipa riscos futuros potenciais.

d) Lidar com pressão

- Mantém o equilíbrio emocional em situações de pressão, foca na solução dos problemas e no aprendizado com os erros, cuidando sempre do clima da área e da consistência das entregas.

e) Líder inspirador

- Lidera pelo exemplo e tem capacidade de motivar e mobilizar pessoas para fazer as coisas acontecerem.
- Reflete e dissemina a cultura da organização.
- Promove um ambiente aberto, permitindo e estimulando a indignação construtiva.

f) Gestão de pessoas

- Forma equipes de alta performance e as desenvolve permanentemente, preparando sucessores.
- Atrai os melhores talentos.
- Pratica meritocracia, reconhecendo desempenhos diferenciados de forma diferenciada.

g) Indignação construtiva

- Influencia positivamente a tomada de decisão e nunca omite informações relevantes.
- Indigna-se e atua contra o que pode prejudicar a organização.
- Posiciona-se claramente nas discussões, independentemente de cargos ou de sua área de atuação.

h) Colaboração

- Constrói parcerias e sabe trabalhar em equipe, critica e aceita críticas com serenidade.
- É acessível, conquista apoio e confiança por saber gerar soluções em conjunto, dentro e fora da estrutura à qual se encontra vinculado, contribuindo para um ambiente colaborativo.

i) Simplicidade

- Descomplica as coisas e vai direto ao ponto, combatendo a burocracia e otimizando processos.
- Desenvolve soluções simples, sem abrir mão da qualidade, da agilidade, da profundidade das análises e da avaliação dos riscos envolvidos.

j) Atitude de dono

- Faz o que é esperado de quem é dono do negócio, assumindo a postura de protagonista diante de qualquer situação.
- Indigna-se e age contra tudo o que possa prejudicar a empresa e seus clientes.
- Cuida das grandes iniciativas e dos pequenos detalhes com a mesma obstinação.

3.2 Cultura Organizacional

A instituição analisada realiza um trabalho muito forte de cultura corporativa desde que houve a fusão entre Itaú e Unibanco em novembro de 2008.

Dados da última pesquisa de clima da organização³, que a empresa realiza anualmente, mostram que a maior parte dos colaboradores demonstra orgulho em trabalhar na empresa. Isso pode ser tomado como um indicativo de aderência e identificação aos valores e cultura da empresa.

A avaliação de competências citada no tópico anterior é derivada desse sólido pilar da instituição, dessa forma entendeu-se a importância de trazer esse conteúdo para o estudo.

Claramente, a fonte inspiracional de todos projetos relacionados à Gestão de Pessoas do banco é a cultura corporativa, que foi traduzida de forma simples nos 7 itens abaixo.

1. Só é bom para a gente se for bom para o cliente – somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência. Trabalhamos com o cliente e para o cliente, porque ele é a razão maior de tudo o que fazemos.

³ Fonte: Dados internos da empresa.

2. Fanáticos por performance – a geração de resultados sustentáveis está no nosso DNA. O desafio constante de buscar a liderança em performance nos trouxe até aqui e continuará guiando a nossa empresa em direção aos nossos objetivos.
3. Gente é tudo para a gente – tudo o que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta performance.
4. O melhor argumento é o que vale – cultivamos um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Para nós, a hierarquia que conta é a da melhor ideia.
5. Simples. Sempre – acreditamos que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, lutamos para que a profundidade não se confunda com complexidade e para que a simplicidade não se transforme em simplismo.
6. Pensamentos e agimos como donos – pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando objetivos coletivos acima da ambição pessoal.
7. Ética é inegociável – fazemos o que é certo, sem jeitinho, sem atalhos. Exercemos nossa liderança de forma transparente e responsável, totalmente comprometidos com a sociedade e com as melhores práticas de governança e gestão.

Analisando o conteúdo de forma direcionada ao estudo em questão, nota-se na alínea “c” que colaboração, meritocracia e performance são importantes direcionadores para a Gestão de Pessoas na empresa.

4. METODOLOGIA

4.1 Contexto da empresa e da amostra analisada

A presente pesquisa utilizou a abordagem qualitativa de pesquisa, por meio de questionário e entrevistas de acordo com as sugestões de Creswell (2010).

Para realizar esse projeto tomou-se uma amostra de *middle managers* que atuam no Itaú Unibanco, porém antes de detalhar esse público, segue breve contextualização do banco e da área em questão a fim de ajudar a compreender a motivação de escolha dessa população específica.

O Itaú Unibanco é o maior banco privado do país, com aproximadamente 100 mil colaboradores, 60 milhões de clientes e 95 mil acionistas. Atualmente, o banco atua no Brasil e em mais 20 países envolvendo América Latina, Estados Unidos e Europa.

Internamente, o banco está estruturado em cinco grandes áreas: Banco de Varejo; Banco de Atacado; Operações e Tecnologia; Marketing, Jurídico e Pessoas e Finanças e Riscos. A instituição é basicamente dividida em áreas comerciais (Banco de Varejo e Banco de Atacado) e áreas de suporte (Operações, Finanças, Riscos, Tecnologia, etc.).

A maior parte dos *middle managers* da empresa atua nas áreas comerciais seja no atendimento à pessoa física, seja no atendimento à pessoa jurídica. Dada a alta representatividade desses gerentes que atuam na área comercial perante o total de gerentes da instituição foi realizado um recorte dentro da população de gerentes comerciais que atuam no Banco de Atacado.

O Banco de Atacado é responsável pelo atendimento aos clientes institucionais, nas áreas de investimento, abertura de capital, serviços financeiros e serviços de tesouraria. O atendimento a esses clientes é feito por uma área comercial que está estruturada pelo faturamento das empresas que atende. O estudo abrange a diretoria responsável pelo atendimento ao segmento de médias empresas que possuem faturamento anual entre R\$ 30 milhões e R\$ 200 milhões, o nome de mercado desse segmento é “*Middle Market*”, termo que utilizaremos em todo o estudo.

A estrutura funcional dessa diretoria conta com 611 colaboradores. Hierarquicamente estão distribuídos da seguinte maneira: 1 diretor, 10 superintendentes, 71 gerentes regionais de negócio, 357 gerentes de negócio e 172 assistentes comerciais. O estudo concentrou-se nos 71 gerentes regionais e nos 10 superintendentes (gestores diretos desses gerentes regionais).

Todos esses dados foram obtidos a partir da análise de documentos internos da instituição, para os quais é necessário sigilo.

4.2 Coleta dos dados

A coleta dos dados ocorreu em três fases distintas:

- a) Levantamento das competências de um *middle manager* a partir de uma revisão bibliográfica (objetivo: entender o que a “academia” fala). Nessa fase, foi realizada uma revisão da bibliografia existente sobre competências e sobre o ator *middle manager*.
- b) Levantamento das competências do *middle manager* desejado pela instituição bancária (objetivo: entender o que o banco espera) por meio de revisão de documentos internos da empresa e de entrevistas semiestruturadas realizadas com os superintendentes do segmento *Middle Market*.

Na fase de revisão dos documentos internos, obteve-se uma relação de competências que a empresa exige formalmente de seus *middle managers*, sendo esse um dos pilares mais importantes desse trabalho. A empresa divulga em seus relatórios para o mercado um conjunto de 10 atitudes requeridas para os colaboradores que atuam como gestores: foco no cliente, lidar com pressão, líder inspirador, gestão de pessoas, indignação construtiva, atitude de dono, foco na performance, gestão de riscos, simplicidade e colaboração⁴. O estudo buscou se aprofundar no conhecimento dessas competências, observar como elas se conectam ao que é esperado de um *middle manager*.

De forma complementar era importante identificar as expectativas dos gestores desses gerentes, dado que na prática eles são corresponsáveis pelo desenvolvimento profissional de seus subordinados. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice B.

As conversas foram realizadas de forma presencial (no local de trabalho do entrevistado) e por telefone. Para registro das entrevistas foram utilizadas fichas de anotação. Ao todo, foram entrevistados 8 dos 10 superintendentes, gestores dos *middle managers* em questão, com o objetivo de coletar informações acerca das competências esperadas de um *middle manager*.

- c) Levantamento das competências que o *middle manager* existente efetivamente apresenta (objetivo: entender o que o banco tem) por meio de um questionário eletrônico realizado com os próprios *middle managers*. Para esse trabalho foi utilizada a ferramenta eletrônica de questionários “*Survey Monkey*”.

⁴ Fonte: Documentos Internos do Itaú Unibanco.

O questionário foi enviado para o endereço eletrônico (*email*) profissional dos 71 gerentes. Ele foi respondido por 59 gerentes, o que resultou em uma amostra representativa dessa população utilizando os seguintes parâmetros estatísticos: intervalo de confiança de 90% e margem de erro de 5%.

O questionário encontra-se no apêndice A e basicamente está dividido em 2 partes, a primeira contemplava 7 perguntas fechadas a fim de capturar a demografia da população:

1. Gênero
2. Idade
3. Formação Acadêmica
4. Tempo de Empresa
5. Tempo como Gerente do segmento *Middle Market*
6. Tempo como Gestor de Pessoas
7. Local de Atuação

A segunda parte era composta por 6 perguntas que se referiam à identificação dos gerentes com as competências levantadas na revisão literária realizada e à identificação com as competências que o banco espera por meio de 2 conteúdos principais identificados: 10 atitudes requeridos para os colaboradores (citadas no item 3) e 6 comportamentos internos do segmento requeridos especificamente para os gerentes regionais que atuam no *Middle Market*. Vale ressaltar que a relação de competências que constava nas questões 12 e 13 do questionário foram frutos da extensa revisão bibliográfica realizada nesse estudo sobre o tema competências gerenciais para um gerente da média gestão. A partir das competências listadas no capítulo 3.4 foi possível estabelecer um rol de 34 competências. Pode-se afirmar que são competências de liderança e gestão de pessoas não exclusivas dos *middle managers*, elas podem ser exercidas com maior ou menor intensidade pelos diferentes tipos de gestores a depender da respectiva senioridade do profissional.

5. RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados obtidos por meio do questionário e das entrevistas.

5.1 Questionário

5.1.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi aplicado a 71 *middle managers* e obteve um índice de retorno de 83%, o que corresponde a 59 respondentes.

A maior parte da população é composta por homens, 93%, sendo que 68% deles possuem idade entre 36 e 45 anos. Em termos gerais, a população é formada por 88% dos indivíduos com pós-graduação.

O Gráfico 1 mostra há quanto tempo esses gerentes atuam como gestores de equipes. Observa-se que 63% dos gestores tem mais de 5 anos de experiência em gestão, sendo que existe uma concentração de gestores (36%) entre 10 e 20 anos de experiência.

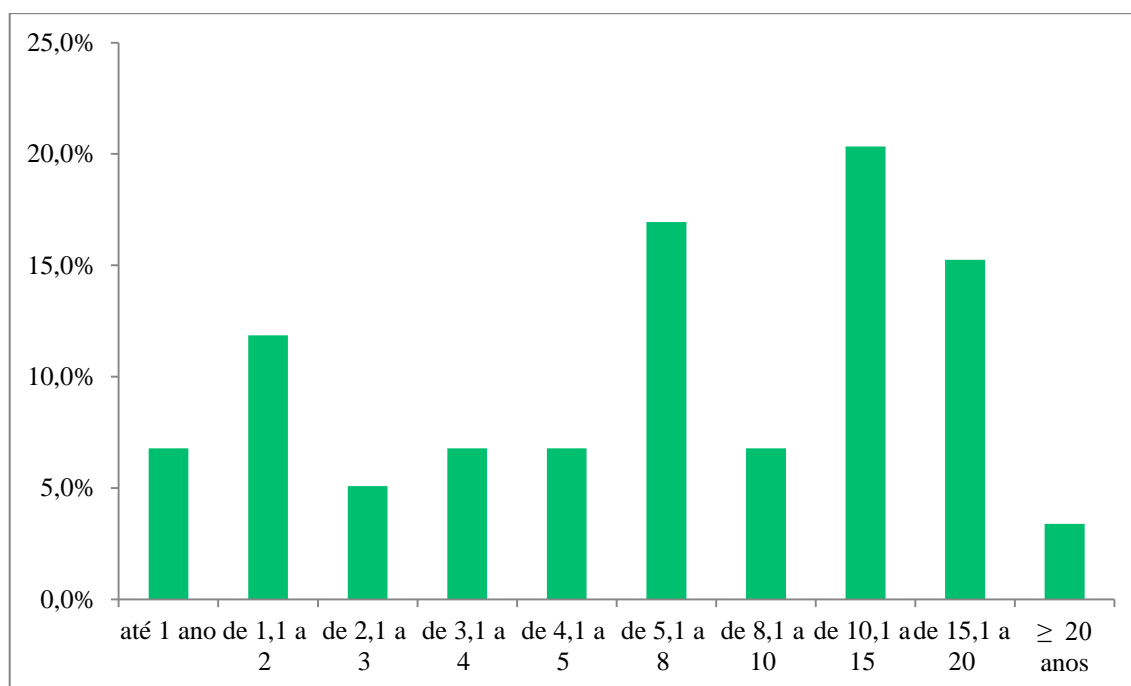


Gráfico 1 – Tempo como Gestor de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os gráficos 2 e 3 é possível observar que apesar de 64% do público possuir 10 anos ou mais de empresa, 73% atua na função atual de gerente do segmento do *Middle Market* há, no máximo, 5 anos.

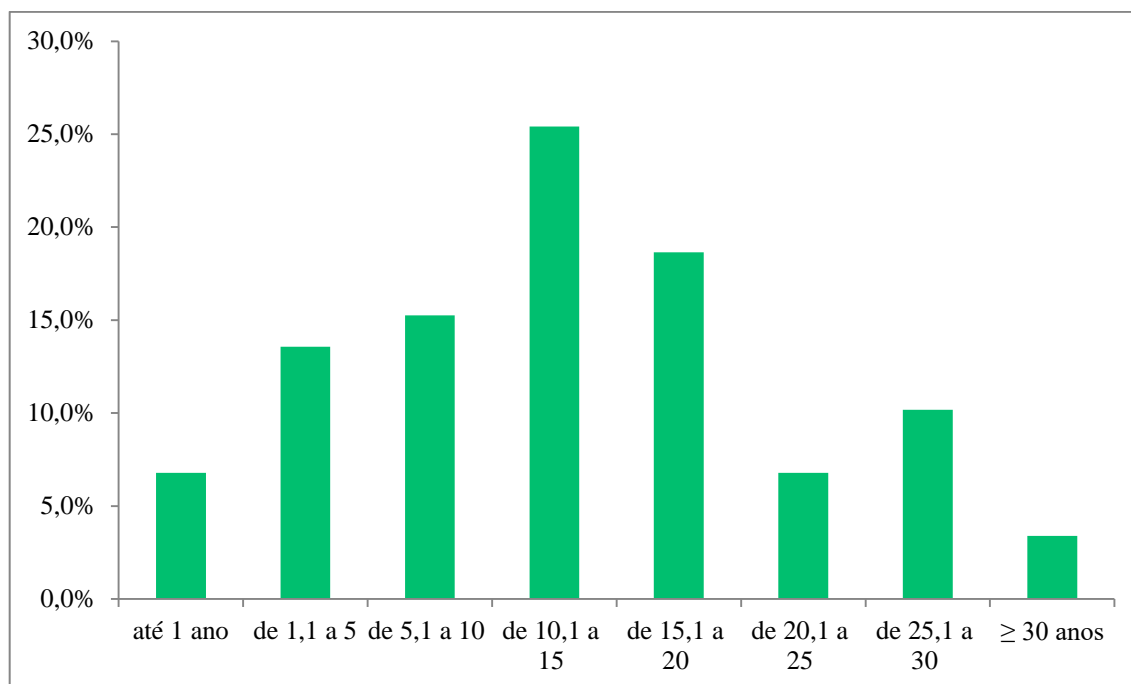


Gráfico 2 – Tempo de Empresa
Fonte: Elaborado pela autora

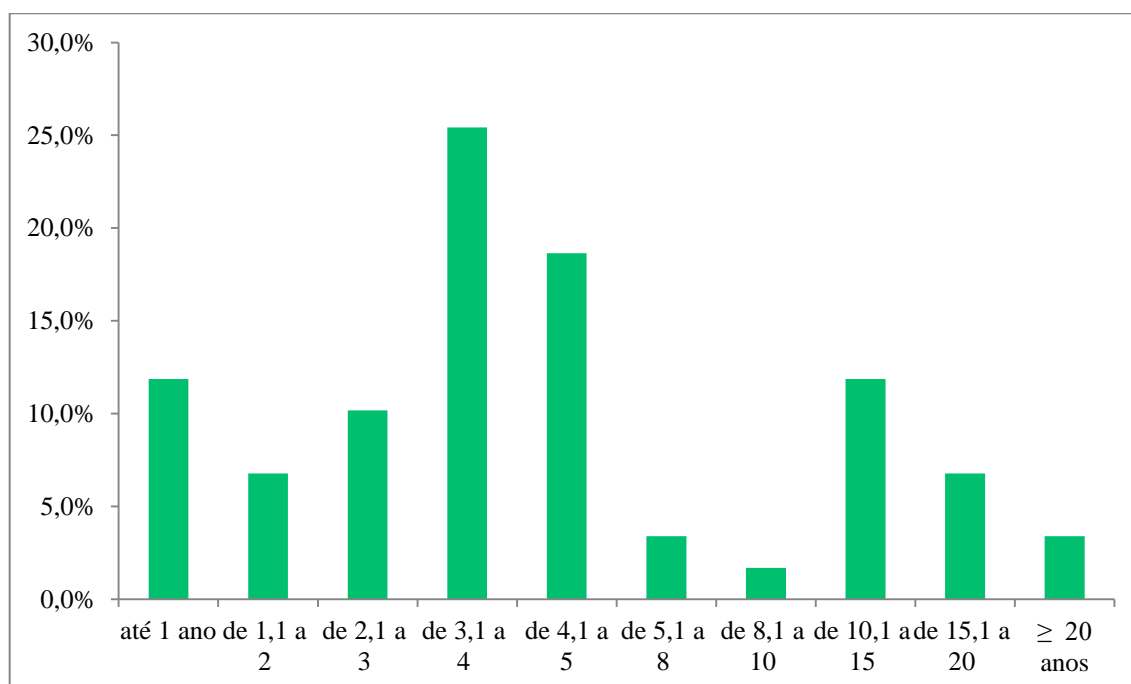


Gráfico 3 – Tempo na Função Atual de Gerente do Segmento *Middle Market*
Fonte: Elaborado pela autora

Há também certa dispersão geográfica na população analisada: 42% encontra-se no Estado de São Paulo, mas os demais estão distribuídos pelo Brasil, conforme ilustrado pelo Gráfico 4.

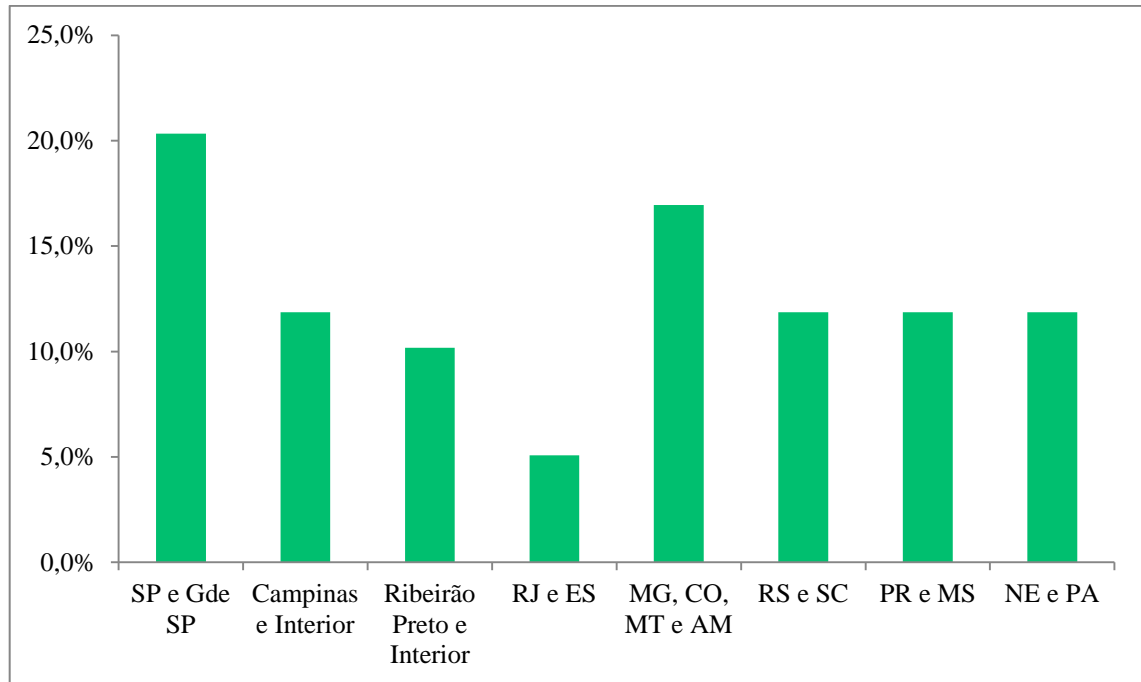


Gráfico 4 – Local de Atuação

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 6 apresenta um resumo da demografia da população de *middle managers* estudada.

Tabela 6 – Perfil dos respondentes do questionário

<i>Categoria</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Categoria</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Gênero			Tempo de Empresa		
Masculino	55	93,2%	Até 1 ano	4	6,8%
Feminino	4	6,8%	De 1,1 a 5 anos	8	13,6%
Idade			De 5,1 a 10 anos	9	15,3%
Menos de 25 anos	0	0	De 10,1 a 15 anos	15	25,4%
De 25 a 30 anos	0	0	De 15,1 a 20 anos	11	18,6%
De 31 a 35 anos	6	10,2%	De 20,1 a 25 anos	4	6,8%
De 36 a 40 anos	20	33,9%	De 25,1 a 30 anos	6	10,2%
De 41 a 45 anos	20	33,9%	Mais de 30 anos	2	3,4%
De 46 a 50 anos	8	13,6%	Local de Atuação		
De 51 a 55 anos	5	8,5%	SP e Grande SP	12	20,3%
Mais de 55 anos	0	0%	Campinas e interior	7	11,9%
Formação			Ribeirão e interior	6	10,2%
Grad. completa	5	8,5%	RJ e ES	3	5,1%
Grad. incompleta	0	0%	MG, CO, MT e AM	10	16,9%
Pós completa	52	88,1%	PR e MS	7	11,9%
Pós incompleta	2	3,4%	RS e SC	7	11,9%
			NE e PA	7	11,9%
Tempo como Gestor de Pessoas			Tempo como Gerente no <i>Middle Market</i>		
Até 1 ano	4	6,8%	Até 1 ano	7	11,9%
De 1,1 a 2 anos	7	11,9%	De 1,1 a 2 anos	4	6,8%
De 2,1 a 3 anos	3	5,1%	De 2,1 a 3 anos	6	10,2%
De 3,1 a 4 anos	4	6,8%	De 3,1 a 4 anos	15	25,4%
De 4,1 a 5 anos	4	6,8%	De 4,1 a 5 anos	11	18,6%
De 5,1 a 8 anos	10	17,0%	De 5,1 a 8 anos	2	3,4%
De 8,1 a 10 anos	4	6,8%	De 8,1 a 10 anos	1	1,7%
De 10,1 a 15 anos	12	20,3%	De 10,1 a 15 anos	7	11,9%
De 15,1 a 20 anos	9	15,3%	De 15,1 a 20 anos	4	6,8%
Acima de 20 anos	2	3,4%	Acima de 20 anos	2	3,4%

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.2 Resultados

O questionário buscava observar três questões:

1. Em relação às competências que são avaliadas pela instituição, quais são as mais importantes;
2. Dada uma relação de 34 competências, quais delas o *middle manager* considera como competências de destaque na posição que ocupa;
3. Dada uma relação de 34 competências, quais delas o *middle manager* considera que possui.

Todos os *middle managers* pesquisados consideram que a avaliação de competências disponibilizada pela instituição é um direcionador prático para o seu cotidiano, ou seja, é possível utilizar esses comportamentos como base para sua atuação enquanto gerente comercial. O questionário solicitava para os gerentes elencarem 3 entre as 10 competências disponíveis. As 3 competências que se destacaram foram: foco no cliente, atitude de dono e gestão de riscos, conforme dados da Tabela 7.

Tabela 7 – Perfil dos respondentes

Competência	n	%
1 foco no cliente	32	55,2%
2 atitude de dono	32	55,2%
3 gestão de riscos	29	50,0%
4 gestão de pessoas	24	41,4%
5 foco na performance	20	34,5%
6 colaboração	11	19,0%
7 líder inspirador	9	15,5%
8 indignação construtiva	8	13,8%
9 lidar com pressão	6	10,3%
10 simplicidade	3	5,2%

Fonte: Elaborado pela autora

Interessante notar que, por se tratar de uma instituição financeira e área comercial, comportamentos ligados à entrega e performance (foco no cliente e gestão de riscos) se destacam perante outras competências mais *softs*, subjetivas, como indignação construtiva, lidar com pressão e simplicidade.

Tabela 8 – Competências de um *middle manager* de destaque

Competência	n	%
1 pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time)	41	69%
2 visão de risco	36	61%
3 capacidade de formar equipes de alta performance	29	49%
4 comprometimento com os valores da empresa	27	46%
5 aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)	27	46%
6 capacidade de planejamento e organização	24	41%
7 capacidade de engajar a equipe	20	34%
8 capacidade de negociação	19	32%
9 habilidade para a tomada de decisão	19	32%
10 comunicação eficaz com pares, equipe e clientes	19	32%
11 habilidade para dar ouvir e dar <i>feedback</i>	19	32%
12 pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua)	17	29%
13 colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural	17	29%
14 tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)	15	25%
15 influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados	15	25%
16 empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro	15	25%
17 adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar	14	24%
18 conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado)	13	22%
19 adaptabilidade II – capacidade de se adaptar a situações difíceis	13	22%
20 capacidade analítica para avaliar situações e informações	11	19%
21 conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, <i>big data</i> , <i>blockchain</i> , <i>machinelearning</i> , <i>cloud</i> , inteligência artificial)	10	17%
22 orientação ao cliente	10	17%
23 versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento)	10	17%
24 "accountability" - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos	10	17%
25 capacidade de resolução de problemas	8	14%
26 capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe	8	14%
27 poder de persuasão/convencimento	6	10%
28 visão/pensamento empreendedor	5	8%
29 possui auto confiança	5	8%
30 possui auto controle	5	8%
31 habilidade de gerenciar o estado emocional do time	5	8%
32 possui curiosidade e criatividade	3	5%
33 capacidade para formar sucessor	3	5%
34 conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar)	1	2%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 8 é resultado de uma pergunta que pedia para os gerentes elencarem entre 5 e 10 competências que eles consideravam principais para um profissional de sua posição se destacar. As competências que mais se destacaram foram novamente competências voltadas ao resultado: pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time), visão

de risco e capacidade de formar times de alto desempenho. Mas as competências funcionais também aparecem com ênfase: capacidade de planejamento e organização, negociação, habilidade para tomada de decisão e comunicação eficaz. Uma observação importante é que essas habilidades são muito valorizadas em um gerente comercial.

Tabela 9 – Competências que um *middle manager* acredita possuir

Competência	n	%
1 pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time)	40	68%
2 visão de risco	39	66%
3 comprometimento com os valores da empresa	38	64%
4 capacidade de planejamento e organização	21	36%
5 aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)	20	34%
6 colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural	20	34%
7 capacidade de negociação	19	32%
8 capacidade de formar equipes de alta performance	19	32%
9 habilidade para dar ouvir e dar <i>feedback</i>	19	32%
10 tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)	17	29%
11 comunicação eficaz com pares, equipe e clientes	17	29%
12 capacidade de engajar a equipe	16	27%
13 capacidade analítica para avaliar situações e informações	15	25%
14 conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado)	14	24%
15 habilidade para a tomada de decisão	14	24%
16 influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados	14	24%
17 capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe	14	24%
18 empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro	13	22%
19 pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua)	11	19%
20 "accountability" - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos	11	19%
21 possui auto confiança	11	19%
22 possui auto controle	11	19%
23 adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar	10	17%
24 habilidade de gerenciar o estado emocional do time	10	17%
25 adaptabilidade II – capacidade de se adaptar a situações difíceis	9	15%
26 conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, <i>big data</i> , <i>blockchain</i> , <i>machine learning</i> , <i>cloud</i> , inteligência artificial)	7	12%
27 poder de persuasão/convencimento	7	12%
28 orientação ao cliente	7	12%
29 possui curiosidade e criatividade	7	12%
30 capacidade de resolução de problemas	6	10%
31 visão/pensamento empreendedor	4	7%
32 versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento)	3	5%
33 capacidade para formar sucessor	3	5%
34 conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar)	2	3%

Fonte: Elaborado pela autora

De forma análoga, a Tabela 9 também é resultado de uma pergunta que pedia para os gerentes elencarem entre 5 e 10 competências, contudo dessa vez ele deveria escolher competências que ele acredita possuir.

É possível notar que ao se comparar as duas tabelas, encontra-se certa consistência no *ranking* das competências. Utilizando a Tabela 9 como parâmetro e adotando um número de corte de competências de 25% dos votos possíveis, obtém-se um *ranking* com 13 competências. Ao se comparar esse *ranking* com o *ranking* gerado pela Tabela 12, tem-se 85% de correspondência. Ao submeter ambas as tabelas ao teste de correlação de Pearson, encontra-se um coeficiente de correlação de 88% e um R^2 (coeficiente de determinação) de 79%, ou seja, realmente existe uma forte relação entre as respostas das duas questões. De modo geral, pode-se concluir que os *middle managers* acreditam que possuem as características de um *middle manager* de destaque. A Tabela 10 compara o número de respostas entre as tabelas.

Adotando como premissa que as competências apresentadas pelo *middle manager* são resultantes do que ele acredita possuir e dado que os resultados das 2 questões são muito parecidos, o estudo adotará os resultados da segunda tabela como referência das competências que os *middle managers* apresentam.

Outra importante convenção que será adotada no estudo é a linha de corte das competências que serão adotadas como competências principais de um *middle manager*. A partir de um total de 34 competências mapeadas, serão consideradas competências válidas para o estudo aquelas que receberem mais de 25% dos votos possíveis. As competências resultantes dessas premissas seguem abaixo:

- a) Pensamento Estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time);
- b) Visão de Risco;
- c) Comprometimento com os valores da empresa;
- d) Capacidade de planejamento e organização;
- e) Aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado);
- f) Colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural;
- g) Capacidade de negociação;
- h) Capacidade de formar equipes de alta performance;
- i) Habilidade para dar ouvir e dar *feedback*;
- j) Tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time);
- k) Comunicação eficaz com pares, equipe e clientes;
- l) Capacidade de engajar a equipe;

m) Capacidade analítica para avaliar situações e informações.

Tabela 10 – Correlação entre as respostas das questões das tabelas 8 e 9

Competência	n resptab 8	n resptab 9
pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time)	41	40
visão de risco	36	39
capacidade de formar equipes de alta performance	29	19
comprometimento com os valores da empresa	27	38
aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)	27	20
capacidade de planejamento e organização	24	21
capacidade de engajar a equipe	20	16
capacidade de negociação	19	19
habilidade para a tomada de decisão	19	14
comunicação eficaz com pares, equipe e clientes	19	17
habilidade para dar ouvir e dar feedback	19	19
pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua)	17	11
colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural	17	20
tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)	15	17
influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados	15	14
empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro	15	13
adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar	14	10
conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado)	13	14
adaptabilidade II– capacidade de se adaptar a situações difíceis	13	9
capacidade analítica para avaliar situações e informações	11	15
conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, <i>big data</i> , <i>blockchain</i> , <i>machinelearning</i> , <i>cloud</i> , <i>inteligência artificial</i>)	10	7
orientação ao cliente	10	7
versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento)	10	3
" <i>accountability</i> " - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos	10	11
capacidade de resolução de problemas	8	6
capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe	8	14
poder de persuasão/convencimento	6	7
visão/pensamento empreendedor	5	4
possui auto confiança	5	11
possui auto controle	5	11
habilidade de gerenciar o estado emocional do time	5	10
possui curiosidade e criatividade	3	7
capacidade para formar sucessor	3	3
conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar)	1	2

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Entrevistas

5.2.1 Resumo das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com 8 superintendentes, que conforme já mencionado, são os gestores diretos dos *middle managers* em questão. O objetivo era capturar uma relação de competências que esses agentes consideram como essenciais para a atuação de um *middle manager*.

Essa população é composta predominantemente por homens, entre os 8 entrevistados, apenas 1 era mulher. A média de idade desses profissionais é de 44 anos e a média de tempo como gestor de pessoas é de 12 anos. Em geral esses profissionais possuem 7 *middle managers* reportando-se diretamente a eles, e 53 outros profissionais se reportando diretamente aos *middle managers*. Pode-se considerar que, em média, o *middle manager* possui uma equipe de 8 pessoas.

- 1) O primeiro superintendente tem 38 anos, 3 anos de banco e é gestor há 6 anos. Ele tem 8 *middle managers* diretos e 53 outros profissionais sob sua gestão indireta. As principais competências de um gerente em sua visão seguem abaixo:
 - a) Visão estratégica;
 - b) Visão de risco;
 - c) Planejamento;
 - d) Negociação;
 - e) Versatilidade;
 - f) Foco e disciplina;
 - g) Conhecimento técnico;
 - h) Dedicação/comprometimento e engajamento são diferenciais.
- 2) O segundo superintendente tem 39 anos, 17 anos de banco e é gestor há 2 anos. Atuou de forma “solitária” por muitos anos como gerente de grandes empresas no banco de atacado, e decidiu fazer uma mudança de trajetória (passou a ter gestão de pessoas num segmento menos nobre que o segmento onde atuou a maior parte de sua vida) motivado pelo impulso que a gestão de pessoas trará para sua carreira. Possui uma equipe de 6 *middle managers* e faz gestão indireta de mais 51 pessoas. As principais competências são:
 - a) Visão de risco;
 - b) Planejamento e organização;

- c) Visão cliente;
 - d) Disciplina de execução;
 - e) Autoconfiança e autocontrole;
 - f) Conhecimento técnico;
 - g) Comunicação;
 - h) Assertividade, visão estratégica do mercado e dos clientes e atitude propositiva são diferenciais.
- 3) O terceiro superintendente tem 43 anos, 13 anos de banco e é gestor há 12 anos. Tem uma equipe composta por 6 *middle managers* e 52 profissionais de suporte à operação. Em sua entrevista enfatizou que a chave de sucesso para ser um bom gerente é um misto entre habilidades técnicas e relacionais. Foi um dos superintendentes que mais citou itens de Gestão de Pessoas como competências essenciais de um *middle manager*.
- a) Formação de time;
 - b) Capacidade interpessoal com a equipe;
 - c) Cuidado no gerenciamento do clima da equipe;
 - d) Conhecimento Técnico;
 - e) Equilíbrio Emocional;
 - f) Poder de Persuasão;
 - g) Visão Cliente;
 - h) Visão de Risco;
 - i) Visão de Resultado;
 - j) Comunicação, capacidade de provocação/proposição e disposição para ir além são diferenciais.
- 4) O quarto superintendente tem 43 anos, 1 ano de banco e é gestor há 10 anos. Possui um time de 8 *middle managers* e tem mais 60 pessoas sob sua gestão indireta. Possui pouco tempo na instituição, mas atuou por muitos anos nesse segmento de mercado (*Middle Market*) em um banco concorrente onde a Cultura Corporativa e a Gestão de Pessoas eram praticadas de forma bem diferente da instituição atual. Foi um dos únicos a apontar que a formação de sucessor na equipe é uma competência importante a ser observada em um *middle manager*. As principais competências são:
- a) Pensamento Estratégico;
 - b) Visão de risco;
 - c) Adaptabilidade – capacidade de se adaptar as novidades e de se reinventar;

- d) Capacidade de resolução de problemas;
 - e) Capacidade de formar sucessor;
 - f) Engajamento do time e resiliência são diferenciais;
- 5) O quinto superintendente tem 41 anos, 14 anos de banco e é gestor de pessoas há 12 anos. Possui sob sua tutela 8 *middle managers* e 60 profissionais de apoio. Em sua visão, as principais competências de um gerente são:
- a) Pensamento Estratégico;
 - b) Gestão de Pessoas, sendo capaz de mobilizar times;
 - c) Gestão de Riscos;
 - d) Gestão de Negócios;
 - e) Capacidade de conciliar múltiplos temas ao mesmo tempo;
 - f) Gestão de Projetos.
- 6) O sexto superintendente tem 49 anos, 25 anos de banco e 16 anos como gestor de pessoas. Possui uma equipe composta por 7 *middle managers* e tem 56 outros profissionais sob sua gestão indireta. Já atuou com outras equipes de *middle managers*, e está há pouco tempo como gestor dos gerentes acima citados dado que a região de atendimento em questão é bem desafiadora por motivos geográficos e de mercado. Em menos de 2 anos essa posição foi ocupada por 3 superintendentes, ele é o 4º gestor desse time. Possui muita experiência no tema de gestão de equipes comerciais, e listou que as competências principais em sua visão são:
- a) Gestão de Negócios (conhecer mercado e cliente);
 - b) Gestão de Riscos;
 - c) Conhecimento Técnico;
 - d) Gestão de Pessoas;
 - e) Leitura de Cenário;
 - f) Agilidade;
 - g) Disciplina de execução;
 - h) Comunicação.
- 7) O sétimo superintendente tem 46 anos, 23 anos de banco e 4 anos de gestão de pessoas. Possui uma equipe de 5 *middle managers* e tem 45 pessoas sob sua gestão indireta. Em 2016, após competir com outros 155 gestores, foi um dos 3 finalistas do Prêmio Walther Moreira Salles da categoria Liderança. Trata-se de uma tradicional premiação da organização que ocorre há 18 anos e que tem o objetivo de reconhecer pessoas diferenciadas em cinco categorias: satisfação de clientes, eficiência, inovação, gestão

de risco e liderança (gestão de pessoas). A categoria de liderança é a única onde o candidato não se inscreve, ele precisa ser indicado pelas pessoas, geralmente pelo time, o que torna a indicação um reconhecimento de grande relevância para esse gestor. Em sua visão, as competências mais importantes de um *middle manager* são:

- a) Foco no Cliente;
- b) Foco na Performance;
- c) Prática a meritocracia;
- d) Gestão de Pessoas;
- e) Capacidade de engajar em torno de um propósito;
- f) Capacidade de formar equipe;
- g) Antecipação de problemas, versatilidade, empatia e autoconfiança são diferenciais.

8) A última superintendente entrevistada é a única mulher no time de gestores. Ela tem 58 anos, tem 4 anos de banco e é gestora há 35 anos. Possui uma equipe com 7 *middle managers* e 52 pessoas de suporte à operação.

- a) Colaboração;
- b) Foco;
- c) Resiliência;
- d) Liderança pelo exemplo;
- e) Gestão de risco;
- f) Formação de sucessores;
- g) Autoconfiança;
- h) Orientação para entrega;
- i) Organização, disciplina e planejamento;
- j) Busca constante pelo aperfeiçoamento;
- k) Empoderamento, comprometimento e busca incansável pela excelência são diferenciais.

5.2.2 Resultados

Analisando todo o rol de competências e comportamentos citados pelos gestores, foi possível encontrar uma relação de 33 atributos. Por se tratar de uma área comercial dentro de uma instituição financeira “visão de riscos” foi o item mais citado, sendo mencionado por 7 dos 8 entrevistados. O tema “visão de riscos” é amplo e engloba desde a preocupação com o risco

de crédito do cliente, o quanto o cliente pode honrar suas obrigações financeiras para com a instituição, até o risco operacional que envolve toda a cadeia produtiva do negócio de prestação de serviços financeiros, passando por eficiência, eficácia, segurança e produtividade dessa cadeia.

Na sequência aparecem os temas de “visão estratégica”, “foco e disciplina na execução” e “conhecimento técnico” empatados aparecendo em 4 entrevistas. Interessante notar que esses temas são muito afins e podem traduzir uma visão extremamente ligada à resultados.

Os entrevistados conceituaram “visão estratégica” como um entendimento pleno e claro do mercado de *Middle Market* e da estratégia de atuação desenhada pela instituição, nesse atributo ficou muito pungente que visão estratégica é o antônimo de visão operacional, sendo a última vista de modo pejorativo perante os entrevistados. A conceituação de estratégia pode ser ampla e pouco uniforme, mas ao final todos se referiram ao conhecimento e domínio do mercado e dos planos da empresa citados acima.

“Foco e disciplina” na execução traduzem certo pragmatismo requerido que é impresso pela necessidade de se manter firme ao planejado previamente. Mantendo-se na mesma linha de competências quase que ferramentais, se estabelece o “conhecimento técnico” para exercer a respectiva função. Aqui foram elencados temas como formação acadêmica, nível intelectual e amplo conhecimento aplicado de todo o portfólio de produtos e serviços que pode ser oferecido aos clientes de forma proativa por parte do *middle manager*.

Na sequência surgem os 8 demais itens, todos com 3 menções cada. “Capacidade de mobilizar o time” poderia estar agrupado no item de “Gestão de Pessoas”, contudo como foi citado individualmente por 3 entrevistados, optou-se por deixá-lo explícito na lista de competências. Essa competência é muito simples de se conceituar, mas difícil de ser realizada na prática. Aqui entra a capacidade do *middle manager* em influenciar e obter resultados por meio dessa influência.

“Visão do cliente” se traduz num olhar voltado à necessidade do cliente sem perder de vista a rentabilidade do negócio. Ao falar desse tópico os entrevistados recorriam muito à palavra “propositiva” a fim de qualificar a atitude do *middle manager* que antecipa a necessidade do cliente ou que proativamente enxerga alguma oportunidade de negócio sem ser demandado pelo mesmo. Por “planejamento e organização” compreende-se a habilidade em gerenciar uma enorme variedade de produtos e serviços frente à carteira de clientes do *middle manager*.

“Foco no Desempenho ou na entrega” deve denotar uma preocupação do gerente em sempre se propor metas ambiciosas e que gerem o maior retorno possível. Essa competência é curiosa, pois mistura a capacidade de entrega do indivíduo com um comportamento que esse mesmo

indivíduo deve apresentar. Essa ambiguidade também aparece na relação de competências listadas pela organização, e novamente, dado que o objeto em análise é uma instituição financeira parece natural que a obsessão pela busca de resultados apareça em todos os lugares possíveis.

A competência de “comunicação” foi trazida num viés de comunicação clara e assertiva e de alinhamento da comunicação com o time, a fim de todos terem as informações necessárias e relevantes no mesmo momento e no mesmo formato. A conceituação de “autoconfiança” ocorreu de maneira quase etimológica: ela se traduz por um líder seguro de si mesmo e que, consequentemente, transmite confiança o que traz de alguma forma conforto para o time.

A competência de *antecipação e resolução de problemas* apareceu dentro do contexto da capacidade analítica de abordar e resolver uma questão e na habilidade de se antever a um potencial problema recorrendo a fontes como intelecto, atualização constante sobre os mais diferentes temas, conhecimento do cliente, do processo ou do mercado no qual o cliente está inserido.

Por fim, encontra-se o item de “Gestão de Pessoas”, que individualmente angariou 3 menções, mas que indiretamente apareceu em outras habilidades citadas de maneira praticamente isolada como: formação de time, formação de sucessor, prática da meritocracia, liderança pelo exemplo, equilíbrio emocional, empatia e cuidado com o clima da equipe. Esse tema é extenso e há muita divergência sobre seu conceito. Nas entrevistas aparecia como um tema de domínio público, porém sem definição concreta de escopo. Uma boa definição para “Gestão de Pessoas” parece residir na união entre os conceitos agrupados acima aliados as competências de “comunicação” e “capacidade de mobilização do time”.

A partir das entrevistas foi possível extrair um total de 12 competências requeridas para a atuação de um *middle manager*.

- a) Visão de Riscos;
- b) Visão Estratégica;
- c) Foco e Disciplina na execução;
- d) Conhecimento Técnico;
- e) Capacidade de mobilizar o time;
- f) Visão do Cliente;
- g) Planejamento e Organização;
- h) Foco no Desempenho ou na Entrega;
- i) Comunicação;
- j) Autoconfiança;

- k) Antecipação e resolução de problemas;
- l) Gestão de Pessoas (formação de equipe, formação de sucessor, liderança por meio do exemplo, gerenciamento do clima, pratica a meritocracia equilíbrio emocional e empatia).

A Tabela 11 mostra a relação de competências obtidas por meio das entrevistas e o número de vezes que essas competências foram citadas e a Tabela 12 exhibe um resumo comparativo das entrevistas.

Tabela 11 – Competências elencadas pelos superintendentes

	Competência	n
1	Visão de Riscos	7
2	Visão Estratégica	4
3	Foco e disciplina de execução	4
4	Conhecimento técnico	4
5	Visão Cliente	3
6	Planejamento e Organização	3
7	Foco no desempenho ou na entrega	3
8	Comunicação	3
9	Capacidade de mobilizar o time	3
10	Auto confiança	3
11	Antecipação e Resolução de problemas	3
12	Gestão de Pessoas *	3
13	Formação de time *	2
14	Formação de sucessor *	2
15	Versatilidade	2
16	Resiliência	2
17	Negociação	2
18	Gestão de Negócios	2
19	Busca incansável pela excelência	2
20	Atitude Propositiva	2
21	Comprometimento	2
22	Liderança pelo exemplo *	1
23	Equilíbrio Emocional *	1
24	Empatia *	1
25	Cuidar do clima do time *	1
26	Pratica a meritocracia *	1
27	Leitura de cenários	1
28	Gestão de Projetos	1
29	Engajamento	1
30	Colaboração	1
31	Capacidade de se reinventar	1
32	Busca constante por aperfeiçoamento	1
33	Agilidade	1

Observação: *Competências agrupadas no item “Gestão de Pessoas”

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 12 – Comparativo das competências elencadas nas entrevistas

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
Idade	38	39	43	43	41	49	46	58
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Tempo como gestor (anos)	6	2	12	10	12	16	3,5	35
Total de diretos	8	6	6	8	8	7	5	7
Total da equipe	53	51	52	60	60	56	45	52
Competências	Visão estratégica Visão de risco Planejamento Negociação Versatilidade Foco e disciplina Conhecimento técnico Dedicação/comprometimento e engajamento são diferenciais	Visão de risco Planejamento e organização Visão cliente Disciplina de execução Autoconfiança e autocontrole Conhecimento técnico Comunicação Assertividade, visão estratégica do mercado e dos clientes e atitude propositiva são diferenciais	Formação de time Capacidade interpessoal com a equipe Cuidado no gerenciamento do clima da equipe Conhecimento Técnico Equilíbrio Emocional Poder de Persuasão Visão Cliente Visão de Risco Visão de Resultado Comunicação, capacidade de proposição e disposição para ir além são diferenciais	Pensamento Estratégico Visão de risco Adaptabilidade – capacidade de se adaptar as novidades e de se reinventar Capacidade de resolução de problemas Capacidade de formar sucessor Engajamento do time e resiliência são diferenciais	Pensamento Estratégico Gestão de Pessoas, sendo capaz de mobilizar times Gestão de Riscos Gestão de Negócios Capacidade de conciliar múltiplos temas ao mesmo tempo Gestão de Projetos	Gestão de Negócios Gestão de Riscos Conhecimento Técnico Gestão de Pessoas Conhecer Mercado e Cliente Leitura de Cenário Agilidade Disciplina de execução Comunicação	Foco no Cliente Foco na Performance Prática a Meritocracia Gestão de Pessoas Capacidade de engajar em torno de um propósito Capacidade de formar equipe Antecipação de problemas, versatilidade, empatia e autoconfiança são diferenciais	Colaboração Foco Resiliência Liderança pelo exemplo Gestão de risco Formação de sucessores Autoconfiança Orientação para entrega Organização, disciplina e planejamento Busca constante pelo aperfeiçoamento Empoderamento, comprometimento e busca incansável pela excelência são diferenciais

Fonte: Elaborado pela autora

6. CONCLUSÃO

Os *middle managers* são um importante ator na Gestão de Pessoas e são fundamentais para extrair resultados para as empresas. São responsáveis pela interface da alta liderança com as equipes, coordenam e processam o desdobramento da estratégia ocupando posição de destaque e relevância dentro da cadeia de valor das organizações. O entendimento do papel e das características que compõem um *middle manager* de sucesso podem ser fatores críticos de sucesso para as empresas que possuem contingente substantivo desse público.

O conceito do trabalho tem evoluído ao longo do tempo, o mundo atual denominado de mundo globalizado reside em agilidade, informação instantânea, comodidade, versatilidade e tecnologia. Gerenciar todo esse contexto de forma a se obter vantagem competitiva torna-se primordial para as organizações que buscam se renovar a todo momento a fim de se manterem no panorama corporativo. Nesse sentido, o capital humano é um importante ativo para as empresas se diferenciarem e se destacarem, e o conceito de competências individuais surge de forma a ser um grande trunfo nessa batalha.

Como foi visto, competência não é algo estático, ela muda a todo o momento, e pode ser influenciada por diversos fatores como: tendências de mercado, cultura da empresa, papel do colaborador, especificidade da atividade exercida, entre outros.

O presente trabalho buscou entender elencar as competências necessárias para a atuação do *middle manager* dentro da área comercial de uma instituição bancária com base na teoria (apresentada pelos diversos autores pesquisados), no que a instituição “exige” (avaliação de competências e expectativas dos gestores) e no que a instituição possui (competências que os *middle managers* apresentam).

As competências derivadas do estudo encontram-se na Tabela 13. A primeira coluna elenca as 10 competências apresentadas pela avaliação de competências da instituição e que são aplicáveis a todos os líderes da organização. A segunda e terceira coluna foram elaboradas a partir da relação que o estudo obteve a partir da revisão literária. A segunda coluna é composta por 12 competências que foram elencadas a partir das entrevistas realizadas com os superintendentes e conforme critério definido no capítulo 5.2.2. A terceira coluna é composta por 13 competências que foram determinadas pelo questionário realizado com os *middle managers* e conforme critério explicitado no capítulo 5.1.2.

Tabela 13 - Comparativo final das competências do estudo

#	Avaliação de competências formal	Competências listadas pelo gestor	Competências listadas pelo <i>middle manager</i>
1	Foco no Cliente	Foco e Disciplina na execução	Comprometimento com os valores da empresa
2	Atitude de Dono	Conhecimento Técnico	Aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)
3	Gestão de Riscos	Visão do Cliente	Colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural
4	Gestão de Pessoas	Autoconfiança	Capacidade de negociação
5	Líder Inspirador	Capacidade de mobilizar o time	Capacidade de engajar a equipe
6	Foco na Performance	Antecipação e Resolução de problemas	Capacidade analítica para avaliar situações e informações
7	Colaboração	Visão Estratégica	Pensamento Estratégico II
8	Indignação Construtiva	Visão de Riscos	Visão de Risco
9	Lidar com Pressão	Planejamento e Organização	Capacidade de Planejamento e Organização
10	Simplicidade	Foco no Desempenho/Entrega	Tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)
11	(vazio)	Comunicação	Comunicação eficaz com pares, equipe e clientes
12	(vazio)	Gestão de Pessoas (formação de equipe, formação de sucessor, liderança por meio do exemplo, gerenciamento do clima, pratica a meritocracia equilíbrio emocional e empatia)	Capacidade de formar equipes de alta performance
13	(vazio)	(vazio)	Habilidade para dar ouvir e dar feedback

Fonte: Elaborado pela autora

O estudo chegou às seguintes conclusões:

a) Competências provenientes da literatura acadêmica (o que a academia fala);

Proposta Inicial: levantar uma relação de competências que a literatura considera como principais para a atuação de um *middle manager*.

Conclusão do estudo: encontrou-se uma lista extensa, completa e complexa ao mesmo tempo: foram encontradas 34 competências ao todo. Essas competências são de ordem funcional, gerencial e comportamental. Uma observação importante é que faltam competências ligadas ao mercado de trabalho atual como habilidades ligadas à diversidade dentro das equipes, sendo diversidade configurada num amplo aspecto: desde a diversidade de gênero até a diversidade de gerações. Também faltam competências ligadas aos novos formatos de trabalho, como competências necessárias para exercer o trabalho colaborativo, onde gestão funcional e gestão matricial são para sua existência e funcionamento, e competências ligadas ao trabalho remoto que pode ser tanto de equipes que simplesmente adotam o *home office* como uma forma de incentivar a qualidade de vida quanto de equipes que trabalham em regiões geográficas diferentes por motivos de eficiência operacional.

b) Competências específicas da instituição bancária para os gerentes que atuam no segmento *Middle Market* (o que o Banco espera);

Proposta Inicial: levantar uma relação de competências formais esperadas pela instituição bancária e uma relação de competências exigida pelo gestor do *middle manager*. Idealmente essa relação deveria ser a mesma ou deveria apresentar o máximo de convergência possível.

Conclusão do estudo: O estudo mostrou que a avaliação formal de competências realizada pela instituição é muito preocupada com a “forma”, ela é voltada à questão comportamental. No entanto, por ser uma avaliação aplicável a toda a organização acaba sendo genérica demais, deixando de lado aspectos essenciais para que o gerente exerça sua função.

Aqui se responde à questão levantada na introdução, de que sim, existe uma distinção entre as competências gerenciais requeridas para a liderança das empresas. Competências genéricas cobrem aproximadamente 63% do que o estudo concluiu que é necessário para a atuação de um *middle manager*.

A avaliação do gestor (superintendente) é naturalmente mais concreta no sentido de pontuar aspectos comportamentais e gerenciais, contudo se preocupa demasiadamente com competências ligadas ao resultado em detrimento das competências ligadas ao comportamento, à atitude. Outro ponto a ser considerado é que essa avaliação é informal, ela consta do arcabouço de cada gestor entrevistado, e a intersecção e união de todas as competências mencionadas gerou uma relação de competências mais concreta e completa.

Pode-se concluir que o conteúdo dos dois grupos de competências (exigidas pelo Banco e exigidas pelo gestor) são complementares e juntos podem resultar numa relação mais completa para adoção do *middle manager*.

- c) Competências específicas dos gerentes que atuam no segmento *Middle Market* da instituição bancária em questão (o que o Banco tem);

Proposta Inicial: levantar o que o banco apresenta na figura do *middle manager* da área analisada: gerente comercial do *Middle Market* do Banco de Atacado.

Conclusão do estudo: encontrou-se uma semelhança de 70% entre expectativa gestor e expectativa de entrega pelo colaborador. A Tabela 14 demonstra essa relação. Esse número conota alinhamento entre o que é esperado do *middle manager* e o que é entregue pelo próprio (em termos de competências). Esse alinhamento pode ser fruto dos *feedbacks* constantes que todos os superintendentes disseram dar aos *middle managers*.

Interessante notar que uma competência fundamental para quem trabalha em uma área comercial, que é “visão do cliente” aparece na relação listada pelo gestor, mas não aparece na relação apresentada pelo *middle manager*. Por outro lado, comprometimento com os valores da empresa aparece na relação listada pelo *middle manager*, mas não aparece na relação do gestor.

Tabela 14 – Convergência entre competências listadas pelo gestor e listadas pelo *middle manager*

#	Competências listadas pelo gestor	Competências listadas pelo <i>middle manager</i>	Convergência gestor x <i>middle manager</i>
1	Foco e Disciplina na execução	Comprometimento com os valores da empresa	Não
2	Conhecimento Técnico	Aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)	não
3	Visão do Cliente	Colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural	não
4	Autoconfiança	Capacidade de negociação	não
5	Capacidade de mobilizar o time	Capacidade de engajar a equipe	sim
6	Antecipação e Resolução de problemas	Capacidade analítica para avaliar situações e informações	sim
7	Visão Estratégica	Pensamento Estratégico II	sim
8	Visão de Riscos	Visão de Risco	sim
9	Planejamento e Organização	Capacidade de Planejamento e Organização	sim
10	Foco no Desempenho/Entrega	Tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)	sim
11	Comunicação	Comunicação eficaz com pares, equipe e clientes	sim
12	Gestão de Pessoas (formação de equipe, formação de sucessor, liderança por meio do exemplo, gerenciamento do clima, pratica a meritocracia equilíbrio emocional e empatia)	Capacidade de formar equipes de alta performance	sim Obs.: juntou-se os dois próximos itens como o equivalente a Gestão de Pessoas
13		Habilidade para dar ouvir e dar feedback	

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 15 compara as competências da avaliação de competências formal da instituição, com as competências listadas pelos gestores dos *middle managers* e com as competências listadas pelos próprios *middle managers*, os dois últimos atores são a base de comparação para a marcação de “sim” ou “não” há convergência. O resultado é que ao se comparar a avaliação formal da instituição com as competências listadas pelos gestores encontra-se 50% de convergência (5 competências são iguais de 10 competências possíveis) e ao se comparar a avaliação formal da instituição com as competências listadas pelos *middle managers* encontra-se 60% de convergência.

Tabela 15 – Convergência entre competências avaliação formal versus gestor e versus *middle manager*

#	Avaliação de competências formal	Competências listadas pelo gestor	Competências listadas pelo <i>middle manager</i>	Convergência comp banco x gestor	Convergência comp banco x <i>middle manager</i>
1	Foco no Cliente	Foco e Disciplina na execução	Comprometimento com os valores da empresa	não	sim
2	Atitude de Dono	Conhecimento Técnico	Aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)	não	não
3	Gestão de Riscos	Visão do Cliente	Colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural	sim	sim
4	Gestão de Pessoas	Autoconfiança	Capacidade de negociação	não	não
5	Líder Inspirador	Capacidade de mobilizar o time	Capacidade de engajar a equipe	sim	sim
6	Foco na Performance	Antecipação e Resolução de problemas	Capacidade analítica para avaliar situações e informações	não	não
7	Colaboração	Visão Estratégica	Pensamento Estratégico II	não	não
8	Indignação Construtiva	Visão de Riscos	Visão de Risco	sim	sim

9	Lidar com Pressão	Planejamento e Organização	Capacidade de Planejamento e Organização	não	não
10	Simplicidade	Foco no Desempenho/Entrega	Tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)	sim	sim
11		Comunicação	Comunicação eficaz com pares, equipe e clientes	não	não
12		Gestão de Pessoas (formação de equipe, formação de sucessor, liderança por meio do exemplo, gerenciamento do clima, pratica a meritocracia equilíbrio emocional e empatia)	Capacidade de formar equipes de alta performance	sim	sim
13			Habilidade para dar ouvir e dar feedback		

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, ao se analisar todas as duas resultantes do projeto (competências relacionadas pelos superintendentes e competências relacionadas *middle managers*) em conjunto com as competências da avaliação formal da instituição, nota-se que existe maior convergência entre o que o gestor “exige” e o que o colaborador “entende que apresenta” do que convergência com o que a organização preconiza como competência básica de um *middle manager*.

Dadas as conclusões apresentadas, entende-se que uma fusão entre as três intersecções constitui a relação de competências fundamentais para a atuação de um *middle manager* da área comercial do segmento *Middle Market*. São elas:

- a) Visão do cliente;
- b) Visão Estratégica;
- c) Visão de Riscos;
- d) Foco no Desempenho;
- e) Antecipação e Resolução de Problemas;
- f) Planejamento e Organização;
- g) Comunicação eficaz com pares, equipes e clientes;
- h) Atitude de Dono;
- i) Colaboração;
- j) Líder Inspirador;
- k) Gestão de Pessoas.

6.1 Limitações do Estudo e Sugestão de Pesquisas Futuras

Para ser realizado esse trabalho algumas premissas foram adotadas, que possuem as limitações abaixo relacionadas:

- a) Amostra Analisada - o presente estudo ficou restrito à amostra analisada: gerentes comerciais que atuam em bancos no segmento de empresas. Conforme mencionados

variáveis como porte e cultura da empresa, função do colaborador e tendências de mercado influenciam as competências requeridas para determinada carreira. Portanto, para o estudo ser aplicado a outros gerentes de áreas comerciais são necessários pequenos ajustes, e consequentemente, é necessário um novo estudo para estender essa análise para a classe de *middle managers* em geral.

- b) Revisão Literária- o estudo se utilizou basicamente bibliografia estrangeira: americana e inglesa. A Escola brasileira também foi estudada, mas são os trabalhos são reduzidos e também utilizam as escolas americanas como fonte. A Escola europeia foi citada enquanto importante vertente do tema, mas não foi consultada de forma pontual.

Um estudo futuro que pode ser interessante é derivado do estudo em questão: dado o diagnóstico encontrado é possível determinar um plano de desenvolvimento de competências para os gestores em questão. Pensando em ampliar esse diagnóstico e eventualmente propor uma relação formal à instituição, pesquisas futuras podem ser realizadas no intuito de determinar a relação ou relações de competências aplicáveis aos *middle managers* de toda a instituição. Existe uma diferença entre um gerente comercial típico e um gerente administrativo, que geralmente trabalha nas áreas que desenvolvem produtos ou em áreas de suporte à operação da empresa.

7. REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o Século XXI: um enfoque metodológico**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000. 296f. Tese de doutorado em Administração de Empresas na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2000.
- ARMSTRONG, M. **A Handbook of Personnel Management Practice**. Kogan Page, 2003.
- BITTENCOURT, C. C. A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, Vol. 44, Nº 1, p. 58-69, jan/mar 2004.
- BOYATZIS, R.E., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley & Sons, New York, NY, 1982.
- BOYATZIS, R.E., Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, Vol. 27, Nº. 1, pp. 5-12, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Editora Sage, 2010.
- DOPSON, S.; STEWART, R. What is Happening to Middle Management.pdf. **British Journal of Management**, v. 1, p. 3–16, 1990.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- FARELL, M. Leadership Reflections. **Journal of Library Administration**, V. 54. p. 691-699, 2014.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association With Type : a Research Strategic Note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 153–167, 1992.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. **Academy of Management Executive**, v. 8, n. 4, p. 47–57, 1994.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management's Strategic Influence and Organizational, Performance. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. May, p. 465–485, 1997.
- FLOYD, S. W., SCHMID, T., WOOLDRIDGE, B. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. **Journal of Management**, Vol. 34, nº 6, p. 1190-1221, 2008.
- HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. (orgs.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

HARDING, N.; LEE, H.; FORD, J. Who is “the middle manager”? **Human Relations**, v. 67, n. 10, p. 1213–1237, 2014.

JACKSON, D.; HUMBLE, J. Middle Managers: New Purpose, New Directions. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 3, p. 15–21, 1994.

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator, **Harvard Business Review**, Vol. 33 No. 1, pp. 33-42, 1955

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator, **Harvard Business Review**, Vol. 52 No. 5, pp. 90-102, 1974

MANSFIELD, BOB. Competence in transition, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28 Iss 2/3/4 pp. 296-309, 2004.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence, **American Psychologist**, Vol. 28, No. 1, pp. 1-14, 1973.

MINTZBERG (1973) LIVRO

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**. Inside our stage world of organizations. New York and London: Free Press/Collier Macmillan. 418 p. 1989.

MILLER, L. MANAGERIAL COMPETENCES, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 23 Iss 6 pp. 1991.

MIRABLE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, p. 73-77. 1997.

PELISSARI, A. S., GONZALEZ, I. V. D. P., VANALLE, R. M. Competências Gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**. Edição 68, Volume 17, p. 149-180. 2011.

PETERSON, T. O., VAN FLEET, D. D. The ongoing legacy of R. L. Katz. An updated typology of management skills. **The Emerald Research Register**. Vol. 42. No. 10, p. 1297-1308, 2004

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953–983, 2011.

RUAS, R. L. A Atividade Gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**. Edição 15, Vol. 6, No 3. 2000.

RUAS, R. L. **Aprendizagem organizacional e competências**: novos horizontes da Gestão. 2003.

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M., **Competence at work**: models for superior performance.

New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

SHIRAZI ALI AND MORTAZVI SAEED. Effective management performance a competency based perspective, **International Review of Business Research Papers**, Vol. 5, No. 1, pp. 1-10, 2009.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 231–241, 1990.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1190–1221, 2008.

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

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Roteiro de Questionário

Esse questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado que visa colher informações sobre competências gerenciais de executivos que exercem o papel de gerentes nas organizações.

A pesquisa compreende 13 questões e leva cerca de 10 minutos para ser concluída. Todos os dados serão tratados com a máxima confidencialidade, nenhuma resposta será identificada.

Seguem alguns conceitos importantes que estarão presentes nas questões abaixo:

1. Competências: são conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas são vistas como um estoque de recursos que cada indivíduo apresenta ao desempenhar suas atividades.
2. Conteúdo da avaliação do Eixo Y (foco no cliente, foco na performance, gestão de riscos, lidar com pressão, líder inspirador, gestão de pessoas, indignação construtiva, colaboração, simplicidade e atitude de dono).
3. Conteúdo da avaliação do Farol (foco no cliente, conhecimento de crédito, conhecimento de produto, foco no resultado, organização/planejamento e relacionamento com parceiros).

Muito obrigada por sua participação!

Juliana de Souza Martins

MPA - Mestrado Profissional em Administração de Empresas da FGV-EAESP

1. Sexo

☐ feminino ☐ masculino

2. Idade

☐ menos de 25 anos ☐ 25-30 anos ☐ 31-35 anos ☐ 36-40 anos ☐ 41-45 anos
☐ 46-50 anos ☐ 51-55 anos ☐ mais de 55 anos

3. Formação

☐ graduação completa ☐ graduação incompleta ☐ pós graduação completa
☐ pós graduação incompleta ☐ outros

4. Tempo de Empresa

(tempo total em que você trabalha na instituição)

- ☐ até 1 ano ☐ 1,1 a 5 anos ☐ 5,1 a 10 anos ☐ 10,1 a 15 anos ☐ 15,1 a 20 anos
☐ 20,1 a 25 anos ☐ 25,1 a 30 anos ☐ mais de 30 anos

5. Tempo como Gerente no segmento Middle Market

(tempo em que você trabalha em sua função atual de gerente do middlemarket)

- ☐ até 1 ano ☐ entre 1,1 e 2 anos ☐ entre 2,1 e 3 anos ☐ entre 3,1 e 4 anos
☐ entre 4,1 e 5 anos ☐ entre 6,1 e 8 anos ☐ entre 8,1 e 10 anos ☐ entre 10,1 e 15 anos
☐ entre 15,1 e 20 anos ☐ acima de 20 anos

6. Tempo como Gestor de Pessoas

(tempo em que você atua como gestor de equipes)

- ☐ até 1 ano ☐ entre 1,1 e 2 anos ☐ entre 2,1 e 3 anos ☐ entre 3,1 e 4 anos
☐ entre 4,1 e 5 anos ☐ entre 6,1 e 8 anos ☐ entre 8,1 e 10 anos ☐ entre 10,1 e 15 anos
☐ entre 15,1 e 20 anos ☐ acima de 20 anos

7. Local de atuação

- ☐ SP e Grande SP ☐ Ribeirão e interior ☐ Campinas e interior ☐ RJ e ES
☐ RS e SC ☐ PR e MS ☐ NE e PA ☐ MG, CO, MT e AM ☐ Outros

8. Você entende que os itens da avaliação comportamental (eixo Y) são direcionadores práticos para a sua atuação no dia a dia?

- ☐ sim
☐ não. Por que? E o que você modificaria na avaliação ? _____

9. Caso você tenha respondido sim, quais são os itens mais importantes em sua opinião? selecione 3 itens e os ordene por grau de importância.

- ☐ foco no cliente
☐ foco na performance
☐ gestão de riscos
☐ lidar com pressão
☐ líder inspirador
☐ gestão de pessoas
☐ indignação construtiva
☐ colaboração

- ☐ simplicidade
 - ☐ atitude de dono
10. Você entende que os itens do Farol são direcionadores práticos para o seu dia a dia?
- ☐ sim
 - ☐ não. Por que? E o que você modificaria na avaliação ? _____
11. Caso você tenha respondido sim, quais são os itens mais importantes em sua opinião? selecione 3 itens e os ordene por grau de importância.
- ☐ foco no cliente – perfil comercial
 - ☐ conhecimento de crédito
 - ☐ conhecimento de produto
 - ☐ foco no resultado – adequação ao segmento (nível de entrega)
 - ☐ organização/planejamento
 - ☐ relacionamento com parceiros
12. Quais das competências abaixo você considera que levam um gerente que atua na sua posição a se destacar? (escolha entre 5 e 10 competências ordenando da mais importante para a menos importante. Ex.: Se eu selecionei 10 competências, a número 1 é a mais importante e a número 10 é a menos importante)
- ☐ conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, *big data*, *blockchain*, *machinelearning*, *cloud*, inteligência artificial)
 - ☐ conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar)
 - ☐ comprometimento com os valores da empresa
 - ☐ aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)
 - ☐ pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua)
 - ☐ pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time)
 - ☐ visão/pensamento empreendedor
 - ☐ poder de persuasão/convencimento
 - ☐ capacidade de negociação
 - ☐ visão de risco

- ☐ capacidade de planejamento e organização
- ☐ orientação ao cliente
- ☐ tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)
- ☐ conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado)
- ☐ versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento)
- ☐ “*accountability*” - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos
- ☐ adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar
- ☐ adaptabilidade II – capacidade de se adaptar a situações difíceis
- ☐ capacidade analítica para avaliar situações e informações
- ☐ capacidade de resolução de problemas
- ☐ habilidade para a tomada de decisão
- ☐ comunicação eficaz com pares, equipe e clientes
- ☐ possui auto confiança
- ☐ possui auto controle
- ☐ possui curiosidade e criatividade
- ☐ influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados
- ☐ empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro
- ☐ colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural
- ☐ capacidade de formar equipes de alta performance
- ☐ capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe
- ☐ capacidade para formar sucessor
- ☐ capacidade de engajar a equipe
- ☐ habilidade de gerenciar o estado emocional do time
- ☐ habilidade para dar ouvir e dar feedback

Obs.: caso não tenha encontrado alguma competência que considera importante acima, favor descrevê-la. Pode ser mais de uma competência.

13. Quais das competências abaixo você apresenta? (escolha entre 5 e 10 competências ordenando da mais importante para a menos importante. Ex.: Se eu selecionei 10 competências, a número 1 é a mais importante e a número 10 é a menos importante)

- () conhecimento do mundo digital (novas tendências do mercado, *big data*, *blockchain*, *machinelearning*, *cloud*, inteligência artificial)
- () conhecimento em tecnologia (entender do mundo da tecnologia, saber programar)
- () comprometimento com os valores da empresa
- () aprendizado constante (abertura contínua ao aprendizado)
- () pensamento estratégico I (entende a visão e estratégia da empresa ou do negócio onde atua)
- () pensamento estratégico II (além de entender a estratégia da empresa ou do negócio também sabe como desdobrar essa estratégia para o time)
- () visão/pensamento empreendedor
- () poder de persuasão/convencimento
- () capacidade de negociação
- () visão de risco
- () capacidade de planejamento e organização
- () orientação ao cliente
- () tem orientação à performance (busca desafios para si e para o time)
- () conhecimento técnico da área de atuação (processos, produtos e mercado)
- () versatilidade (profissionais que dominam mais de uma área de conhecimento)
- () “*accountability*” - capacidade de assumir responsabilidade por seus atos
- () adaptabilidade I – capacidade de se adaptar a novidades, de se reinventar
- () adaptabilidade II – capacidade de se adaptar a situações difíceis
- () capacidade analítica para avaliar situações e informações
- () capacidade de resolução de problemas
- () habilidade para a tomada de decisão
- () comunicação eficaz com pares, equipe e clientes
- () possui auto confiança
- () possui auto controle
- () possui curiosidade e criatividade
- () influência – habilidade de exercer influência para atingir resultados
- () empatia - capacidade de se colocar no lugar do outro
- () colaboração – estabelece parcerias e colabora de forma natural
- () capacidade de formar equipes de alta performance
- () capacidade de estimular o desenvolvimento da equipe
- () capacidade para formar sucessor

- () capacidade de engajar a equipe
- () habilidade de gerenciar o estado emocional do time
- () habilidade para dar ouvir e dar feedback

Obs.: caso não tenha encontrado alguma competência que considera importante acima, favor descrevê-la. Pode ser mais de uma competência.

APÊNDICE B – MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro de Entrevistas

Esse roteiro será aplicado aos superintendentes do Middle Market, Diretoria Geral do Atacado. Seu objetivo é colher informações acerca das competências apresentadas pelos gerentes do segmento em questão.

Todos os dados serão tratados com a máxima confidencialidade.

Alguns conceitos importantes que serão utilizados durante as conversas:

Competências: são conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas são vistas como um estoque de recursos que cada indivíduo apresenta ao desempenhar suas atividades.

Conteúdo da avaliação do Eixo Y (foco no cliente, foco na performance, gestão de riscos, lidar com pressão, líder inspirador, gestão de pessoas, indignação construtiva, colaboração, simplicidade e atitude de dono).

Conteúdo da avaliação do Farol (foco no cliente, conhecimento de crédito, conhecimento de produto, foco no resultado, organização/planejamento e relacionamento com parceiros).

As entrevistas poderão ser realizadas por telefone ou presencialmente.

Entrarei em contato com as secretárias para organizar as agendas.

Muito obrigada por sua participação!

Juliana de Souza Martins

MPA - Mestrado Profissional em Administração de Empresas da FGV-EAESP

Questões que serão abordadas durante as entrevistas:

(Competências)

Quais são as competências essenciais para a sua área? Podem ser competências funcionais (ligadas à entrega) e / ou competências pessoais. As pessoas de destaque apresentam essas competências, certo? (1=2)

Quais são as características das pessoas do seu time que se destacam no negócio (aquelas que você não pode perder para o mercado de jeito nenhum)? (1=2)

Frente a sua avaliação das competências de um profissional de destaque, como você vê sua equipe posicionada? Quais são os pontos fortes da sua equipe? E quais são as atitudes que os colaboradores da área mais precisam desenvolver?

Na sua visão, seus colaboradores possuem clareza de todas as competências que são requeridas para exercerem seu papel? De que maneira você comunica isso para o seu time?

(Eixo Y)

Os itens do eixo Y colaboram para a clareza da atuação do gerente no seu cotidiano?

Frente aos itens do Eixo Y, quais são os pontos fortes da sua equipe? E quais são as atitudes que os colaboradores da área mais precisam desenvolver?

(Farol)

Os itens do Farol colaboram para a clareza da atuação do gerente no seu cotidiano?

Você considera o Farol, um bom complemento às avaliações existentes no banco? Se você fosse revisá-lo incluiria ou excluiria alguma competência?