

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: AUTOPERCEPÇÃO DOS GERENTES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Danielle Aparecida Amaral de Moura<sup>1</sup>  
Luis Eduardo Brandão Paiva<sup>2</sup>  
Michele Nogueira Castello Branco<sup>3</sup>  
Suzete Suzana Rocha Pitombeira<sup>4</sup>

**Resumo:** A crescente busca pelo alcance de metas desafiadoras e excelência de atendimento tem incentivado estudos sobre competências gerenciais no âmbito das instituições bancárias. A presente pesquisa teve como objetivo identificar as competências dos gerentes de nível intermediário de uma instituição bancária, na autopercepção dos mesmos, segundo a tipologia de Quinn et al. (2003). Foram apresentados oito perfis e 24 competências. Tendo em vista os procedimentos metodológicos, essa pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva, realizada por meio de uma pesquisa de levantamento que teve como unidade de análise os gerentes de nível intermediário de uma instituição bancária. Após a análise dos dados, constatou-se seis competências como mais frequentes: apoio a um ambiente de trabalho produtivo; planejamento do trabalho; gerenciamento do desempenho e processos coletivos; uso de processo decisório participativo; estímulo ao desenvolvimento de empregados; negociação de acordos e compromissos com a equipe. Além do papel de produtor como o predominante entre os gestores de nível intermediário nesta instituição bancária. O estudo impacta na sociedade como um todo, visto que essas instituições fornecem serviços essenciais à sociedade, realizando pagamentos, oferecendo empréstimos, transferindo valores, gerenciados patrimônios e investimentos.

**Palavras-chave:** Competências Gerenciais. Gerentes de Nível Intermediário. Instituições Bancárias.

## MANAGEMENT COMPETENCIES: SELF-PERCEPTION OF MIDDLE MANAGERS IN A BANKING INSTITUTION

**Abstract:** The growing quest to reach challenging goals and service excellence has encouraged studies on managerial skills within the scope of banking institutions. This research aimed to identify the skills of intermediate level managers of a banking institution, in their self-perception, according to the typology of Quinn et al. (2003). Eight profiles and 24 competences were presented. In view of the methodological procedures, this research is classified as quantitative, descriptive, carried out through a survey that had as unit of analysis the intermediate level managers of a banking institution. After analyzing the data, six competencies were found to be the most frequent: support for a productive work environment; work planning; performance management and collective processes; use of participatory decision-making process; encouraging the development of employees; negotiation of agreements and

<sup>1</sup>Mestra em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0233-1594>

<sup>2</sup>Doutor em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC) e mestre em Administração e Controladoria pela mesma universidade. Atualmente, é professor adjunto da Universidade de Pernambuco (UPE). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-6823>

<sup>3</sup>Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará (UFC), pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2329-1093>

<sup>4</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Professora Associada da Universidade Federal do Ceará, atuando nos cursos de graduação e pós-graduação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0019-1869>

commitments with the team. In addition to the producer role as predominant among intermediate level managers in this banking institution. The study impacts society, as these institutions provide essential services to society, making payments, offering loans, transferring values, managing assets and investments.

**Keywords:** Managerial Skills. Intermediate Level Managers. Banking Institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial, o setor bancário passou por muitas transformações, especialmente nas últimas décadas, devido às mudanças nas conjunturas política, tecnológica e econômica. Com o rápido crescimento do setor, os bancos operam em um ambiente de intensa concorrência. As semelhanças entre os serviços oferecidos estão cada vez maiores, tornando essenciais parâmetros de diferenciação para que as empresas cresçam e se mantenham no mercado (BATISTA, 2006; BARAKAT; BOAVENTURA; POLO, 2017; BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Nesse contexto, as empresas estatais financeiras surgiram para oferecer créditos que as instituições privadas não atendem. Portanto, a função de um banco público vai além de simplesmente corrigir "falhas de mercado"; ele desempenha um papel crucial em áreas negligenciadas pelo setor privado (LISBOA; PINHEIRO; PAIVA, 2024).

As instituições bancárias evoluíram de meras arrecadadoras de pagamentos para fornecedoras de produtos e serviços financeiros. Impulsionadas pela alta competitividade, essas instituições buscam expandir sua carteira de clientes e aumentar seus lucros. Em um ambiente tão competitivo, os bancos que desejam se destacar precisam melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados, atendendo às expectativas dos clientes e aprimorando seus serviços (JACOMETTI; OLIVEIRA, 2020; YILMAZ; ARI; GÜRBÜZ, 2018). Quanto maior o nível de satisfação do cliente com o atendimento, não apenas com os produtos ou serviços contratados, maior a probabilidade de o cliente ser fiel à empresa (CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; PAIVA et al., 2017).

O papel da gerência nas agências é primordial em um contexto que exige eficiência e produtividade, uma vez que a atividade gerencial exige tomada de decisões, formulações de estratégias, iniciativa para resoluções de problemas e a busca por melhores resultados. A gerência intermediária é essencial na centralização do poder decisório dentro das organizações. Ela traduz as estratégias da alta administração em ações operacionais e atua como um elo vital entre a alta administração e os níveis operacionais. Assim, garante que as decisões sejam implementadas de forma eficaz e que a comunicação entre as diferentes camadas da empresa seja adequada (AZEVEDO; TONELLI; SILVA, 2015).

De acordo com Le Boterf (1994), a competência não é apenas um somatório de saberes, nem

somente saber selecionar dentro de um repertório de recursos, como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiência e emoções, os elementos pertinentes para a solução de problemas: é preciso saber organizá-los, pois muitos indivíduos, mesmo possuindo os recursos corretos, não sabem combiná-los para a ação, nos momentos em que isso é necessário.

Consoante as ideias de Floyd e Wooldridge (1996), os gerentes de nível intermediário são peças de ligação essenciais na identificação e implementação das estratégias, fortalecendo, muitas vezes, os relacionamentos necessários para promovê-las. Para King, Fowler e Zeithaml (2002), mapear as percepções dos gerentes de nível intermediário, entretanto, é mais fácil na teoria do que na prática. Ao analisar as percepções da gerência de nível intermediário, a alta gerência pode compreender melhor os pontos fortes das competências existentes na empresa e identificar áreas em que o fortalecimento ou desenvolvimento são necessários. Esse entendimento é imprescindível para o processo que tem como objetivo final consolidar as competências atuais e, sobretudo, desenvolver outras.

Com o intuito de validar e expandir os resultados desta pesquisa, realizou-se a análise das publicações do Google *Scholar* e biblioteca eletrônica SPELL®, obtidas por meio do descritor “competências gerenciais” e “modelo de Quinn”. Após esses levantamentos, identificaram-se 12 pesquisas sobre essa temática, dentre essas, duas nortearam este estudo, a saber: Abbade, Bem Noro e Oliveira (2007) e Freitas e Odelius (2018). Diante do contexto apresentado, chega-se a seguinte questão para o desenvolvimento desta pesquisa: quais as competências dos gerentes de nível intermediário de uma instituição bancária?

Nesse contexto, o objetivo delimitado para o desenvolvimento da pesquisa é identificar as competências dos gerentes de nível intermediário de uma instituição bancária. Adota-se, como fonte de inspiração metodológica, a tipologia proposta por Quinn et al. (2003), que considera as metas racionais, os processos internos, as relações humanas e os sistemas abertos.

No âmbito acadêmico, é crucial gerar produção a partir de novas experiências e análises críticas para avançar nas práticas gerenciais e no desenvolvimento das organizações. Além disso, este estudo visa promover reflexões importantes sobre a necessidade de estabelecer processos de aprendizagem contínua, contribuindo para o enriquecimento e consolidação desta área de conhecimento, que impacta diretamente no campo do conhecimento científico das Ciências Sociais Aplicadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gerência de nível intermediário**

Pela exigência do mercado, as instituições bancárias definem metas desafiadoras e estabelecem a estratégia a ser seguida. O gestor de nível intermediário é parte dessa dinâmica e sua atuação na

implantação da estratégia organizacional é imprescindível para o alcance dos objetivos empresariais. Muitos são os termos empregados à gerência de nível intermediário. Pode-se citar gerência média, gerência intermediária, *middle management*, gerência de nível médio, média gerência, entre outros (BARAKAT; BOAVENTURA; POLO, 2017).

De acordo com Nonaka (1988) e Huber (1991), a gerência de nível intermediário ocupa uma posição chave, sendo equipada com a capacidade de combinar informações macro estratégicas (livres de contexto) e micro informações práticas (específicas ao contexto). A gerência de nível intermediário está em posição de estabelecer o vínculo organizacional entre a gerência dedutiva e a indutiva. Capaz, ainda, de eliminar os ruídos, a flutuação e o caos dentro da estrutura de criação de informações de uma organização, servindo como o ponto de partida para a ação a ser tomada pelos níveis superiores e executores.

Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), as experiências de gerentes de nível intermediário em decisões relacionadas à implementação e seus resultados constituem excelente base para a avaliação das competências. Os gerentes de nível intermediário ocupam uma posição excelente para identificar lacunas nas competências, bem como nos produtos, tecnologia ou mercados. Ademais, a perspectiva da média gerência tem se destacado nos últimos anos (PRATAP; SAHA, 2018). Isto fica evidente pelo crescente interesse que recebe de estudiosos das áreas de estratégia e organizações (GJERDE; ALVESSON, 2020; PRATAP; SAHA, 2018; TARAKCI et al., 2018).

De acordo com Floyd e Wooldridge (2017), desde a década de 1970, a literatura sobre média gerência tem ganhado particular destaque no campo da estratégia organizacional. Considerada responsável por mediar, negociar e estabelecer conexões entre os níveis operacional e estratégico das empresas (CASTAÑER; YU, 2017; WOOLDRIDGE; FLOYD, 2017). A média gerência acaba por exercer significativa influência no próprio desempenho das organizações como um todo (AHEARNE; AM; KRAUS, 2014). Em relação ao nível operacional, esta atua principalmente como “agente de mudança”, fomentando a adaptação e a implementação de estratégias deliberadas (HUY; CORLEY; KRAATZ, 2014; HEYDEN et al., 2017). Já, em relação à alta administração, a média gerência colabora com interpretações de questões emergentes e com proposições de novas ações capazes de influenciar o próprio direcionamento estratégico da firma (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014; TARAKCI et al., 2018).

De acordo com Le Boterf (2003) e Moura e Bitencourt (2006), são necessários a formação e o desenvolvimento de competências como saberes múltiplos que possibilitem uma melhor atuação no contexto de trabalho. Os gestores de nível intermediário desempenham um papel fundamental nesse processo. A mobilização de suas competências gerenciais atua como um elo na transição das competências individuais para as coletivas, o que pode promover o desenvolvimento das competências institucionais.

Levando-se em conta a perspectiva de Freitas e Odelius (2018) e Gomes, Estivaleta e Ramadam (2020), no setor bancário público, por suas características diferenciadas de cultura e forma de gestão, a missão dos gerentes no atingimento dos objetivos organizacionais revela-se ainda mais desafiadora. Exige-se percepção e reflexão adequadas e tempestivas no cenário em que estão inseridos, na qual a função que ocupam é proporcionada e mantida pela capacidade de desenvolver novas competências requeridas pelo mercado, sintonizando este desafio a liderança de equipes com estabilidade em seus empregos.

A gerência de nível intermediário que atua nas agências da instituição bancária, segundo normas da organização estudada, é composta pelas seguintes funções: Gerente de Varejo, Gerente Executivo de Varejo, Gerente de Carteira Pessoa Física, Gerente de Carteira Pessoa Jurídica, e Gerente de Clientes e Negócios II e III.

## **2.2 Competências gerenciais**

Os estudos sobre competências envolvem múltiplas abordagens provocando ausência de consenso conceitual e epistemológico para o tema. São esses os fatores que agravam o desafio em se avaliar ou mensurar competências (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; GARAVAN; MCGUIRE, 2001; SILVA; PAIVA; LIMA, 2019). Além disso, a dificuldade em mensurar competências tende a aumentar à medida que se exige um nível crescente de complexidade nas habilidades, independentemente do campo de atuação (GODOY et al., 2009; VAN LAAR et al., 2017; ZARIFIAN, 2001).

As principais correntes para a definição do termo "competência" foram desenvolvidas nas décadas de 1970, 1980 e 1990. Entre os pesquisadores destacados da perspectiva americana estão McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Eles definem competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo, que permite ao mesmo realizar determinados trabalhos com desempenho superior ou lidar eficazmente com situações específicas (ZARAFIAN, 1999).

A segunda corrente é representada por pesquisadores franceses, como Le Boterf (1994) e Zarafian (2001), que discordam das pesquisas realizadas nas décadas de 1980 e 1990. Para essa corrente, ter as qualificações necessárias para um trabalho não garante que a pessoa possa fornecer o que é necessário no momento adequado. Assim, Le Boterf (1994) define competência como a capacidade de saber e agir de maneira responsável, o que implica necessariamente em saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional.

Há uma terceira corrente, denominada perspectiva integradora, representada pelo australiano Gonczi (1999). Essa abordagem enfatiza os atributos pessoais, o desempenho efetivo e o contexto em que se

realiza o trabalho. Para Gonczi, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar determinadas atividades, bem como o desempenho observado em um contexto específico, incluindo os comportamentos adotados no trabalho e as realizações resultantes.

A denominação “competências gerenciais” surgiu em 1982 no livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* de Richard Boyatzis. Segundo Brito, Paiva e Leone (2012) a obra traz 21 competências (organizadas em 6 dimensões), as quais deveriam estar presentes no perfil do gestor: i) Dimensão Metas e Gestão pela Ação - orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos, ii) Dimensão Liderança - autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização, iii) Dimensão Recursos Humanos - uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico, iv) Dimensão Direção dos Subordinados - desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade, v) Dimensão Foco em outros clusters - autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos, vi) Dimensão Conhecimento especializado - memória; e conhecimento especializado. Boyatzis partia do pressuposto behaviorista de que competências são "comportamentos observáveis" que conduzem as organizações a um melhor desempenho, o que justificaria a importância da formação gerencial (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

De acordo com Godoy e D'Amelio (2012) e Freitas e Odelilius (2018), as competências gerenciais diferem das competências dos demais membros de uma organização, pois os gerentes devem atingir resultados esperados por meio de influência e liderança. Essas competências são moldadas por diversas teorias e estudos, refletindo a evolução contínua da Teoria Geral da Administração.

Katz (1955) publicou um artigo clássico pela *Harvard Business Review*, em que propôs uma subdivisão nas habilidades necessárias ao gestor: (i) habilidade técnica - conhecimento especializado ou domínio instrumental relativo a atividades típicas de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, podendo ser adquirida mediante experiência, educação e treinamento profissional); (ii) habilidade humana - capacidade de trabalhar em equipe e de promover a cooperação); e (iii) habilidade conceitual - capacidade de tratar de relações complexas e de visualizar a organização como um conjunto integrado e sistêmico tanto internamente quanto em relação ao ambiente externo) (LOPES et al., 2010).

Para teóricos do Institucionalismo, as competências gerenciais enfatizam mais a atenção para a internalização dos regramentos e das demais normas impostos pelo ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977). Tomando por base as regras e as estratégias legitimadas, os gestores acreditam modelar suas organizações em conformidade com as posturas previamente validadas pelas organizações parâmetro, reiterando práticas já institucionalizadas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A abordagem das competências gerenciais pressupõe um elenco de ações relacionadas à compreensão cognitiva, prática e afetiva de situações de trabalho para a categoria específica de gestores

(BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). A sua expressão no contexto do trabalho deve ser concebida pela construção de novas formas de pensar e atuar no âmbito gerencial e relacional (RUAS, 2001), visualizada na ação profissional destes gerentes (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2001). Diante disso, o Quadro 1 apresenta um resumo das competências para os gestores de nível intermediário, a partir de revisão bibliográfica.

**Quadro 1 – Exemplos de competências gerenciais da gerência de nível intermediário**

<b>Autor</b>	<b>Competência</b>
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.
QCA (1998)	Comunicação, processamento da informação, adaptabilidade, idiomas, iniciativa e criatividade, raciocínio crítico, conhecimentos sobre direitos e deveres de um cidadão e do consumidor.
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: Adaptado pelos autores com base em Martins (2018).**

Segundo Quinn et al. (2003), todos têm suas crenças ou pontos de vista a respeito do que os gerentes devem fazer. Esta pesquisa adota o modelo de Quinn et al. (2003) para a investigação das competências gerenciais em uma instituição financeira. De acordo com Freitas e Odellius (2017; 2018), em um artigo bibliométrico que analisou 46 produções e suas referências comuns e seminais, o Modelo de Quinn foi o mais frequentemente citado no período de 2005 a 2015, aparecendo em 12 estudos. Isso evidencia lacunas que podem ser exploradas no desenvolvimento desta pesquisa, especialmente ao considerar gerentes de nível intermediário em uma instituição bancária. A seguir, aprofunda-se mais sobre esse modelo.

### 2.3 Modelo de Quinn et al. (2003)

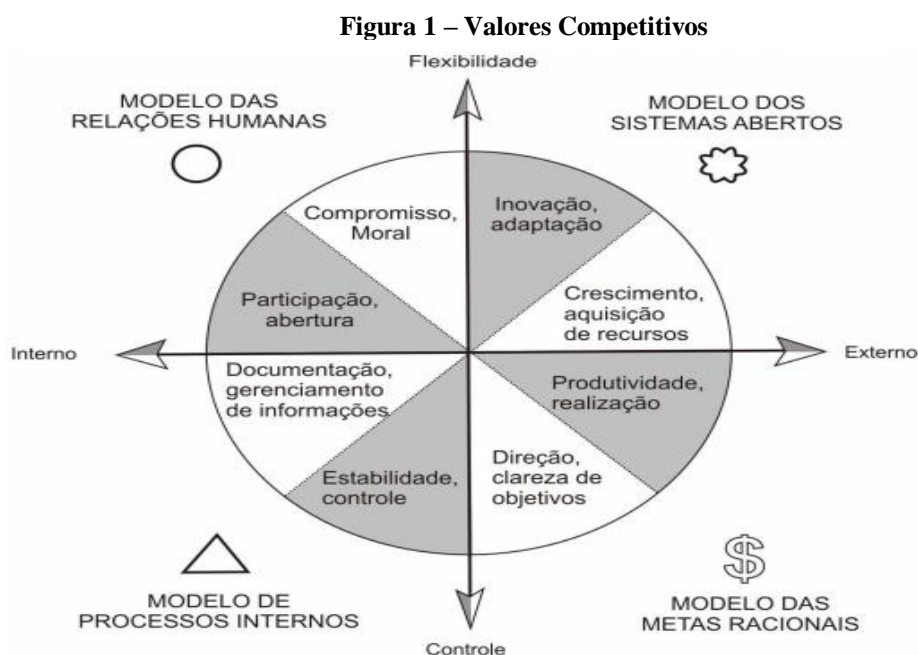
Há dificuldade e complexidade para se analisar com exatidão as atribuições e expectativas da função gerencial, e, conseqüentemente, o estabelecimento das competências que lhe são requeridas. De acordo com Quinn et al. (2003), alcançar a eficácia organizacional em um ambiente dinâmico tornou-

se um desafio significativo. Na metade da década de 1990, esses autores desenvolveram uma matriz de competências gerenciais que poderia servir como um valioso recurso de apoio para gerentes e organizações.

Os modelos adotados pelos indivíduos frequentemente refletem os modelos prevalentes na sociedade como um todo (QUINN et al., 2003). Sob uma perspectiva evolutiva, esses modelos estão relacionados às mudanças nos valores sociais, resultantes da interação de uma série complexa de fatores, que incluem o trabalho acadêmico, inovações e práticas gerenciais eficazes, bem como as forças técnicas, sociais e políticas do momento. Além disso, destacam que o surgimento de novos modelos não implica na extinção dos anteriores.

O constructo apresentado na Figura 1, de acordo com Quinn et al. (2003), ilustra as interligações entre os quatro modelos analisados. Estes modelos estão organizados em quatro quadrantes, formados pela interseção de dois eixos: um vertical e um horizontal. O eixo vertical varia de flexibilidade, na parte superior, a controle, na parte inferior. O eixo horizontal, por sua vez, vai de um foco nos processos internos, à esquerda, a um foco nos processos externos, à direita.

No quadrante superior, encontram-se os modelos com maior flexibilidade: o modelo de Relações Humanas (superior esquerdo) e o de Sistemas Abertos (superior direito). Nos quadrantes inferiores, estão os modelos mais orientados ao controle: o modelo de "Burocracia Profissional" (inferior esquerdo) e, por fim, o modelo de Metas Racionais (inferior direito).



Fonte: Adaptada de Quinn et al. (2003).



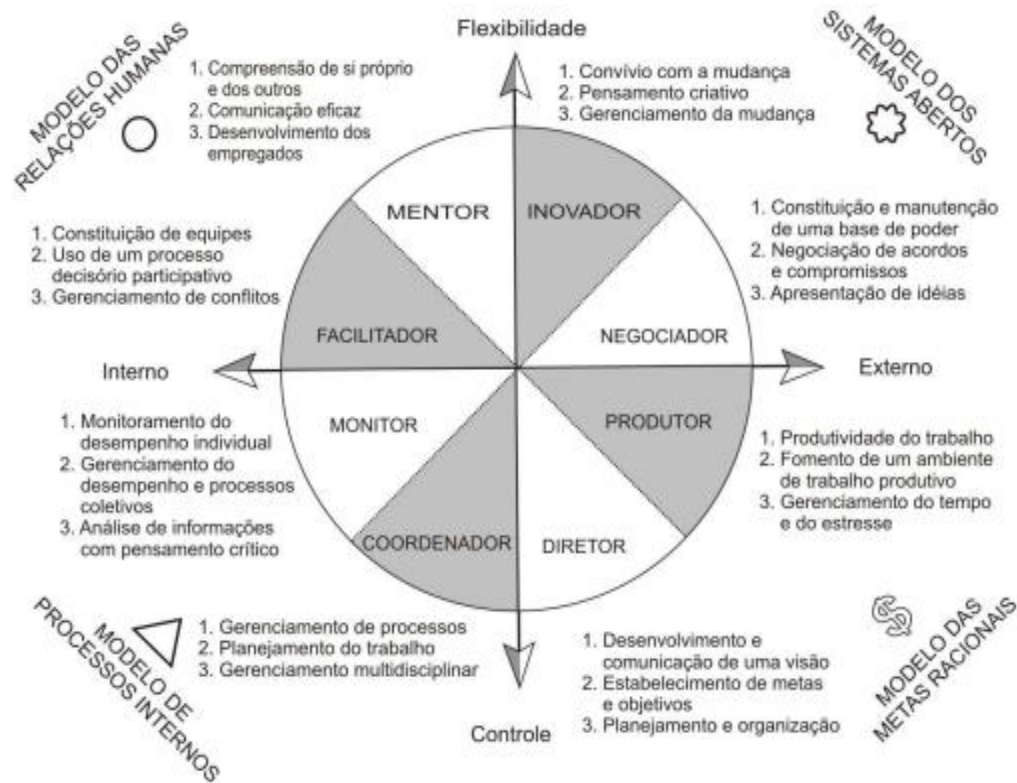
Segundo Quinn et al. (2003), a expansão e a mudança, localizadas no quadrante superior direito, contrastam com a consolidação e a continuidade, situadas no canto inferior esquerdo. Ao mesmo tempo, essas dimensões complementam os valores adjacentes de descentralização e diferenciação, no topo, e a conquista de uma posição competitiva, à direita.

No modelo gerencial desenvolvido por Quinn et al. (2003), é possível observar o contraste entre a flexibilidade e o foco interno do modelo de Relações Humanas e o controle e o foco externo do modelo de Metas Racionais. Além disso, existe um paralelismo na preocupação com a flexibilidade entre os modelos de Relações Humanas e Sistemas Abertos, enquanto o controle é enfatizado nos modelos de Metas Racionais e Processos Internos. Segundo os autores, o entendimento da interrelação entre os modelos de gestão pode ser aprofundado com a inclusão de oito papéis gerenciais no constructo apresentado na Figura 1.

Quinn et al. (2003), ao pesquisar 916 diretores executivos, constataram que a capacidade de alguns desses líderes em desempenhar funções diversas e conflitantes contribuiu para um melhor desempenho das organizações. As empresas cujos CEOs demonstraram maior complexidade nas competências comportamentais obtiveram resultados superiores, especialmente no que se refere ao desempenho (crescimento e inovação) e à eficácia. Quinn et al. (2003) identificaram oito papéis gerenciais: facilitador, mentor, inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador e monitor.

Essas oito funções (às vezes denominadas perfis) foram distribuídas nos quatro quadrantes dos modelos de gestão, com duas funções localizadas em cada quadrante, refletindo atributos semelhantes. Cada função possui atributos opostos em relação à função situada no quadrante oposto; por exemplo, os atributos do papel de mentor são antagônicos aos do papel de diretor, e o papel de facilitador é oposto ao de produtor. A Figura 2 é uma evolução da figura anterior, que apresentava os quadrantes e seus valores competitivos, incorporando agora as competências e os oito papéis gerenciais.

**Figura 2 – Competências e Papéis dos Líderes no Quadro de Valores Competitivos**



Fonte: Adaptada de Quinn et al. (2003).

Associando-se os oito papéis aos modelos gerenciais, tem-se: 1. Modelo de Metas Racionais: (i) diretor - espera-se planejamento e organização; delimitação das metas, objetivos, papéis e tarefas; desenvolvimento de comunicação de uma visão gerando regras, políticas e fornecendo instruções e (ii) produtor - foco na tarefa com máximo interesse e motivação; aceita responsabilidades e fomenta o envolvendo dos membros da equipe, de modo a aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas, a partir do gerenciamento do tempo e do estresse. 2. Modelo dos Processos Internos: (iii) monitor - busca saber tudo o que se passa na unidade; monitora se os empregados estão cumprindo as normas e com suas atribuições; valoriza detalhes (relatórios e documentos); executa suas análises com pensamento e (iv) coordenador - dá suporte à estrutura do sistema; gerencia processos; planeja o trabalho; agenda, organiza e coordena os esforços da equipe; excelência no enfrentamento de crises pontuais (tecnológica e logística) ou sistêmicas. 3. Modelo das Relações Humanas: (v) facilitador - fomenta a coletividade e o trabalho em equipe; administra através de técnicas assentadas os conflitos interpessoais e (vi) mentor - desenvolve pessoas; é atencioso, solícito, aberto e justo; exerce escuta ativa; elogia e reconhece as pessoas; proporciona oportunidades de capacitação e desenvolvimento individual. 4. Modelo dos Sistemas Abertos: (vii) inovador: facilita a adaptação e a mudança; identifica tendências de mercado; antecipa as mudanças necessárias; tolera melhor os riscos e incertezas; é visionário, tem autoconfiança; criativo; habilidade em convencimento da equipe e (viii) negociador: astúcia política; persuasão acentuada, influência e poder para obtenção de recursos externos, agregando

valor e reputação. O modelo de metas racionais enfatiza direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. Os critérios relacionados à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle são enfatizados no modelo de processos internos. O modelo das relações humanas enfatiza os critérios de participação, abertura, compromisso e moral. Os critérios enfatizados no modelo dos sistemas abertos são inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos.

O modelo das relações humanas, que se relaciona com flexibilidade e foco interno, contrasta com o modelo das metas racionais, caracterizado por controle e foco externo. Da mesma forma, o modelo dos sistemas abertos, voltado para flexibilidade e foco externo, contrasta com o modelo dos processos internos, definido por controle e foco interno. O modelo das relações humanas considera que as pessoas têm um valor inerente, enquanto o modelo das metas racionais atribui valor às pessoas com base em sua contribuição significativa para o cumprimento das metas. Nos sistemas abertos, a ênfase está na adaptação às contínuas transformações do ambiente, enquanto o modelo dos processos internos busca a manutenção da estabilidade e continuidade do sistema. Diante desses contrastes, ao comparar um modelo com o outro, há uma tendência à desvalorização de um em favor do outro, evidenciando a necessidade de um bom desempenho em todos os quatro modelos simultaneamente para alcançar alta efetividade na estratégia gerencial. Ressalta-se que cada modelo oferece benefícios distintos e até opostos. Essa estrutura serve como uma ferramenta para ampliar o pensamento, com foco na escolha e na eficácia.

De acordo com Freitas e Odellius (2018), o modelo de Quinn et al. (2003) se refere a papéis como conjuntos ou agrupamentos de competências gerenciais afins. Contudo, essa não é a única possibilidade de entendimento. Por exemplo, um negociador competente pode exercer essa competência em seus diversos papéis na sociedade: como pai, chefe, filho, estudante, consumidor, amigo, entre outros. Ou seja, a lógica pode ser inversa: uma competência pode ser desempenhada em múltiplos papéis (KONRATH; TAROUÇO; BEHAR, 2009; LEITE; PORSSSE, 2003; MUNCK; BORGES, 2020). Neste ponto, não há certo ou errado, mas é importante frisar que existem diferentes óticas para a relação papel-competência.

O modelo de Quinn et al. (2003) explica que um líder eficaz será capaz de cobrir mais funções, por exemplo, três a quatro quadrantes de funções em seu repertório contra um líder menos eficaz que pode ter apenas um a dois quadrantes de funções. Todos os papéis cobertos por um líder coexistem simultaneamente, mas ao enfrentar diferentes situações, certos papéis serão demonstrados em maior grau, enquanto alguns papéis opostos serão retraídos em um grau mínimo (DENISON; HOOIJBERG; QUINN 1995).

Em Quinn et al. (2003), encontra-se um estudo com um grupo de 22 especialistas (metade composta de acadêmicos de reconhecido saber e metade constituída por proeminentes administradores

e líderes sindicais) que se reuniu para identificar as principais competências associadas aos papéis gerenciais apresentados na Figura 2. Foram disponibilizadas ao grupo 250 competências previamente selecionadas. Foi pedido a identificação das mais importantes competências de cada um dos oito papéis e pinçou-se três competências gerenciais básicas, segundo o seguinte critério - ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastavam com aquelas que se opõem.

Ao final, os perfis e competências foram assim distribuídos: Inovador (convivência com a mudança, pensamento criativo, gerenciamento da mudança); Negociador (constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias); Produtor (produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse); Diretor (desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização); Coordenador (gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho, gerenciamento multidisciplinar); Monitor (monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico); Facilitador (constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo, gerenciamento de conflitos); Mentor (compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados).

Segundo Quinn et al. (2003), esses oito papéis são genéricos e não estão vinculados a uma posição hierárquica específica. De acordo com os autores, as responsabilidades dos profissionais podem variar conforme a hierarquia, mas o comportamento não está sujeito a essa variação; ele está diretamente relacionado às competências dos indivíduos.

### **3 METODOLOGIA**

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é classificada como quantitativa. Segundo Creswell (2010), a abordagem quantitativa é uma concepção pós-positivista que envolve estratégias experimentais e avaliações pré e pós-teste das atitudes. Além disso, Creswell (2010) afirma que um projeto de levantamento quantitativo oferece uma descrição numérica ou estatística de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, sendo baseado no estudo de uma amostra representativa dessa população.

A teoria adotada para identificação das competências gerenciais do gestor de nível intermediário está fundamentada em Quinn et al. (2003). São quatro os modelos de gerenciamento apresentado pelos autores, edificados a partir do levantamento histórico de Mirvis (1985), abrangendo, cada um deles, um período de 25 anos: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos. Quinn et

al. (2003) contemplam um amplo arcabouço dos papéis desempenhados pelos líderes, tendo como base o pensamento paradoxal referido, sobre a função do gerente, atendendo aos propósitos aqui investigados. A estratégia metodológica aqui construída funda-se em determinar, por meio de autoavaliação, as competências preponderantes dos gestores de nível médio de uma instituição bancária em cada um dos quatro modelos de Quinn et al. (2003).

O estudo de campo foi conduzido utilizando a técnica de *survey* (ou levantamento amostral), que, segundo Moreira (2002), é um procedimento sistematizado para coletar informações destinadas a descrever, comparar ou explicar fatos, atitudes, crenças e comportamentos. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário criado no *Google Forms*, inspirado na pesquisa de Abbade, Bem Noro e Oliveira (2007). O formulário foi distribuído via *WhatsApp* por meio de um *link* gerado no aplicativo, sendo enviado aos 48 gerentes intermediários da Superintendência Executiva de Varejo Aldeota. O questionário esteve disponível para os respondentes entre 26 de novembro de 2020 e 17 de dezembro de 2020.

Ressalta-se que foi realizado um pré-teste com cinco gestores intermediários, com o intuito de verificar a coerência com os elementos da pesquisa, bem como a necessidade de adequações. Não foram identificadas necessidades de ajustes no questionário enviado, o qual foi projetado de maneira a não evidenciar os papéis e, assim, evitar a indução de respostas. A coleta de dados foi realizada com um corte transversal da amostra, obtendo-se um percentual de respondentes de 79,17%, o que corresponde a 38 gestores de nível intermediário. A ausência de respostas de 10 gerentes deve-se a motivos como licenças, férias e outras ausências permitidas.

A amostra da pesquisa é composta pelos gestores de nível intermediário da Superintendência Executiva de Varejo Aldeota, em uma cidade localizada no nordeste brasileiro. A Superintendência contempla 10 agências, com 222 empregados, dos quais 48 são gestores intermediários, como já citado anteriormente, divididos nas seguintes funções: Gerente de Varejo (39,30%), Gerente de Carteira Pessoa Física (36,80%), Gerente de Carteira Pessoa Jurídica (21,10%) e Gerente Executivo de Varejo (2,80%).

A escolha da unidade de análise é justificada pelo fato de que ela abrange agências com perfis variados, todas situadas na mesma região da cidade investigada. O público-alvo é bastante homogêneo em relação aos serviços procurados, e, portanto, os gestores de nível intermediário selecionados para atuar na região devem possuir competências mais uniformes. Além disso, em termos de desempenho, essa Superintendência é a que mais contribui para os objetivos da Superintendência Estadual.

Destaca-se que a instituição bancária em questão contrata colaboradores por meio de concurso público nacional, com a única exigência de escolaridade em nível médio. O investimento no desenvolvimento do corpo profissional deve ser contínuo e alinhado com a visão e os valores da

organização, uma vez que os gestores são selecionados exclusivamente entre os empregados concursados. Na próxima seção, serão apresentadas as respostas obtidas nos questionários, que foram tabuladas com o auxílio do programa *Excel®* para facilitar a visualização dos resultados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da identificação do perfil sociodemográfico do gestor intermediário no que tange a gênero, faixa etária, estado civil e formação acadêmica, mostram-se os aspectos profissionais que envolvem os gestores em seus vínculos com a instituição bancária, tais como tempo de trabalho na Instituição bancária e tempo de gerência de nível intermediário (Tabela 1).

**Tabela 1 - Perfil sociodemográfico, tempo de instituição e de função dos gerentes de nível intermediário**

Sexo	Masculino	42,10%	Estado Civil	Solteiro	23,70%
	Feminino	57,90%		Casado	73,70%
Idade	18-29	05,30%	Tempo de trabalho na Instituição bancária	Divorciado	02,60%
	30-39	50,00%		Até 10 anos	50,00%
	40-49	31,60%		De 10 a 20 anos	42,20%
	Acima de 50	13,10%		Mais de 20 anos	07,80%
Escolaridade	Superior incompleto	07,90%	Motivação para realizar as capacitações ofertadas pela organização - trilhas de desenvolvimento	Promoção – Delta salarial	18,40%
	Pós-Graduado	34,20%		Promoção - Processo Seletivo	52,60%
	Pós-Graduação Incompleta	13,20%		Cursos de Excelência	10,60%
	Graduado	44,70%		Complemento a capacitação externa	18,40%
Tempo gerência de nível intermediário	De 0 a 6 anos	60,50%			
	Acima de 6 anos	39,50%			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pode-se perceber que, mesmo que com diferença diminuta, há mais mulheres que homens nas gerências de nível intermediário. Quanto à idade, a absoluta maioria (81,60%) está em faixa etária entre 30 e 49 anos. Esses dados evidenciam a maturidade dos profissionais, mas contrapõem os estudos existentes na literatura sobre o domínio dos homens nos cargos de gestão das organizações (COLLINSON; HEARN, 1996; WAJCMAN, 2013). A instituição em questão tem promovido incentivos à ascensão feminina para funções de gestão; no entanto, não é possível determinar se os resultados são um reflexo dessa ação. É necessário ampliar a amostra e o período da pesquisa, passando do critério transversal para o longitudinal, a fim de realizar uma análise mais precisa.

Ao analisar a experiência profissional no contexto da construção da carreira gerencial intermediária na instituição financeira, os resultados sugerem uma relação negativa entre o tempo de

serviço e o tempo de função. Os dados indicam que a maioria dos respondentes (50,00%) está há mais de 10 anos na instituição; no entanto, 60,50% têm menos de seis anos no cargo de gerente de nível intermediário. Esses dados podem indicar uma redução no número de líderes com maior experiência gerencial. Esse cenário pode ser resultado de vários fatores, como a incorporação administrativa de novas funções nos últimos seis anos, aposentadoria compulsória ou voluntária de colaboradores com mais experiência, ou um desalinhamento entre as competências requeridas pela instituição e aquelas desenvolvidas pelos funcionários mais antigos, que optam por não permanecer na gestão.

Com o intuito de identificar a competência mais frequentes dos gerentes de nível intermediário dentro dos oito papéis gerenciais apresentados por Quinn et al. (2003), bem como o modelo gerencial predominante na instituição bancária investigada, a partir dos quatro explorados no mesmo estudo. A cada um dos oito perfis: diretor e produtor; coordenador e monitor; facilitador e mentor; negociador e inovador, vinculam-se a três competências. Cada uma das perguntas que compuseram o instrumento de pesquisa foi baseada nestas competências. A Tabela 2 apresenta as competências relacionadas ao papel de diretor.

**Tabela 2 - Competências relacionadas ao papel de diretor**

Perguntas para papel de Diretor	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Desenvolvo e comunico a visão da empresa de forma clara.	20	52,60%
2. Estabeleço metas e objetivos para minha equipe.	21	55,30%
3. Planejo e organizo as atividades do grupo.	18	47,40%
Média		51,77%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que 51,77% dos gerentes pesquisados foram identificados com competências que fazem parte do papel de diretor. Percebe-se um equilíbrio entre a quantidade de respostas para as três competências individuais. Espera-se deste papel um zelo com planejamento e organização e delimitação das metas e atividades, além da sedimentação da visão da empresa e conexão com os valores mais arraigados dos gestores. Encontrar uma visão que ressoe para todos os níveis e compartilhar desta visão de forma incessante é indispensável para o sucesso das empresas. Acrescente-se que o *middle manager* se revela como integrante primordial na articulação do decurso da estratégia da organização, sendo ele abalizado como um membro base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia (ROCZANSKI et al., 2020).

**Tabela 3 - Competências relacionadas ao papel de produtor**

Perguntas para papel de Produtor	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Estímulo à produtividade no trabalho.	18	47,40%
2. Apoio um ambiente de trabalho produtivo.	31	81,60%
3. Gerencio o tempo e o estresse da equipe.	19	50,00%
Média		59,67%

Fonte: Dados da pesquisa.

É relevante destacar que 59,67% dos gerentes se identificaram com as competências associadas ao papel de produtor, o que ressalta este papel como o mais predominante entre os gestores de nível intermediário nesta instituição bancária. Entre as três competências mencionadas, a mais reconhecida pelos gerentes é a de apoio a um ambiente de trabalho produtivo, com 81,60% de aprovação, sendo a competência individual mais valorizada dentre as 24 do modelo de Quinn et al. (2003). Por outro lado, a gestão do tempo e do estresse da equipe, bem como o estímulo à produtividade, apresentaram resultados menos significativos. É importante reforçar o desenvolvimento dessas competências para melhorar o desempenho organizacional e reduzir possíveis pressões, desgaste físico e emocional a que os funcionários estão submetidos no ambiente de trabalho. Esses fatores são cruciais, pois transtornos de saúde relacionados ao estresse, como depressão, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas, têm um impacto significativo na saúde dos indivíduos (GOLEMAN; JANKOWSKI, 1997).

Os líderes produtores são voltados para resultados, alta produtividade, motivação e energia, e os diretores normalmente são muito competitivos e tem grande capacidade para as tomadas de decisão. Os papéis de diretor e produtor fazem parte do modelo de metas racionais, fundamentado na Teoria Clássica de Frederick Taylor (1856-1915), para quem o trabalho poderia ser realizado de forma mais efetiva caso os trabalhadores executassem um número mínimo de tarefas e os gerentes identificassem a melhor maneira de possível de compreender cada um (MIRVI, 1985). Para o modelo de metas racionais a competência mais presente é a de apoio a um ambiente de trabalho produtivo. A Tabela 4 apresenta os dados relacionados ao papel de coordenador.

**Tabela 4 - Competências relacionadas ao papel de coordenador**

Perguntas para papel de Coordenador	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Gerencio projetos compreendendo a importância para a empresa e os impactos nos colaboradores das mudanças.	4	10,50%
2. Planejo o trabalho de forma objetiva e clara.	26	68,40%
3. Tenho consciência que as decisões que tomo interfere outros departamentos ou setores.	18	47,40%
Média		42,10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que 42,10% dos gerentes pesquisados se identificam com as competências associadas ao papel de coordenador, enquanto apenas 10,50% reconhecem a si mesmos com a competência de gerenciamento de projetos. Isso indica a necessidade urgente de atenção tanto dos pesquisados quanto da organização para desenvolver essa competência, que é crucial para a eficiência. Além disso, 68,40% dos respondentes se identificam com a competência de planejamento do trabalho.



Isso sugere uma preocupação com o planejamento, mas uma compreensão limitada da importância e dos impactos das atividades executadas, o que pode levar a uma automação das tarefas entre os colaboradores. O coordenador é o líder focado na organização, enfrentamento de crises e resolução de dificuldades de ordem tecnológica e logística. A Tabela 5 apresenta as competências relacionadas ao papel de monitor.

**Tabela 5 - Competências relacionadas ao papel de monitor**

Perguntas para papel de Monitor	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Monitoro o desempenho individual dos colaboradores.	15	39,50%
2. Gerencio o desempenho e processos coletivos.	26	68,40%
3. Analiso informações com pensamento crítico.	16	42,10%
Média		50,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que 50% dos gerentes de nível intermediário desta organização se identificam com as competências associadas ao papel de monitor. O monitor é um analista detalhista, que avalia os fatos em todos os seus aspectos. Entre as competências mais aderentes a esse perfil, a gestão do desempenho e dos processos coletivos se destaca. É importante observar que os papéis de monitor e coordenador fazem parte do modelo de processos internos, que visa estabilidade e controle relacionados à rotina. Duas competências emergem como as mais frequentes: a gestão do desempenho e dos processos coletivos, com 68,40%, e o planejamento do trabalho de forma objetiva e clara. Esses percentuais são coerentes, uma vez que as competências são complementares — uma refere-se ao planejamento e a outra à execução. A Tabela 6 apresenta as competências associadas ao papel de facilitador.

**Tabela 6 - Competências relacionadas ao papel de facilitador**

Perguntas para papel de Facilitador	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Facilito a constituição de equipes.	13	44,70%
2. Uso de um processo decisório participativo.	21	68,40%
3. Gerencio de conflitos.	26	47,40%
Média		53,50%

Fonte: Dados da pesquisa.

Identifica-se que 53,50% dos gerentes pesquisados se identificam com as competências associadas ao papel de facilitador. Esse papel é crucial para a liderança voltada para a integração e coesão das equipes. Entre as competências destacadas para esse perfil, o uso de processos decisórios participativos é a mais notável, com um percentual de 68,40%. Isso indica que a maioria dos gerentes com esse perfil valoriza e pratica a inclusão dos membros da equipe na tomada de decisões, promovendo um ambiente colaborativo e participativo.

O facilitador é um líder que se concentra em promover a cooperação dentro das equipes, gerenciar conflitos e resolver problemas de maneira eficaz. Sua atuação busca garantir que todos os membros da equipe estejam engajados e colaborando de forma harmoniosa, o que pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e coeso. A Tabela 7 apresenta as competências relacionadas ao papel de mentor, que é o próximo foco da análise.

**Tabela 7 - Competências relacionadas ao papel de mentor**

Perguntas para papel de Mentor	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Fácil compreensão de si e dos outros.	17	34,20%
2. Adoto comunicação eficaz.	26	55,30%
3. Estímulo do desenvolvimento de empregados.	18	68,40%
Média		52,63%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Extrai-se que, dos 38 respondentes, 52,63% se identificam com as competências associadas ao papel de mentor. Entre essas competências, a que mais se destaca é a capacidade de estimular o desenvolvimento dos empregados. Segundo Quinn et al. (2003), o papel de mentor é fundamental para o crescimento e aprimoramento das pessoas. Um mentor é caracterizado por ser atencioso, solícito, aberto e justo, além de exercer escuta ativa, elogiar e reconhecer o desempenho dos colaboradores, e oferecer oportunidades para capacitação e desenvolvimento individual.

No entanto, observa-se um baixo nível de identificação com a competência de compreensão fácil de si mesmo e dos outros. Essa competência é crucial para a prática da liderança empática, que envolve a capacidade de entender e se conectar com as emoções e perspectivas dos outros. A baixa identificação com essa competência pode sinalizar uma oportunidade para melhorar a prática da empatia entre os gestores, o que pode impactar positivamente o ambiente de trabalho e o desenvolvimento dos membros da equipe.

Os papéis de mentor e facilitador pertencem ao modelo das relações humanas. Para a organização atingir seus objetivos, é essencial investir na liderança, de modo que os gestores se apropriem do modo de pensar, sentir e agir de suas equipes. Líderes que compreendem a si mesmos e aos outros, que se comunicam de forma eficaz e fluida, e que são conscientes da importância de gerenciar conflitos e estimular a equipe, são fundamentais para o sucesso organizacional. A Tabela 8 apresenta as competências relacionadas ao papel de negociador.

**Tabela 8 - Competências relacionadas ao papel de negociador**

Perguntas para papel de Negociador	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Construo e mantenho uma base de poder, delegando atividades e oportunidades para os colaboradores.	16	42,10%
2. Negócio acordos e compromissos com a equipe.	24	63,20%
3. Apresento ideias de forma clara, tendo a percepção de que as ideias que propõe estão sendo entendidas.	18	47,40%

Média		50,90%
-------	--	--------

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que 50,90% dos gerentes pesquisados se identificaram com as competências associadas ao papel de negociador. A competência mais destacada neste perfil é a negociação de acordos e compromissos com a equipe. O negociador é um líder voltado para os recursos externos, como clientes e parceiros, e se distingue por apresentar e negociar ideias de forma eficaz. Ele é habilidoso na construção e manutenção de uma base sólida de relacionamentos e na negociação dinâmica.

No entanto, observa-se uma autopercepção bastante baixa em relação à delegação de atividades aos colaboradores, uma competência crucial para a eficácia da gestão. A delegação permite que os líderes distribuam responsabilidades de forma adequada e aproveitem melhor as habilidades e o potencial da equipe. A Tabela 9 apresenta os resultados relacionados às competências do papel de inovador.

**Tabela 9 - Competências relacionadas ao papel de inovador**

Perguntas para papel de Inovador	Nº. de resposta	Nº. de resposta %
1. Apresento aos colaboradores o convívio com a mudança e trabalho as mudanças de forma positiva.	20	52,60%
2. Analiso as informações com pensamento crítico.	19	50,00%
3. Gerencio de forma saudável a mudança.	20	52,60%
Média		51,73%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 51,73% dos gerentes intermediários desta instituição bancária se identificam com as competências associadas ao papel de inovador. Essa competência é especialmente valorizada no contexto atual, onde a capacidade de promover inovação e mudança eficaz é um diferencial significativo. Os dados revelam um equilíbrio quase perfeito entre as competências percebidas pelos gerentes de nível intermediário, indicando que nenhuma competência se sobressai de forma marcante. O líder inovador é essencial para adaptar equipes e profissionais às mudanças, lidando com incertezas e riscos de maneira eficaz. Ele deve estar ciente de que a mudança é uma constante na vida organizacional.

Os papéis de negociador e inovador pertencem ao modelo de sistemas abertos, que enfatiza a importância do desenvolvimento de atividades inovadoras. É crucial que os gestores sejam orientados para aprimorar suas competências relacionadas à inovação, criatividade e à compreensão de que mudanças são parte do processo de amadurecimento das organizações. Para um desempenho eficaz, é necessário que os líderes possuam habilidades para desempenhar os oito papéis identificados e sejam capazes de equilibrá-los conforme as exigências das circunstâncias. À medida que se avança na hierarquia organizacional, novas competências são adquiridas e outras são desaprendidas,

acompanhadas de novas responsabilidades e desafios. De acordo com Quinn et al. (2003), os melhores líderes demonstram um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios, adaptando-se às necessidades dinâmicas da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa realizou um estudo com objetivo norteador de identificar as competências dos gerentes de nível intermediário de uma instituição bancária, segundo a tipologia de Quinn et al. (2003). Cumprindo o objetivo proposto, ao responder à questão da pesquisa, acredita-se que este estudo contribui diretamente para o campo das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na área de gestão de pessoas no contexto das instituições bancárias, um campo ainda pouco explorado. A pesquisa auxilia principalmente no entendimento das temáticas discutidas, oferecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas de gestão nesse setor.

Reflete-se, portanto, que, na visão dos profissionais investigados, as competências gerenciais mais frequentes foram as seguintes: no modelo de metas racionais, o apoio a um ambiente de trabalho produtivo; no modelo de processos internos, o planejamento do trabalho e o gerenciamento do desempenho e processos coletivos; no modelo de relações humanas, o uso de um processo decisório participativo e o estímulo ao desenvolvimento de empregados; e no modelo de sistemas abertos, a negociação de acordos e compromissos com a equipe, a adaptação positiva às mudanças e o gerenciamento saudável da mudança. Identificou-se também o papel de produtor como o predominante entre os gestores de nível intermediário nesta instituição bancária.

O desenvolvimento desta pesquisa contribui para fomentar reflexões sobre a importância do processo de aprendizagem contínuo nessa área do conhecimento. Além de servir de inspiração para futuros gestores sobre como enfrentar metas desafiadoras e alcançar excelência no atendimento, especialmente no que tange às competências gerenciais nas instituições bancárias. Ademais, a pesquisa preenche uma lacuna significativa na literatura, revelando uma escassez de estudos similares em grandes portais de periódicos científicos, e, portanto, contribui diretamente para este campo do conhecimento. No âmbito social, o estudo impacta positivamente a sociedade, uma vez que essas instituições oferecem serviços essenciais, como pagamentos, empréstimos, transferências de valores e gerenciamento de patrimônios e investimentos.

Este estudo enfrentou algumas limitações, sendo a mais significativa o número reduzido de participantes. A amostra limitada pode ter impactado a abrangência e a generalização dos resultados

obtidos. Para superar essa limitação, recomenda-se que futuros estudos ampliem a quantidade de participantes, o que permitirá uma análise mais robusta e representativa das competências gerenciais nas instituições bancárias. Além disso, é importante considerar a diversidade das instituições e dos contextos em que atuam, a fim de obter uma visão mais abrangente e precisa das competências requeridas.

Para pesquisas futuras, sugere-se também um aprofundamento no estudo das competências gerenciais específicas para instituições bancárias, explorando como diferentes contextos e funções influenciam as habilidades e comportamentos dos gestores. Além disso, seria valioso desenvolver e testar programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências que possam melhorar a eficácia gerencial e adaptar-se às demandas dinâmicas do setor bancário. Investigar a implementação e o impacto desses programas pode oferecer insights adicionais sobre como otimizar o desenvolvimento de líderes e melhorar o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, E.; BEM NORO, G.; OLIVEIRA, M. B. Competências Gerenciais: Um Estudo Realizado no Banco do Brasil. In: **Simposio de excelencia em gestao e tecnologia**. 2007.

AHEARNE, M.; LAM, S. K.; KRAUS, F. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 68-87, 2014.

AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 277-291, 2015.

BARAKAT, S. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; POLO, E. F. Alinhamento estratégico da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 1, p. 206-233, 2017.

BATISTA, E. empowerment no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso? **Perspectivas Contemporâneas**, v. 1, n. 1, 2006.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie/RAM**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, P. G. Profile management skills in Higher Education Technology. **Revista Ciencias Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

CACERES, R. C.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust,

commitment, and business-to-business loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 836-867, 2007.

CASTAÑER, X.; YU, H. The role of middle and top managers in the strategy process. In: **Handbook of Middle Management Strategy Process Research**. Edward Elgar Publishing, 2017.

COLLINSON, D.; HEARN, J. (Ed.). **Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements**. Sage, 1996.

CRESSWELL, T. Towards a politics of mobility. **Environment and planning D: society and space**, v. 28, n. 1, p. 17-31, 2010.

DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; QUINN, R. E. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. **Organization Science**, v. 6, n. 5, p. 524-540, 1995.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLOYD, St. W.; WOOLDRIDGE, B. **The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage**. Jossey-Bass Publishers, 1996.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. (Ed.). **Handbook of middle management strategy process research**. Edward Elgar Publishing, 2017.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 46-65, 2017.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competencias de gestión: un análisis de clasificaciones en estudios empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace learning**, 2001.

GJERDE, S.; ALVESSON, M. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. **Human relations**, v. 73, n. 1, p. 124-151, 2020.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

GOLEMAN, D.; JANKOWSKI, A. **Inteligencja emocjonalna**. Media Rodzina of Poznań, 1997.

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça Organizacional: Análise Empírica da Percepção de Bancários do Setor Público e Privado. **Revista Ciências Administrativas**,

v. 26, n. 3, 2020.

GONCZI, A. 12 Competency-based learning. **Understanding learning at work**, p. 180, 1999.

HEYDEN, M. L.; FOURNÉ, S. P.; KOENE, B. A.; WERKMAN, R.; ANSARI, S. Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 7, p. 961-985, 2017.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUY, Q. N.; CORLEY, K. G.; KRAATZ, M. S. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1650-1680, 2014.

JACOMETTI, M.; OLIVEIRA, L. C. Influência de uma corporação contemporânea sobre o indivíduo: Imagens do Banco do Brasil e Seus Paradigmas. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 175-206, 2020.

KATZ, R. L. Skills Of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, 1955.

KING, A. W.; W FOWLER, S.; P ZEITHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002.

KONRATH, M. L. P.; TAROUCO, L. M. R.; BEHAR, P. A. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da EaD. **RENTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, n. 1, 2009.

LE BOTERF, G. De la compétence. **Essai sur un attracteur étrange**, 1994.

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

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003.

LISBOA, A. P.; PINHEIRO, B. G.; PAIVA, L. E. B. Análise da adoção de práticas de governança em instituições financeiras brasileiras controladas pelo Estado. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 10, n. 5, p. 41-58.

LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P.; LEONARDI, J.; LOPES, L. F.; RIBEIRO, S. F.; WILHELM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

MARTINS, J. S. **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. Tese de Doutorado. 2018.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.

**American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.

MIRVIS, D. M. Spatial variation of QT intervals in normal persons and patients with acute myocardial infarction. **Journal of the American College of Cardiology**, v. 5, n. 3, p. 625-631, 1985.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico da pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

MUNCK, L.; BORGES, M. Aprendizagem, Desenvolvimento de Competências e Reflexões sobre o Aprender: Relato de Experiência Utilizando Aprendizado mais Profundo e Metodologias Ativas. **Revista Alcance (Online)**, v. 27, n. 2, p. 4-17, 2020.

NONAKA, I. Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. **California Management Review**, v. 30, n. 3, p. 57-73, 1988.

PRATAP, S.; SAHA, B. Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 759-793, 2018.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **A Evolução dos Modelos Gerenciais: uma nova abordagem**. Quinn RE, Thompson M, Faerman SR, McGrath M. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 1-29, 2003.

ROCZANSKI, C. R. M.; LAVARDA, R. R.; BELLUCCI, C.; MELO, P. A. A Participação do Middle Manager na Gestão Estratégica da Inovação à Luz da Estratégia como Prática. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 80-100, 2020.

RUAS, R. Desenvolvendo competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 8, p. 242-267.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley and Sons, 1993.

SILVA, J. C. P.; PAIVA, L. E. B; LIMA, T. C. B. Entre Competências e Informações: Um Estudo com Gestores de Tecnologia da Informação. **RAIMED: Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2019.

TARAKCI, M. ATEŞ, N. Y.; FLOYD, S. W.; AHN, Y.; WOOLDRIDGE, B. Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1139-1162, 2018.

VAN LAAR, E.; VAN DEURSEN, A. J.; VAN DIJK, J. A.; DE HAAN, J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. **Computers in Human Behavior**, v. 72, p. 577-588, 2017.



WAJCMAN, J. **Managing like a man:** Women and men in corporate management. John Wiley & Sons, 2013.

YILMAZ, V.; ARI, E.; GÜRBÜZ, H. Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector: An application of structural equation model. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 3, 2018.

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

Submetido em: 10 de junho de 2024

Aceito em: 24 de setembro de 2024