

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO LÍDER: EXIGÊNCIAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Márcia Oliveira Alves¹

RESUMO

Compreender o perfil de líderes desejados pelas instituições financeiras tem se mostrado relevante dado aos desafios que a tecnologia tem provocado nas relações de trabalho e nas profissões. Diante destas alterações estudar quais as habilidades e as competências requeridas pelas instituições financeiras na atualidade se faz relevante. Neste sentido o objetivo geral desta pesquisa é: analisar as habilidades e competências exigidas ou almejadas nos futuros líderes das instituições financeiras. O método de pesquisa foi exploratório com uso de fontes bibliográficas confiáveis e avaliadas pelas instituições de ensino, tais como: dissertações, monografias, livros, artigos científicos, entre outras. Os resultados demonstram que os líderes desejados pelas instituições financeiras são aqueles que apresentam competências hard skills e soft skills.

Palavras Chave: liderança, instituições financeiras, competências e habilidades

¹ Mestre em administração pela Universidade de Marília, 2000. Mestrado em Direito pela Universidade de Marília, 2010. Graduação em Serviço Social pela Universidade de Marília, 1994. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Anhanguera de São Paulo, 2021. Coordenadora de curso da Fundação Paulista de Tecnologia e Educação e Professora do Centro Universitário Eurípedes de Marília.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se justificou pela necessidade de estudar sobre as habilidades e competências requeridas pelas Instituições Financeiras na escolha de seus líderes. Desta forma pretendeu-se contribuir com o aprimoramento da teoria organizacional, sem perder de vista os autores envolvidos no processo. Buscou-se acrescentar conhecimentos teóricos empíricos nesta linha de estudos, bem como caracterizar e analisar os fatores que o influenciam.

A disputa pelo mercado financeiro fez com que as Instituições Financeiras nacionais buscassem formas de aprimoramento com redução de custos, uso de novas tecnologias, novas formas de atendimento e mudanças em seus processos gerenciais.

Coube nesse momento pensar o quanto é desafiador administrar e liderar todas essas mudanças, considerando que elas estão relacionadas diretamente à capacidade das organizações de se manterem capazes e competitivas.

Partindo-se desta realidade, o presente estudo procurou evidenciar a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as habilidades e competências que estão sendo exigidas ou desejadas nos futuros líderes das Instituições Financeiras?

Para responder o problema de pesquisa optou-se por analisar de forma geral as habilidades e competências exigidas ou desejadas nos líderes das Instituições Financeiras e de forma mais específica conceituar instituições financeiras e aspectos da sua gestão, identificar e compreender mudanças que este setor tem vivenciado com o avanço tecnológico e comparar o perfil exigido dos líderes financeiros sob a ótica de sua auto avaliação, bem como a de sua equipe. A pesquisa ocorreu, por meio de estudos correlatos que permitiram analisar e comparar as exigências do mercado financeiro e as habilidades e competências esperadas de seus líderes pelas Instituições Financeiras.

Também se levantou as seguintes hipóteses: Os líderes procurados pelas Instituições Financeiras são aqueles que demonstram comprometimento, conhecimento, foco nos resultados e agilidade, ou seja, competência técnica, as hard skills!; Os líderes procurados pelas Instituições financeiras são profissionais que apresentam capacidade criativa, flexíveis, motivador, humilde, com visão ética e delegador de tarefas, ou seja, competência humana, as soft skills!

Essa pesquisa ocorreu de forma exploratória e teve análise qualitativa, pois a pesquisa exploratória abrange novas visões acerca do problema e conduz a novas hipóteses, também ajuda a estabelecer categorias mais adequadas. Para analisar os dados foi necessário a codificação de algumas informações para sintetizar determinados fatores.

A pesquisa ocorreu de forma bibliográfica com trabalhos correlatos e pesquisa secundária, dado a dificuldade

2 - GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A constituição de uma empresa exige investimentos financeiros, os quais podem vir de várias fontes, tais como do próprio patrimônio do executivo, de sócios, de empréstimo e até mesmo da abertura de capitais desta empresa.

As atividades financeiras estão bastante ligadas as áreas de economia, contabilidade, produção, recursos humanos. Levando isso em conta é compreensível que o gestor financeiro deva levar todos esses elementos na sua tomada de decisão, pois as decisões financeiras estarão provocando efeitos no curto, médio e longo prazo, bem como irá intervir em toda a organização.

Alguns estudiosos que o melhor perfil para a gestão financeira está no profissional da controladoria, pois caberá a ele:

- ✓ Organizar dados e transforma-los em informação relevante para subsidiar a tomada de decisão;
- ✓ Desenvolver o monitoramento sobre atividades e departamentos;
- ✓ Influenciar as decisões dos gestores sênior da organização.

Importante destacar que a liderança não deve ocorrer de forma impositiva, podendo ocorrer de forma satisfatória quando se usa influencia e persuasão.

Já quanto aos tipos de instituições financeiras, optou-se por destacar nesta pesquisa os bancos, os quais cabem sua concepção na lei 4.595/64:

Art. 17. Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Parágrafo único. Para os efeitos desta lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual.

2.1 Bancos

Nos primórdios os bancos foram marcados com o nome de “casa do dinheiro” ou “casa e custódia”, sua tarefa era guardar o dinheiro do escambo. Banco do Brasil foi o primeiro banco brasileiro, foi fundado por Dom João no ano de 1808.

Com a modernização da sociedade do comércio no mundo, as casas de custódia foram substituídas pelos bancos. A lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, nos ensina que além de possuírem esse poder na economia mundial, os bancos também comercializavam uma diversidade de produtos e serviços, como seguros em geral, títulos de capitalização, aplicações financeiras, fundos de ações, cartões de crédito, consórcios, entre outros.

No Brasil cabe ao Banco Central funções, tais como:

- ✓ Autoriza e aplicar penalidades as instituições financeiras;
- ✓ Regular e emitir moedas;
- ✓ Disponibilizar créditos;
- ✓ Atuar junto ao capital estrangeiro.

A gestão bancária foi marcada por serem verticais e com rígidas hierarquias com atribuições específicas aos seus funcionários. Mas com o avanço tecnológico e da informação essa realidade tem mudado, principalmente, com o surgimento dos bancos virtuais. A tecnologia tem transformado rapidamente as tarefas bancárias, bem como o papel dos seus colaboradores e lideranças. Faz parte desse momento o fechamento de unidades bancárias e demissões em massa, levando alterações drásticas no número de funcionários e nas tarefas.

O que se verifica na atualidade é que os volumes de tarefas aumentaram e os salários diminuíram. Para manutenção nos empregos algumas exigências têm se tornado ainda maiores. Acredita-se que os profissionais das instituições financeiras atuam cotidianamente pela busca de resultados rápidos e lucrativos para os bancos.

Deles é exigido o alcance de metas e a obtenção por resultados financeiros rápidos, rotina que acaba por gerar um ambiente de trabalho instável e um clima de extremo estresse entre os profissionais. Diante de tal realidade, tanto os gestores quanto suas equipes, ao invés de trabalhar em harmonia e focados nos objetivos da instituição, ficam todos expostos a um ambiente de constante pressão que causa desequilíbrios internos entre eles (COSTA E SILVA, 2019, P. 28).

Existe a necessidade de liderança com perfil que possa conduzir de forma adequada equipes financeiras, diante dos desafios de sua realidade competitiva e tensa pela busca constante por resultados. Os desafios dizem respeito a necessidade de um líder bem preparado, capaz de conduzir equipe de alta performance.

Por outro lado, liderar não é tarefa fácil, os gerentes das agências bancárias são considerados líderes intermediários, no geral eles ficam entre o dilema de atender as exigências da direção e fazer com que sua equipe cumpra metas e esteja motivada (COSTA E SILVA, 2019).

Embora, o líder financeiro ocupe um cargo de comando, ele também é comandado, situação que

UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO TRABALHO REMOTO

deixa esse profissional subordinado aos comandos de quem está acima, bem como a exposição ao nível de motivação, dedicação e comprometimento da sua equipe (COSTA E SILVA, 2019).

Estudos já realizados apontam que muitas são as dificuldades encaradas todos os dias por gerentes de banco, já que a maioria deles atuam sob constante pressão, deste modo acabam apresentando altos níveis de estresse que se reflete sobre suas condições físicas e emocionais, além dos reflexos negativos sobre a vida pessoal. Deles é exigido o domínio técnico de suas tarefas; eles precisam se manter firmes diante das constantes pressões para o atingimento de metas e cobranças por resultados rápidos; além de terem que saber ser relacionar com a direção do banco, com a equipe e clientes (COSTA E SILVA, 2019, p. 28).

A boa gestão no ambiente bancário está centrada na liderança focada no desenvolvimento da equipe como um todo, pois grande parte do trabalho envolve, comunicação e integração entre os colaboradores. Também se faz importante para a permanência da equipe que ela seja produtiva com relação as metas (NUNES, et al, 2017).

2.2 – Mudanças no Setor Financeiro com a Tecnologia

As transformações digitais contribuíram para mudanças significativas na relação dos Bancos com seus clientes, antes sua principal função era de guardar fortunas para dar tranquilidade as pessoas e serem administradas pelos bancos. Com o advento da tecnologia o papel moeda passou a ser substituído por dados armazenados e manipulados por sistemas operacionais.

Nessa relação a tecnologia, especialmente os algoritmos e a Inteligência Artificial têm substituído os bancários.

Destá maneira, as inovações tecnológicas e organizacionais provocaram várias modificações no trabalho bancário, fazendo com que sua tradicional matéria prima, o papel moeda fosse substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas operacionais eletrônicos. Sendo assim, essa nova realidade resultou em profundas reestruturações sobre a identidade e a atividade bancária. (JINKINGS, 2002, apud COSTA E SILVA, 2019, P.34).

Sabe-se que as inovações tecnológicas contribuíram para alterar muitas coisas na relação bancária tais como a instalação de caixas eletrônicos de autoatendimento, posicionados em ambientes externos às agências e serviços pela internet. 14h40-av cascata, 116

Neste sentido nos diz Souza (2017) apud Costa e Silva (2019, p. 35).

Destá maneira, os bancos passaram a ofertar serviços aos clientes sem a presença do bancário, pois todas essas tecnologias fizeram com que os clientes passassem, por meio do autoatendimento, a realizar grande parte das operações que antes eram realizadas pelos bancários. Além de tudo, ocorreu o aumento do número de produtos e serviços ofertados pelas agências bancárias, além da necessidade de comercializá-los e

maximizar seus lucros, resultando em mudanças bem expressivas na arquitetura das agências bancárias que passaram a investir cada vez mais no atendimento personalizado.

2.3 – Perfis de Líderes desejados pelas instituições financeiras

Neste momento o trabalho tem como propósito apresentar elementos que levem a resposta ao problema de pesquisa, ou seja: Quais as habilidades e competências que estão sendo exigidas ou desejadas nos futuros líderes das Instituições Financeiras?

Para tanto utilizou-se de duas pesquisas, sendo: um artigo científico e uma monografia que contribuíram para subsidiar a pesquisa fornecendo dados e informações que levaram ao confronto das hipóteses e atendimento dos objetivos estabelecidos.

O artigo “Desafios Enfrentados por Gestores de Agências Bancárias”, contribuiu com informações para identificar as competências e habilidades que os líderes financeiros consideraram importante e que acreditam possuírem para o exercício de suas funções nas agências bancárias; já a monografia “Liderança no Setor Bancário de uma Agencia em Anápolis-GO”, teve como objetivo compreender o perfil do líder financeiro desejado pelas equipes, ou seja os bancários liderados.

Os Autores do artigo “Desafios Enfrentados por Gestores de Agências Bancárias”¹, tinham como objetivo geral: Identificar os desafios enfrentados por alguns gerentes que se veem diante do desafio de se adequar a realidade do mercado que está em constante mutação, tratando-se de um ambiente altamente competitivo e informatizado.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário aplicado a dois gerentes de agências bancárias, onde eles realizaram uma autoavaliação do seu perfil de liderança.

Para este estudo utilizou-se dos dados e das respostas codificadas e categorizadas que os gerentes (líderes financeiros) deram a respeito das habilidades e competências que consideram terem como líderes de equipe de um determinado banco.

A Tabela 1 - Apresenta auto avaliação dos gerentes bancários sobre suas habilidades e competências

Ordem de Prioridades	Auto Características
1º	Proativo

¹ Autores: Raquel Costa (Pós-Graduação no Curso de MBA de Gestão de Pessoas) e Sonia Maria de Carvalho Silva (Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pesquisa desenvolvida na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (2011). MBA Organizações e Estratégia pela UFF (2010). Especialista em Educação Superior no Brasil pela UFF (2007). Bacharel em Arquivologia pela UFF (2003), com pesquisa desenvolvida na área de Gestão de Documentos. Licenciada em Estudos Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1984).

2°	Experiente/Responsável/Dedicado
3°	Comunicativo/assertivo
4°	Respeitador/flexível
5°	Criativo

Fonte: Costa e Silva, 2018, p. 41

Os resultados mostram que os gerentes bancários pesquisados se consideram munidos das seguintes habilidades e competências: proatividade, conhecimento técnico e prático, comunicativos, flexíveis e com capacidade criativa.

A tabela 2 – Apresenta as características mais importantes para um líder conquistar o respeito de seus liderados sob a ótica dos gerentes bancários

Ordem de Prioridades	Características dos Líderes
1°	Ser assertivo e ser proativo
2°	Ser comunicativo e ser experiente
3°	Ser respeitador
4°	Ser responsável
5°	Ser dedicado

Fonte: Costa e Silva, 2018, p. 41

Quando os mesmos líderes financeiros (gerentes dos bancos) foram questionados sobre as características que consideram importantes no líder bancário, logo as respostas são em torno das competências e habilidade que já apareciam como as que os próprios gerentes julgavam terem, como: proatividade, comunicação, experiência, responsabilidade e dedicação.

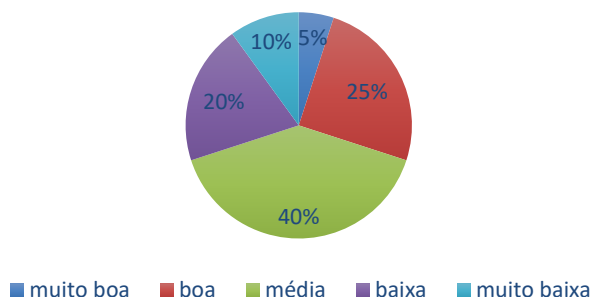
Outro trabalho pesquisado foi o denominado Liderança no Setor Bancário de uma Agência em Anápolis-GO”, seus autores² tinham por objetivo: compreender a liderança no setor bancário, mostrando a problemática através de questionários com os colaboradores da agência.

Buscou-se com a pesquisa compreender a relação entre líderes e equipe, bem como o grau de satisfação entre gestores e empresa.

Gráfico 1 – Receptividade do líder bancário a opinião dos seus colaboradores

² Autores: Daniel Jalles do Nascimento Nunes, Jéssyca Luany Roveda Abreu, Raquel Alves Mendes de Andrade e Leandro Frederico da Silva.

Receptividade do líder bancário a opinião dos seus colaboradores



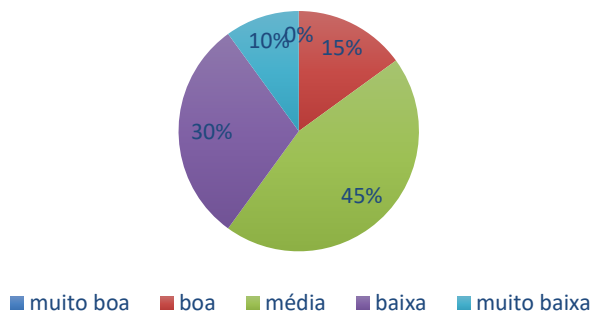
Fonte: adaptada de Nunes et. al, 2017, p.sn.

O gráfico acima demonstra o resultado do questionamento feito a equipe sobre a capacidade de receptividade do líder financeiro quanto as opiniões dadas pela equipe na tomada de decisão.

O resultado demonstra que o líder bancário poderia ser mais flexível e acatar mais as opiniões e ideias da sua equipe. Apenas 5% consideraram muito boa a receptividade do gerente bancário, enquanto que baixa e muito baixa se somaram 30%.

Gráfico 2 – Comunicação entre os membros da equipe

Comunicação

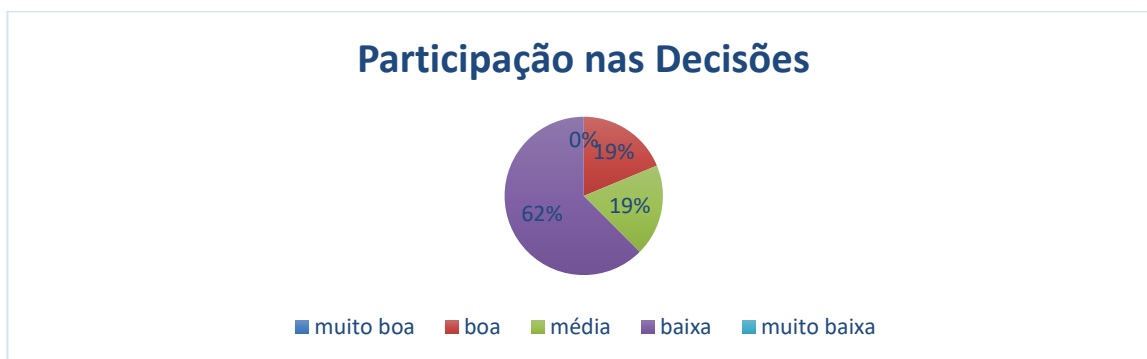


Fonte: adaptada de Nunes et. al, 2017, p.sn.

A questão foi direcionada aos membros da equipe para que avaliassem como acontece a comunicação entre a equipe e a comunicação da equipe com o líder bancário. As respostas demonstraram um percentual de 40% que avaliaram como baixa e muito baixa e um percentual de 45% como média. Os dados obtidos deixam claro insatisfação dos colaboradores quanto a comunicação.

O também gráfico demonstra que nenhum colaborador afirmou ter boa comunicação entre os membros da sua equipe, mostrando claramente uma comunicação insatisfatória.

Gráfico 3 – Participação da Equipe nas Decisões



Fonte: adaptada de Nunes et. al, 2017, p.sn.

Os resultados mostram que os líderes não estão abertos à tomada de decisão com suas equipes, observado que 70% avaliaram como baixa ou muito baixa suas participações nas decisões tomadas pelos gestores.

De acordo como o primeiro trabalho estudado, observa-se as habilidade e competências desejadas pelas instituições financeiras de seus líderes são do conhecimento dos gestores bancários, como demonstra o resultado do artigo “Desafios Enfrentados por Gestores de Agências Bancárias”. Observa-se que os mesmos se julgam terem as principais competências e habilidades necessárias a um bom líder, tais como: proatividade, conhecimento técnico e prático, comunicativo, flexível, respeitoso, dedicado, assertivo e dedicado. Embora, algumas habilidades como trabalhar em equipe, motivador, otimista, tão necessárias não apareceram.

Já o segundo trabalho, o qual buscou compreender a avaliação dos colaboradores sobre os seus líderes, demonstrou insatisfação com as habilidades e competências citadas por eles, pois segundo os liderados seus líderes apresentam dificuldades em permitir a participação da equipe na tomada de decisão, em ouvir opiniões e na comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que existem vários perfis de líderes, mas que com o desenvolvimento da sociedade e dos negócios alguns perfis não têm trazido bons resultados junto ao desenvolvimento de suas equipes.

Logo ficou claro que o perfil de líder que tem melhor respondido as exigências do mercado e das equipes são aqueles que conseguem motivar, entusiasmar, reconhecer, ser assertivo, ser flexível na condução de suas equipes. As instituições financeiras também precisam e tem buscado este perfil de líder, ou seja, aquele que apresenta competências e habilidades mais liberais, mas que conseguem associar essas inteligências as competências técnicas e a experiências.

Assim a resposta ao problema desta pesquisa é que: os líderes desejados pelas instituições

financeiras são aqueles que apresentam competências hard skills e soft skills, ou seja, munidos de competência técnica e emocional para desenvolverem o potencial dos profissionais de suas equipes e leva-las a contribuir com o seu trabalho, facilitando assim tomadas de decisões assertivas, rápidas e criativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Raquel e SILVA, Sonia Maria de Carvalho. Desafios Enfrentados por Gerentes de Agencias Bancárias. RECSA, v.8, n.1, jan/jun, 2019, Faculdade FISUL, Garibaldi, RS, Brasil. [file:///C:/Users/User/Downloads/97-363-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/97-363-1-PB%20(1).pdf). Acesso em 25 de outubro de 2021.

Lei 4.595 de 31 de Dezembro de 1964, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm, acesso em 25 de outubro de 2021.

NUNES, Daniel Jalles do Nascimento, ABREU, Jéssyca Luany Roveda, ANDRADE, Raquel Alves Mendes de, SILVA, Leandro Frederico da. Liderança no Setor Bancário de uma Agencia em Anápolis-GO. Trabalho de Conclusão de Curso, De magistro, ano XII, nº26. Anápolis-GO, 2017. <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/10/DANIEL-JALLES-DO-NASCIMENTO-NUNES.pdf>. Acesso em 30 de outubro 2021.