

PERFIL DESEJADO PARA OS NOVOS LÍDERES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

André Fensterseifer

Resumo: A disputa por mercado entre as Instituições Financeiras está cada vez mais acirrada e o líder possui um papel fundamental neste cenário competitivo, no qual a disputa pelo cliente é cada vez maior. As constantes e profundas transformações no cenário econômico forçam as Instituições Financeiras a promover grandes mudanças estruturais e organizacionais, objetivando um comportamento organizacional mais competente, moderno e competitivo. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar, por meio dos atuais líderes, qual o perfil, as competências que estão sendo exigidos ou procurados nos futuros líderes das Instituições Financeiras. A pesquisa foi efetuada com Gerentes Gerais dos Pontos de Atendimento da Caixa Econômica Federal vinculados à Superintendência Regional Vale dos Sinos/RS por meio da aplicação de um questionário. Como resultado, dentre as principais competências identificadas destacam-se a comunicação, pró-atividade e principalmente estratégia.

Palavras-chave: Instituições Financeiras. Líder. Competências.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade e o ambiente organizacional estão passando por enormes transformações, impulsionadas principalmente pela revolução tecnológica e pela inserção dos sistemas de informação. A constante busca pela melhoria na qualidade dos produtos, dos processos e serviços e a preocupação com a competitividade são primordiais para o sucesso das organizações. Neste contexto o líder está se transformando num importante diferencial competitivo.

A partir da década de 90, as variáveis como a abertura do mercado, a globalização, a necessidade de desenvolver um novo modelo de atuação, pós-inflação e o Plano Real foram determinantes para o fortalecimento do papel do líder nas organizações, e especialmente nas Instituições Financeiras. Assim como todas as organizações, as Instituições Financeiras dependem da flexibilidade com a qual seu rumo é definido e da habilidade e rapidez com que interpretam e reagem aos sinais emitidos pelo mercado.

A disputa pelo mercado financeiro, principalmente a partir da entrada dos bancos internacionais no mercado brasileiro, fez com que as Instituições Financeiras nacionais buscassem uma maior modernização, redução dos custos, novas tecnologias, criação de produtos, serviços e processos diferenciados, novas sistemáticas de atendimento, para fazerem frente à concorrência. O desafio de administrar, de gerenciar, de liderar essas mudanças está diretamente relacionado à capacidade das organizações em identificar e desenvolver lideranças, capazes de manter as organizações competitivas e rentáveis neste cenário cada vez mais dinâmico.

Segundo Conner *apud* Bergamini (2006, p. 29), “o sucesso das organizações dependerá, cada vez mais, da habilidade do líder em minimizar as solicitações desnecessárias dos imperativos da mudança”.

Em função desse mercado exigente e disputado, a palavra competência vem se destacando entre os diversos setores de atividades das organizações. As organizações estão a procura de

profissionais que possuem uma lista comprovada de competências específicas para cada setor ou área profissional.

A carência de grandes líderes, de talentos, está sendo sentida nas Instituições Financeiras como também em todas as organizações. A necessidade de encontrar alguém com habilidade de aproveitar melhor os talentos criativos dentro da equipe para envolvê-los naturalmente nos procedimentos que visam a mudanças é inegavelmente um imperativo indiscutível.

Várias organizações estão sofrendo, perdendo mercado, em função do pouco preparo dos seus líderes para enfrentar as atuais turbulências, mudanças e redução dos recursos disponíveis impostas pelo mercado. Essa realidade remete à seguinte questão: Qual o perfil desejado para os novos líderes nas Instituições Financeiras?

Como em todas as organizações, nas Instituições Financeiras, a maioria das atividades é realizada em equipe e não por um único indivíduo, e é neste cenário que a liderança mostra sua importância, pois é o líder o responsável por nortear a sua equipe para atingir os objetivos da organização. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é identificar, por meio dos atuais líderes, qual o perfil, as competências que estão sendo exigidos ou procurados nos futuros líderes das Instituições Financeiras.

A pesquisa foi realizada valendo-se da aplicação de um questionário aos Gerentes Gerais dos Pontos de Atendimento da Caixa Econômica Federal vinculados à Superintendência Regional Vale dos Sinos/RS. Possui importância porque as transformações observadas no ambiente empresarial revelam a ampliação da importância do papel dos líderes, transformando a liderança em um importante diferencial competitivo, principalmente em função da crescente e intensa concorrência, das inovações tecnológicas, da velocidade em que acontecem as mudanças, da necessidade de filtrar uma imensidão de informações diariamente, da distância física e da complexidade das interações e dos projetos.

A relevância desta pesquisa também se dá em função das dificuldades que as organizações possuem em encontrar profissionais capacitados para ajudá-las a superar as rápidas e constantes mudanças, a crescente competitividade e, conseqüentemente, a permanecer no mercado. Por meio desta pesquisa se quer verificar qual o perfil e quais as principais competências que os futuros líderes das Instituições Financeiras devem possuir. Os resultados desta pesquisa servirão de base para que os profissionais do mercado financeiro possam atingir um patamar de liderança nas suas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE LIDERANÇA

Conceituar liderança não é tarefa fácil. Nenhuma teoria conseguiu até agora esgotar tudo aquilo que faz parte do assunto. Um dos objetivos deste estudo aqui explorado é tentar conhecer melhor aquilo que se pode depreender deste conceito tão em moda. Segundo Montana e Charnov (2003), a liderança é o processo pelo qual uma pessoa influencia outras para alcançarem objetivos desejados.

O conceito de liderança evolui e muda de acordo com as necessidades das organizações, ou seja, conforme mudam as necessidades das organizações, mudam os conceitos de liderança, explica Daft (2005).

De acordo com Yukl *apud* Daft (2005, p. 373) “dentre todas as idéias e escritos sobre liderança, três aspectos se sobressaem: pessoas, influências e metas. A liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso de influência e é usada para alcançar as metas”. Na concepção de Davis e Newstrom *apud* Bergamini (2006, p. 54),

Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda o grupo a identificar para onde ele está indo, podendo vir daí a motivação em alcançar os objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria uma confusão de músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações precisam de segurança para desenvolver ao máximo os seus preciosos ativos.

2.1 A importância do líder e da liderança

A atualidade, marcada pelo processo de globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir. Não há a menor sombra de dúvida de que a liderança transformou-se em um tema que veio para instalar-se como pauta principal dos estudos sobre comportamento das pessoas dentro de organizações. Fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem presumivelmente resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações (BERGAMINI, 2006, p. 21).

Segundo Conner apud Bergamini (2006, p. 26-27), “a maior parte dos líderes não está preparada para enfrentar a turbulência atual pelo fato de não conseguirem apreciar a luta entre as solicitações impostas pelas mudanças e a redução dos recursos disponíveis para ajudar essas organizações a se adaptarem às mudanças”.

As organizações não podem aumentar a sua produtividade, mas as pessoas podem. O bem mais valioso dentro de qualquer organização são as pessoas. Segundo Maxwell (2004, p. 12), “Sistemas ficam obsoletos. Prédios deterioram-se. Máquinas desgastam-se. Mas as pessoas podem crescer, desenvolver-se, e tornar-se mais eficientes, se tiverem um líder que compreenda seu potencial”.

2.2 Características essenciais dos líderes

Embora sejam sempre tachados de “brandos” e “obsedados pelo processo”, os líderes do mundo empresarial contemporâneo precisam demonstrar uma grande quantidade de decisão e de frieza e ter um pensamento dirigido a resultados. Como líder, você tem de sentir-se à vontade para criar condições que habilitem seus subordinados a ter um desempenho superior. Além de demonstrar um sólido senso de auto-estima e autoconfiança, é necessário possuir um conjunto de características essenciais. De modo algum essas características devem ser vistas como inatas ou como traços semimísticos que você tem ou não. Trata-se de capacidades que você pode adquirir e desenvolver. (HILL, 2007).

Segundo Hill (2007), líderes de sucesso aprenderam que é necessário serem:

- **cuidadosos** - adquiriram a habilidade de demonstrar empatia para com as necessidades, as preocupações e os objetivos dos outros;
- **flexíveis diante da ambiguidade** - estão dispostos a assumir riscos calculados, conseguem administrar um determinado nível de ruptura e conflito, bem como estão dispostos a mudar de idéia quando novas informações se tornam disponíveis;
- **persistentes** - conseguem manter uma atitude positiva e focada nos objetivos, apesar dos obstáculos;
- **excelentes comunicadores** - sabem como prestar a devida atenção, como conduzir uma reunião, como fazer uma apresentação, como negociar e como falar em público;

- **politicamente astutos** - conseguiram adquirir uma compreensão bem sólida da estrutura de poder de suas organizações, conseguem ouvir atentamente as preocupações dos grupos mais poderosos da empresa e sabem onde encontrar o apoio e os recursos de que precisam;

- **brincalhões** - quando o momento for propício, sabem como injetar um pouco de mirra, a fim de aliviar a tensão da equipe;

- **serenos** em meio ao tumulto e confusão;

- **conscientes** o suficiente para saber que impacto seus padrões de comportamento terão nos outros;

- **pessoas com olhos no futuro** - conseguem entender como sua unidade se enquadra no quadro organizacional mais amplo e organizam seus objetivos de curto prazo levando em conta as prioridades de longo prazo.

TABELA 1 – As sete mega-habilidades de liderança segundo Burt Nanus

Mega-habilidade	Significado
Visão de futuro	Manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo ao caminhar em direção a ele.
Domínio da mudança	Controlar a velocidade, a direção e o ritmo da mudança na empresa, de forma que seu crescimento e evolução estejam de acordo com o ritmo externo dos acontecimentos.
Desenho organizacional	Desenvolver uma instituição cujo legado é uma organização capaz de concretizar a visão desejada.
Aprendizado previdente	Ser um aprendiz vitalício comprometido com a promoção do aprendizado organizacional.
Iniciativa	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem.
Domínio da interdependência	Incentivar os outros à troca de ideias e a confiar uns nos outros, a se comunicar bem e constantemente e a buscar soluções cooperativas para os problemas.
Altos padrões de integridade	Ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado.

Fonte: Nanus *apud* Boyett e Boyett (1999, p. 20).

Jim Collins (2007), que é considerado o sucessor de Peter Drucker pelo próprio Drucker, relata que os líderes da atualidade se sentem ameaçados de todos os lados e locais: pela tecnologia, pelas regulamentações, pelo capital, pelo terrorismo, pelas pandemias, pelo encurtamento dos ciclos de produção, entre outros.

Segundo Collins (2007), as características que devem ser procuradas nos candidatos a líderes nestes novos tempos são:

- que possuam os mesmos valores centrais que a empresa;
- que não precisem ser gerenciados, mas guiados e liderados;
- que entendam que não tem um trabalho, e sim responsabilidades;
- que cumpram com a palavra empenhada;
- que compartilhem os sucessos com a equipe e assumam individualmente os fracassos;
- que se apaixonem pelo que a empresa representa e também pelo que ela faz.

2.3 Líderes em potencial ajudam a dividir a carga

Normalmente, os líderes não conseguem desenvolver outros líderes, pode ser a falta de treinamento, pode ser porque possuem atitudes erradas quanto a incentivar e deixar que outros andem ao seu lado. Muitos líderes têm uma ideia errada e competem com as pessoas que estão próximas a ele, em vez de trabalhar com elas (MAXWELL, 2004).

Certo dia, John F. Kennedy *apud* Maxwell (2004, p. 17) escreveu: “A melhor maneira de seguir em frente é dando-se bem com os outros”.

Peter Drucker *apud* Maxwell (2004, p. 17) estava certo quando disse: “Nenhum executivo já sofreu porque seu pessoal era forte e eficiente”. Drucker cita duas formas de como as pessoas que estão ao seu redor o ajudam a carregar a carga:

- **Eles se tornam uma base de apoio para mim:** Como líder, por vezes, ouço conselho que não gostaria de ouvir, mas que é necessário. Esta é a vantagem de ter líderes à sua volta – pessoas que sabem tomar decisões. Seus seguidores dizem aquilo que você quer ouvir. Os líderes dizem aquilo que você precisa ouvir. Sempre incentivei aqueles que estão mais próximos de mim a me confrontarem com seus conselhos. Em outras palavras, uma opinião antes de uma decisão tem um valor potencial. Uma opinião depois da tomada de decisão não tem valor.

- **Eles têm uma mentalidade de liderança:** os parceiros de liderança não só trabalham com o líder, mas pensam como ele. Isto lhes dá a capacidade de tornar a carga mais leve. Trata-se de algo inestimável em áreas em que o líder precisa tomar decisões, apresentar idéias e oferecer segurança e direção para os outros (DRUCKER *apud* MAXWELL, 2004, p. 18).

2.4 É possível aprender a ser líder? Fatores que influenciam a capacidade de liderança

Parece óbvio que é possível aprender a ser líder, pois cerca de três quartos das empresas norte-americanas mandam pessoas para cursos de liderança anualmente. As empresas não gastariam tanto dinheiro em treinamento se isso não fosse possível. Ou será que gastariam? (BOYETT; BOYETT, 1999). De acordo com Boyett e Boyett (1999, p. 55),

[...] a resposta é sim e não. Podemos aprender as técnicas, as habilidades, os estilos de comunicação; é fácil e rápido. Podemos dominar as teorias, as estratégias e as táticas de liderança ensinadas nos cursos rápidos e seminários de algumas semanas. O que não é tão fácil e rápido é aprender os sentimentos, a intuição, a emoção, as sutilezas, os desejos, o cuidado, a empatia e o entusiasmo – a paixão pela liderança – que nos transformarão em líderes. Pense da seguinte forma: os truques de liderança que você aprende em um curso rápido são o polimento que pode ajudar a revelar o brilho de seu poder de liderança. Podem transformá-lo em um líder melhor, mas não podem transformá-lo em um líder se você não for um líder.

De acordo com Boyett e Boyett (1999), a capacidade de liderança pode ser influenciada pela:

- genética - quando você nasce com alguma capacidade mental e física;

- experiências na infância – pois as primeiras experiências como elogios e críticas, sucessos e fracassos, experimentação, disciplina, contribuem ou impedem o desenvolvimento de um sentimento de confiança e a necessidade de realização;

- educação – os treinamentos igualam as pessoas, pois todas aprendem as mesmas coisas ou habilidades. A educação, que envolve um exame da experiência pessoal de cada um, ideias próprias, tende a diferenciar as pessoas. Segundo Farson *apud* Boyett e Boyett (1999, p. 56), “a educação não leva à técnica, mas à informação e ao conhecimento, que, nas mãos certas, podem resultar em compreensão e sabedoria. E a sabedoria leva à humildade, à compaixão e ao respeito, qualidades fundamentais ao líder competente”;

- experiência – a experiência em liderança do início da carreira é importante para desenvolver uma vasta gama de habilidades e perspectivas de liderança, além de mostrar às pessoas seus pontos fortes e fracos em relação à capacidade de liderança. Kotter *apud* Boyett e Boyett (1999, p. 57) escreve que os líderes que conheceu “quase sempre tiveram oportunidades aos vinte ou trinta anos de experimentar a liderança na prática. Correram riscos e aprenderam com sucessos e fracassos”;

- fracasso – o fracasso parece ser a centelha que precipita as primeiras lições de liderança, incorporando-as à consciência. Bennis *apud* Boyett e Boyett (1999, p. 58) cita Margaret Thatcher: “é nesse momento que minha alma se impregnou de aço e eu adquiri a firmeza e a resistência necessária para me tornar realmente uma líder de primeira”.

2.5 Competências

Segundo Oliveira e Marinho (2005), duas dificuldades desafiam o pesquisador ao estudar o tema das competências de liderança: como encontrar a definição mais apropriada para o termo competência e como escolher a lista mais representativa das competências essenciais a uma boa liderança. Não existe uma definição padrão e muito menos uma lista padrão de competências. Slivinski e Miles, 2002 *apud* Oliveira e Marinho (2005) explicam esse dilema com as seguintes palavras:

Existem tantas definições de competências quanto o número de competências em si, e a resposta à pergunta ‘O que é uma competência?’ acende um debate considerável entre aqueles que conhecem o termo. O Perfil de Competência Holística, do Canadá, define competência como aquelas características de um indivíduo subjacentes ao desempenho ou ao comportamento no trabalho. A definição é intencionalmente ampla e genérica. A flexibilidade concedida pela definição permite uma variedade de tipos de competências e uma grande amplitude de aplicações.

Cripe e Mansfield (2003, p. 14), pesquisadores da área de competência e desenvolvimento profissional, apresentam uma definição mais específica e abrangente:

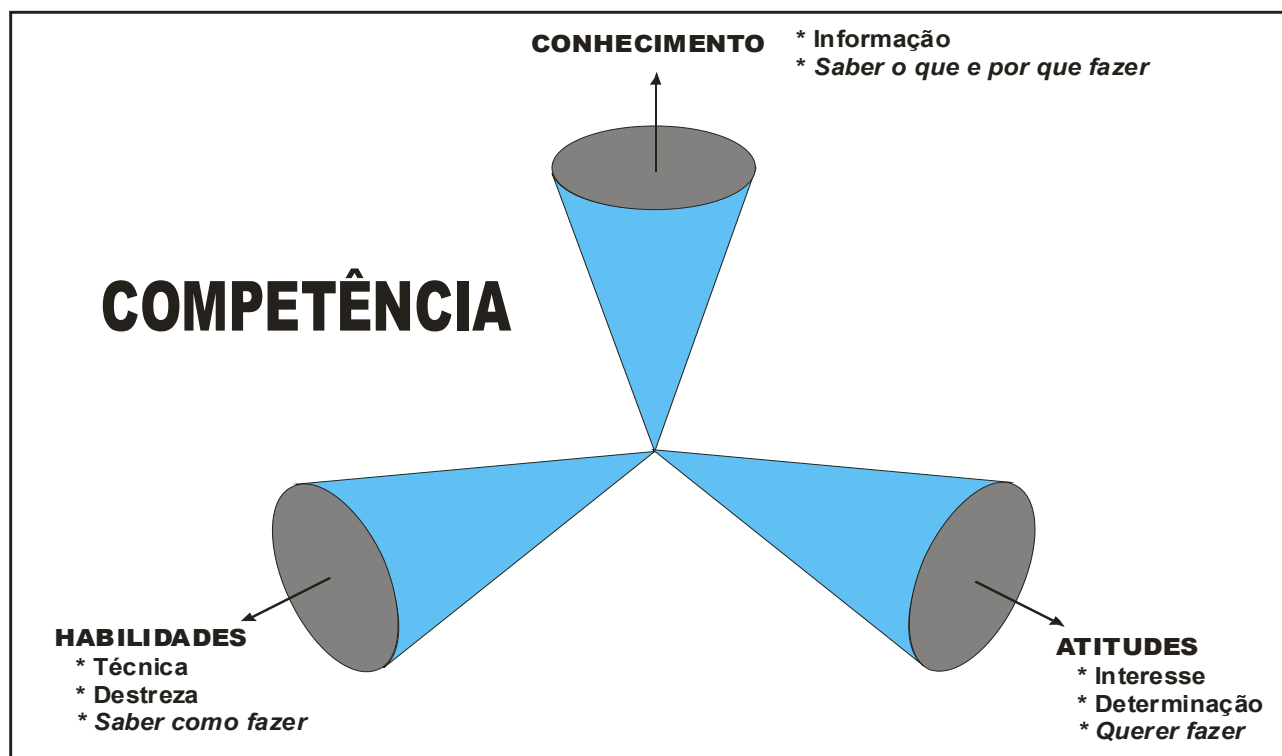
Competências são habilidades e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de alto nível. As competências incluem mais do que as habilidades técnicas necessárias para realizar as tarefas inerentes à função. Por exemplo, considere o trabalho dos garçons em um restaurante. Certas habilidades técnicas precisam ser dominadas, como carregar bandejas repletas de pratos, movimentar-se bem entre a cozinha e o salão, e usar uma calculadora ou computador para fechar a conta. Mas, para ser excepcional, um indivíduo deve demonstrar outras qualidades, como cordialidade e receptividade no que diz respeito às necessidades dos clientes. As competências para o cargo incluem tanto habilidades técnicas quanto qualidades pessoais. As competências são habilidades e comportamentos que os indivíduos de desempenho excepcional demonstram mais freqüentemente e com melhores resultados do que os indivíduos de desempenho médio.

O conceito de competência, segundo Hipólito (2001), era concebido inicialmente somente como características dos indivíduos, como: conhecimentos, atitudes e habilidades. Com o passar dos anos vários aspectos foram introduzidos ao conceito, as relações do indivíduo com o seu trabalho e o desempenho de suas tarefas no seu ambiente. Esta afirmação é constatada na definição de competência dada por Parry, 1996, *apud* Fleury e Fleury (2001, p. 19): “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”.

A Figura 1, abaixo, ilustra a definição de competência sugerida por Durand (1998). Mostra o caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo(o conhecimento, a habilidade e a atitude), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo. Durand (1998) também cita que o desenvolvimento de competências acontece por

meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo ao mesmo tempo as três dimensões do modelo, ou seja, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes importantes ocorre a realização de determinado propósito.

FIGURA 1 – As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998), com adaptações.

Fleury e Fleury (2001, p. 25) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Fleury (ibid) lembra que “a noção de competência aparece assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

2.6 Competências essenciais

Competências essenciais, também chamadas de competências corporativas ou organizacionais, são conceituadas por Hamel e Prahalad (1995, p. 233) como sendo “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Deve ser vista como um portfólio de competências.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma competência essencial deve proporcionar um valor perceptível pelo cliente, ser de difícil imitação pelo concorrente e permitir que a partir dela sejam criados novos produtos ou serviços, novos mercados, ou seja, é o que diferencia uma organização de outra.

As competências essenciais foram classificadas por Zarafian *apud* Fleury e Fleury (2001) em cinco aspectos ligados ao processo de trabalho:

- competências sobre processos – são relacionados com os conhecimentos a respeito do processo de trabalho;
- competências técnicas – são mais específicas quanto ao trabalho a ser realizado;
- competências sobre a organização – referem-se à organização dos fluxos de trabalho;
- competências de serviço – traduzem-se no impacto dos produtos ou serviços sobre o consumidor final;
- competências sociais – saber ser, constituído pelas atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, sendo dividida em três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

2.7 Competências individuais

De acordo com a abordagem sobre competência, não basta o indivíduo desfrutar de habilidades, conhecimento e atitudes, é preciso que ele transfira essas qualidades para um contexto situacional. É preciso vincular a competência ao fazer, ou seja, a competência individual surge somente na prática do trabalho, indo da esfera do individual para o território do saber coletivo (LÊ BORTEF, 1994, *apud* GOMES, 2002).

Brandão e Guimarães (2001) concluem que a determinação das competências individuais e corporativas são resultantes da união de ambas em um processo de aprendizagem contínua e troca de valores. As competências dos indivíduos devem estar alinhadas às da organização, com o objetivo de alcançar os resultados propostos pela empresa. Nem sempre as competências requeridas pela organização estão presentes nos indivíduos. Em função disso, surge a necessidade de gerar mecanismos de desenvolvimento das pessoas para que os resultados possam ser atingidos.

2.8 Competências de liderança

Alguns autores destacam as competências essenciais para um líder, os quais são descritos na Tabela 2.

TABELA 2 - Competências

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Comunicação	Facilidade de se comunicar de forma eficiente, na forma oral e escrita; de usar a linguagem correta, de acordo com o ouvinte; saber ouvir e responder adequadamente; possuir a capacidade para perceber e interpretar comunicações não verbais.
Persuasão	Poder de persuadir, da argumentação assertiva; capacidade de convencer as pessoas a apoiar suas ideias, propostas, projetos e soluções.
Sociabilidade	Facilidade em criar e estabelecer vínculos sociais; gosta da interação social; capacidade natural de liderança, age pela simpatia.
Criatividade	Pensa diferente, adora inovar, busca alternativas criativas para solucionar problemas, para se comunicar, para se fazer entender, para atingir os resultados.
Persistente	Enfrenta as dificuldades, não desiste frente aos obstáculos; busca diferentes alternativas, sempre busca uma solução, sabe onde quer chegar.
Disciplina	É disciplinado, cumpre prazos; capacidade de administrar tempo e recursos; possui autodisciplina no cumprimento de suas tarefas; mantém a ordem no ambiente de trabalho.
Observação	Atenção difusa, presta atenção em várias coisas ao mesmo tempo; atento ao que se passa ao seu redor; capacidade de ouvir; de perceber mudanças no ambiente.

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Raciocínio Lógico	Capacidade de abordar de forma lógica, sistemática e sequencial as diferentes situações; de buscar um embasamento conceitual na solução de problemas; expressa ideias bem fundamentadas.
Competitivo	Adora competir; compara seus resultados com os dos outros; o objetivo é ser o melhor, é sempre buscar o melhor;
Otimismo	Pensa de forma positiva, mantém disposição positiva indiferente da situação; sua expectativa é sempre a melhor possível; acredita que seu esforço apresentará sempre o melhor resultado.
Pró-atividade	Apresenta postura pró-ativa e realizadora; possui vitalidade para realizar as tarefas; facilidade em emitir suas opiniões e pareceres; age com certa impulsividade, mesmo sob pressão.
Ambição	Ambicioso, obstinado; visa a alcançar altos ganhos, cargos e resultados; busca <i>status</i> , reconhecimento social e bens materiais; evidencia esforços para alcançar os objetivos traçados.
Estratégia	Visão sistêmica de processos e resultados; analisa situações; capacidade de lidar com múltiplas variáveis; desenvolve estratégias sempre em sintonia com os interesses da empresa e do mercado.
Legitimidade	Firmeza de caráter, discurso deve ser coerente com as atitudes, sem que precise se justificar para isso.
Gerência de conflitos	Capacidade de gerenciar conflitos, utilizando-os como oportunidade para crescimento dentro da sua equipe.
Trabalhar a adversidade	Todo e qualquer grupo é composto por pessoas bem diferentes, cada um com a sua cultura, objetivos, time, sensibilidade, temperamentos etc. Conseguir manter produtivo e unido um grupo, trabalhar as aptidões individuais para um bem comum.
Planejamento	Planeja, estuda bem as ações, é eficiente no senso de urgência. Quem não planeja trabalha mais com os músculos e terá baixa produtividade.
Confrontação positiva	Não media as palavras e nem sempre é educado quando se trata de chegar à verdade. Não tem medo de iniciar conversas que precisam acontecer.
Análise crítica	É lógico e detalhista na análise de todos os elementos que compõem uma situação; habilidade em apresentar análise dos fatores, avaliando os prós e contras das situações.
Concentração	Capacidade de terminar uma tarefa antes de iniciar a outra; mantém-se alheio às interferências do meio até a finalização; habilidade de focar um objeto isoladamente para análise.
Organização	Visa sempre à maior praticidade das coisas; atua por meio de métodos e sistemas preestabelecidos; tem sempre em mente o começo, o meio e o fim das ações.
Companheirismo	Facilidade de relacionamento interpessoal; capacidade de desenvolver a empatia; relaciona-se facilmente em todos os níveis sociais. Bom companheiro, faz aumentar o comprometimento das pessoas nas ações.

Fonte: adaptado de Cripe e Mansfield (2003), Resende (2002), Fleury e Fleury (2004), Hill (2007), Hamel e Prahalad (1995).

3 METODOLOGIA

A metodologia descreve o método utilizado para responder ou realizar os objetivos da pesquisa, é o caminho a ser utilizado para descrever, entender, explicar determinado fenômeno, ou seja, a metodologia descreve como o projeto foi realizado. Pesquisas servem para procurar respostas, portanto, o objetivo da pesquisa é discernir a verdade. Dessa forma o delineamento da pesquisa

relata a maneira como a pesquisa é planejada, leva em conta todos os fatores que podem de certa maneira interferir nas diversas variáveis, ou seja, fundamenta-se em tornar o problema pesquisável.

Inicialmente foram coletadas ou buscadas informações em dados secundários, a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema e também para facilitar a estruturação do questionário, que foi utilizado para buscar os dados primários com o universo da pesquisa.

Esta pesquisa, com base numa pesquisa aplicada, buscou conhecimento para solucionar determinado problema, utilizando primeiramente um enfoque qualitativo na fase exploratória, ou seja, buscar informações, dados sobre o tema em questão, e após um enfoque quantitativo na avaliação de resultados.

Quanto aos fins, a pesquisa é de caráter descritivo, pois visa a expor ou descrever as características de determinada população. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com questões fechadas sobre o tema.

A pesquisa foi realizada com os Gerentes Gerais dos Pontos de Atendimento da Caixa Econômica Federal vinculados à Superintendência Regional Vale dos Sinos/RS, tendo o objetivo de identificar qual o perfil e quais as competências desejadas para os novos líderes nas Instituições Financeiras. A pesquisa foi respondida por 28 gerentes, os quais possuem seus Pontos de Atendimento vinculados a mais de 50 municípios da nossa região.

O instrumento de coleta de dados utilizado para esta pesquisa foi um questionário com perguntas fechadas. Após a confecção do questionário, ele foi submetido a pré-testes para verificar a fidedignidade e a validade. A questão central do questionário relacionava 22 competências e seus respectivos conceitos, que foram retirados da literatura existente durante a fase exploratória, as quais constam no item 2.10 do capítulo anterior, dentre elas os respondentes escolhiam cinco competências que julgassem serem essenciais para os novos e futuros líderes nas Instituições Financeiras.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisou-se o perfil dos respondentes quanto aos aspectos: sexo, estado civil, faixa etária, tempo de empresa e grau de instrução. Em relação ao sexo, 51% correspondem ao sexo masculino e 49%, ao sexo feminino, sendo destes 90% casados. A faixa etária predominante está entre 41 e 50 anos, com cerca de 80% dos respondentes. O tempo de empresa que predomina está entre 20 e 25 anos. Em relação ao grau de instrução, predomina o superior completo e a especialização com cerca de 45% cada, totalizando 90%.

Fazendo uma leitura desses dados sobre o perfil dos respondentes, observamos que existe uma igualdade entre homens e mulheres na ocupação do cargo de liderança - o que em pesquisas anteriores não se constatava; que na maioria são casados; possuem um bom grau de instrução e vários anos de empresa, ou seja, já agregaram muito conhecimento, aprendizado, já passaram por inúmeras experiências, mudanças, turbulências e possuem muito a ensinar para os futuros líderes.

As 22 competências relacionadas no questionário são as seguintes: comunicação, persuasão, sociabilidade, criatividade, persistência, disciplina, observação, raciocínio lógico, competitivo, otimismo, pró-atividade, ambição, estratégia, legitimidade, gerência de conflitos, trabalhar a adversidade, planejamento, confrontação positiva, análise crítica, concentração, organização e companheirismo.

Das 22 competências que constavam no questionário, aquelas que foram escolhidas como sendo as essências, as imprescindíveis para os futuros líderes nas Instituições Financeiras pela maioria dos respondentes foram: estratégia com 83%, comunicação com 66%, pró-atividade com 50%, raciocínio lógico, criatividade e planejamento para 42% dos respondentes.

Analisando as competências escolhidas pelos respondentes podemos observar que os novos ou futuros líderes devem possuir uma visão estratégica, uma visão sistêmica de processos e resultados, devem ser capazes de analisar as diferentes situações, identificando oportunidades e alternativas, ter a capacidade de lidar com múltiplas variáveis, capacidade de desenvolver estratégias sempre em sintonia com os interesses da empresa e do mercado.

Em relação à comunicação, é fundamental a todos que um dia almejam uma posição de liderança possuírem a capacidade de se comunicar de forma eficiente, tanto na forma oral como na escrita, de saber usar a linguagem correta, de saber ouvir e responder adequadamente, de ter inclusive a capacidade de perceber e interpretar as comunicações não verbais. Em resumo, deverá ter a capacidade de compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

Ser pró-ativo, outra competência essencial. Todo líder deve apresentar uma postura pró-ativa e realizadora, possuir vitalidade para realizar as tarefas, facilidade em emitir opiniões e pareceres, de se posicionar frente às diferentes situações, de agir inclusive com certa impulsividade quando necessário.

Raciocínio lógico é outra competência importante, o líder precisa ser capaz de abordar de forma lógica, sistemática e sequencial as diferentes situações, de buscar um embasamento conceitual na solução de problemas, de expressar sempre as ideias bem fundamentadas.

Criatividade é uma das competências valorizadas em todas as áreas de todas as organizações. Uma pessoa criativa pensa de forma diferente, ela adora inovar, buscar alternativas diferentes e criativas para solucionar problemas, para se comunicar, para se fazer entender, ou seja, para atingir os objetivos e os resultados propostos.

Outra competência destacada foi planejamento, planejar tem tudo a ver com produzir, ou seja, quem não planeja, trabalha mais com os músculos e, conseqüentemente, terá pouca produtividade. É fundamental saber planejar, estudar bem as ações e ser eficiente no senso de urgência.

5 CONCLUSÕES

Neste artigo identificaram-se, por meio da aplicação de um questionário, as principais competências necessárias para os futuros líderes nas Instituições Financeiras. Os respondentes foram os atuais líderes dos pontos de atendimento da Caixa Econômica Federal vinculados à Superintendência Vale dos Sinos/RS, que abrange mais de 50 municípios da nossa região.

As competências que foram selecionadas como sendo as essenciais para os futuros líderes são a estratégia, a comunicação, a pró-atividade, o raciocínio lógico, a criatividade e o planejamento.

A literatura em geral cita que as competências estão relacionadas a cinco grandes áreas: área intelectual, área relacional, área da inovação, área da gestão e área emocional. Percebeu-se que todas as áreas citadas acima estão representadas nas competências selecionadas. A estratégia está ligada à área emocional, a comunicação está ligada à área relacional, a pró-atividade e o relacionamento estão ligados à área da gestão, o raciocínio lógico está ligado à área intelectual e a criatividade está ligada à área da inovação.

Pode-se concluir que o perfil de líder desejado para as Instituições Financeiras seja uma pessoa de visão estratégica, que enxergue o todo, que saiba se comunicar de forma eficiente, que seja pró-ativa, que tenha um bom raciocínio lógico, que seja criativa e planeje bem as ações para alcançar todos os objetivos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e praticas de negócios**. 4. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 08-15, jan./mar. 2001.

COLLINS, Jim. O sucessor de Drucker. HSM Management. **Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, São Paulo, ano 11, n. 64, p. 62-68, nov./dez. 2007.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAFT, L. Richard. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DURAND, Thomaz. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, M.T.Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOMES, A. **As árvores das Competências em RH**. 2002. Disponível em: <<http://afgoms.com.br/artigos/competencias.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, A. Linda. **Harvard: liderando e motivando**. 2007. Disponível em: <<http://universidade.caixa.gov.br/harvard-liderando-e-motivando>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

OLIVEIRA, J. Figueiredo de (Org.); MARINHO, Robson M. (org.); **Liderança: uma questão de competência**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

MAXWELL, John C.. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. - São Paulo: Saraiva, 2003.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.