

PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA E PRIVADA

PERCEPTION OF LEADERSHIP COMPETENCIES: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN PUBLIC FINANCIAL INSTITUTIONS AND PRIVATE

Carina de Souza Fonseca¹
Bruna Moreira dos Santos Caetano²
Quésia Postigo Kamimura³
Marilsa de Sá Rodrigues⁴
Adriana Leônidas de Oliveira⁵

Data de recebimento: 26/11/2021

Data de aceite: 06/12/2021

Resumo

A sobrevivência das organizações depende do planejamento, posto que os resultados são obtidos pelas estratégias e engajamento de seus colaboradores. As instituições necessitam de competências de liderança visando o alcance dos objetivos. Este trabalho descreve as competências percebidas pelos gestores como importantes para funções de liderança. Foi aplicado um questionário desenvolvido por Lopes (2009), o qual analisa a percepção de 21 gestores de empresas do setor financeiro, situadas no Vale do Paraíba Paulista e Litoral Norte. Os dados foram tratados quantitativamente através da estatística descritiva, e qualitativamente através da análise de conteúdo. Os resultados ressaltam a existência de concordâncias e diferenças entre gestores das empresas públicas e privadas. Na visão dos entrevistados essas características são essenciais para o exercício da liderança e o desenvolvimento de competências. Observou-se que as competências para o desenvolvimento de liderança estão relacionadas com a capacidade de aprimoramento, relacionamento e comprometimento com as metas.

Palavras-chave: Competências. Liderança. Instituição Financeira. Gestão.

¹ Mestranda do Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: carina.sfonseca@unitau.br

² Mestranda do Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: brunamoreira2501@gmail.com

³ Doutora em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo. Coordenadora-Adjunta do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU). Coordenadora do grupo de pesquisa CNPq Saúde, Qualidade de Vida e Desenvolvimento. E-mail: gkamimura1@gmail.com

⁴ Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Docente-pesquisadora no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: marilsasarodrigues@outlook.com

⁵ Doutora em Psicologia. Docente-pesquisadora no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU). Coordenadora do grupo de pesquisa CNPq Saúde, Qualidade de Vida e Desenvolvimento. E-mail: adrianaleonidas@uol.com.br

Abstract

The survival of organizations depends on planning once results are achieved through the strategy and engagement of their employees. Institutions need leadership skills to achieve goals. This article describes the competencies that managers take into account as indispensable for leadership roles. A survey form, developed by Lopes (2009), has been applied. It analyzes the perception of 21 managers in the financial sector, located in Vale do Paraíba Paulista and North Coast. The data collected has been processed quantitatively through descriptive statistics and qualitatively through content analysis. The results highlight the existence of agreements and differences between managers of public and private companies. For the interviewees, these characteristics are essential for the exercise of leadership and the development of competencies. It has been observed that leadership development demands capacity for improvement, relationships, and commitment to goals.

Keywords: Competencies. Leadership. Financial Institution. Management.

Introdução

Relata-se que a função gerencial quando alcançada por funcionários da empresa sempre foi motivo de preocupação por parte da área de gestão de pessoas. Explorar sobre liderança não é um tema fácil para se conceituar, mas com as grandes transformações ocorridas atualmente no mundo dos negócios e da administração, tornou-se ainda mais difícil, devido às súbitas mudanças do século XX que vêm acarretando grandes e profundas transformações nas relações pessoais e conseqüentemente nas relações profissionais (COSTA & COSTA, 2015).

Araruma (2018) aponta que diversos estudos temáticos tratam da falta de articulação entre competências nos níveis institucional e gerencial como a principal dificuldade em relação à implementação da gestão por competências nas organizações e afirmam ser necessário haver um elo que integre as estratégias e as práticas organizacionais. Nesse sentido, as principais lacunas são: a falta de competências de planejamento, controle e das competências necessárias para a coordenação de grupos de trabalho que levem a resultados (DUTRA, 2002; MASCARENHAS, 2008).

Sabe-se que a competência de um líder é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Sendo assim, Costa e Costa (2015) corroboram que um estilo de administração baseado na disposição para compartilhar poder, segundo o conhecimento e as habilidades pessoais, ou seja, permitir e incentivar a verdadeira liderança por toda a organização será necessário aos líderes do futuro fazerem progredir e modificar as organizações.

Independente da instituição seja ela pública ou privada, que tenha homens ou mulheres no poder, o líder deve ter a capacidade de eliminar as barreiras que bloqueiam a eficiência de sua liderança, a coragem de assumir uma posição e de agir com confiança. Assim, o sucesso de uma organização pode ser garantido por meio da gestão estratégica de seu líder, que deve possuir adequado conhecimento. A liderança trata-se de um processo pelo qual uma pessoa influencia outras para alcançarem objetivos desejados (CABRERA, ET. AL, 2018).

Fleury e Fleury (2008) reportam que competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. Ou seja, os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de *network* em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. Assim, a competência individual representa a soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, diretamente ligada ao contexto de trabalho e às necessidades de mercado (UBEDA, 2017).

Liderança é uma das maiores competências de um gestor, pois exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso para as diversas situações que surgirão, pois o mercado de trabalho é dotado de pessoas de diferentes tipos. Liderar de maneira clara pode ser compreendido como gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe para que se alcancem os objetivos propostos pela instituição. Criar um espaço favorável para que as próprias pessoas possam refletir e analisar suas posturas e condutas

como membros da equipe, o grau de comprometimento e satisfação com o trabalho (VIANNA, 2014). Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo demonstrar as percepções de competências de liderança em instituições financeiras públicas e privadas, por meio de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa.

Referencial Teórico

Liderança

Durante anos estuda-se a relação entre as pessoas, e por meio da Teoria das Relações Humanas deixou um pouco de se preocupar com a organização formal, disciplinar e dando lugar para outras tipificações como: organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas e trabalho em equipe. Nesse contexto, Costa e Castanheira (2015) corroboram que a liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados de várias ciências sociais e humanas, na qual ocupa um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações, principalmente no que tange às questões de gestão.

De acordo com Maxwell (2007), em um contexto organizacional, nenhum processo de desenvolvimento seria completo sem a inclusão do desenvolvimento na liderança. Quanto maior for o nível de liderança, maior o impacto em potencial ele terá sobre a organização. Isso significa conduzir as pessoas ao longo de um processo, que as preparem para se desenvolverem e liderarem, ou seja, a liderança que envolva os subordinados é mais frutuosa e eficaz (MAXWELL, 2007; ALMEIDA E BRANDÃO, 2019).

Malandro (2009) explica que os líderes usam grande parte de seu tempo para analisar, avaliar e calcular, mas estes usam pouco tempo a considerar o domínio emocional do comprometimento. Ainda, esse conceito foi estudado na pesquisa realizada com 2725 portugueses que buscavam encontrar a representação social do Chefe ideal, o que mostrou, na percepção dos portugueses, que o chefe ideal é naturalmente um líder compreensivo, que trata sua equipe com respeito e simpatia. Ressalta-se assim a importância da habilidade em saber interagir e estabelecer boas relações com seus liderados (MÓNICO, ET. AL, 2019).

Coindreau e Reynoso (2019) conceituam que a percepção de liderança de um superior tem relação direta com sua forma de interagir com seus liderados. Estes autores afirmam ser importante que o líder tenha habilidades e conhecimento de seus colaboradores e utilize desse saber no momento de designar as tarefas. Apoiar e confiar nas habilidades de seus liderados, se preocupando em tomar atitudes que auxiliem no aumento da autoeficácia e autoconceito de seus colaboradores tem impactos positivos em sua percepção como líder pelo grupo.

Tadeucci (2009) afirma que a competência para gerenciar é mensurada por meio dos resultados. O alcance dos objetivos propostos como meta para um setor será o resultado do esforço de cada membro da equipe. Quanto mais o gerente for capaz de obter resultados, tanto dos indivíduos quanto da equipe como um todo, melhor será sua competência para liderar.

Lucena, Diaz e Rodriguez (2020) apresentam que características pessoais dos gestores podem impactar diretamente no desempenho produtivo da equipe. Competências como habilidade em se comunicar bem com a equipe, conhecimento técnico a respeito do que se produz aptidão para orientar e planejar visando resultados de curto, médio e longo prazo, e busca pela aprendizagem contínua são pontuadas como essenciais para que o gestor consiga auxiliar sua equipe à um aumento na produtividade.

Assim, neste trabalho são enfatizadas as competências de um líder e suas percepções de competências de liderança, no contexto em que as mudanças ocorrem e são constantes e turbulentas. Assim, acredita-se que são necessários líderes promotores de mudanças, com gestão capaz de visar o equilíbrio entre as metas e os objetivos individuais da organização.

Competências de um líder

Para Vieites (2019) a sociedade contemporânea está cada vez mais disposta a automatizar processos, em busca de soluções ecológicas, no intuito de maximização dos lucros em cenários econômicos cada vez mais competitivos e imprevisíveis. A mesma autora ainda menciona que para alcançar os resultados almejados, as empresas do século XXI perceberam que profissionais que possuem determinadas competências são capazes de fazer com que a empresa atinja suas metas, porque buscam soluções inovadoras e enxergam oportunidades de redução de custos. Nesse sentido, um gestor deve ter a competência de liderar de maneira que agregue valor à organização.

Maxwell (2007) e Neto (2019) corroboram com a ideia de que a competência é uma chave para a credibilidade, e credibilidade é a chave para influenciar os outros. Se as pessoas respeitam o gestor, elas irão ouvi-lo. Ou seja, ele precisa ter uma comunicação clara, pois a qualidade da comunicação com as

pessoas é um reflexo do relacionamento com elas, por isso a comunicação precisa ser natural, sincera e eficaz.

De acordo com Neri (2008), é importante considerar essa visão de que competência pode agregar valor social ao indivíduo e à organização, ou seja, ação responsável, mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Assim o desenvolvimento de competências deixa de ser simplesmente um ganho para as organizações e resultados econômicos, passa a ser uma ação de cidadania. Numa organização que visa gerenciar por competências, são analisados, o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos líderes.

Albuquerque e Leite (2009) definem competência com base na mesma dimensão dos autores citados anteriormente, pelo conhecimento, habilidades e atitudes, abrangendo ainda, o aspecto técnico, de cognição e de atitudes frente ao trabalho. Com essa visão, uma competência está associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes que levam à consecução de determinado objetivo.

Acredita-se que um líder, utiliza suas competências do lado estratégico, mas também desempenha algumas atividades operacionais, ou seja, para ele ensinar deve saber ao menos como funciona a operação e tentar cada vez mais otimizar os processos, utilizar as habilidades de seus subordinados para que as instituições tenham novos líderes, será como um ciclo, onde o gestor cria um *backup* que também irá agregar valor institucional, pessoal e com a sociedade.

Breve histórico sobre instituições financeiras

A Segunda Guerra Mundial marcou o surgimento de importantes instituições financeiras, como o FMI e o Banco Mundial. Após o final da guerra, em 1945, a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) foi fundada no Brasil, se transformando posteriormente no Banco Central do Brasil, pela lei 4.595 (MARTINS, 2013). Dentre as responsabilidades do Banco Central estão a de emitir papel-moeda e controlar a liquidez da economia, regular o sistema financeiro, depositar reservas internacionais do país e ser banqueiro dos banqueiros (CARVALHO, 2015).

Senna (2010) reporta que de um modo geral os bancos centrais responsabilizam-se também pelo bom funcionamento do sistema de pagamentos de economia. Em alguns países, a responsabilidade pela regulamentação bancária não exclusivamente a autoridade monetária, como nos Estados Unidos, por exemplo, que possui três agências federais envolvidas na regulação bancária. No Brasil, a estruturação do Sistema Financeiro Nacional é regulada pela Constituição Federal e visa promover o desenvolvimento e o equilíbrio do país. Essa forma de estruturação tem como objetivo servir aos interesses da coletividade e gerar estabilidade econômica (BRASIL, 1988).

Percebe-se que o sistema financeiro nacional é formado por um conjunto de instituições financeiras e essas são regidas pelas normas e padronização do Banco Central, BACEN, que fiscaliza e autoriza o funcionamento de uma Instituição. A partir das informações levantadas neste referencial, buscou-se analisar as informações levantadas por esta pesquisa. Nas próximas seções apresentam-se o método, resultados, discussão e a conclusão desta.

Método

A pesquisa realizada é de nível exploratório, com abordagem quali-quantitativa. Os dados levantados foram obtidos através de entrevista feita com 21 gerentes de Instituições Públicas e Privadas pelo critério de acessibilidade. A coleta de dados foi dividida em três partes. Na primeira parte ocorreu a identificação do respondente. Na segunda parte foi aplicado um questionário elaborado por Lopes (2009), com perguntas sobre conceito de competências e as competências mais importantes. Na terceira parte foi aplicado uma questão aberta para identificação do conceito de competência.

Os dados da primeira e da segunda parte dos questionários foram tratados por meio da análise descritiva simples utilizando como recurso o *software* SPHINX. A questão aberta foi categorizada pelo procedimento de análise de conteúdo proposto por Bardin. O procedimento para coletas de dados foi aprovado pelo Comitê de Ética, com número de protocolo CEP/UNITAU Nº 210/12.

O questionário foi aplicado de forma presencial e eletrônica após contato telefônico solicitando a participação na pesquisa e a forma mais adequada para o respondente. Todos os sujeitos de pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As respostas foram enviadas por e-mail, e o termo foi escaneado e enviado para o pesquisador responsável.

Resultados e Discussão

Nesta seção, apresenta-se a amostra de Instituições Públicas e Privadas que foram analisadas nesta pesquisa, na sequência dos dados demográficos dos respondentes, resultados das questões e análise das categorias padronizadas.

| Públicas | Cidades | Privadas | Cidades |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| 5 | Caçapava | 4 | Caçapava |
| 1 | Caraguatatuba | 2 | São José dos Campos |
| 1 | Pindamonhangaba | 2 | Guaratinguetá |
| 1 | Taubaté | 2 | Lorena |
| 3 | Lorena | | |
| Total 11 | | Total 10 | |

Fonte: Elaborado pela Autora com base nos dados da pesquisa

Foram entrevistados 11 gerentes de empresas públicas, distribuídas nas cidades de Caçapava, Caraguatatuba, Pindamonhangaba, Taubaté e Lorena. Já nas empresas privadas, foram entrevistados 10 gerentes também distribuídos nas cidades de Caçapava, São José dos Campos, Guaratinguetá e Lorena.

As Tabelas de 1 a 6 apresentam os dados demográficos da amostra separados por Instituições Públicas e Privadas. Grande parte da pesquisa foi feita por e-mail, devido à disponibilidade dos gestores/líderes.

| | Pública | Privada | Total |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Empresa x Idade | | | |
| 20 a 30 anos | 0 | 4 | 4 |
| 31 a 40 anos | 8 | 3 | 11 |
| 41 a 50 anos | 3 | 3 | 6 |
| Empresa x Tempo de serviço | | | |
| Até 5 anos | 2 | 4 | 6 |
| De 6 a 10 anos | 4 | 4 | 8 |
| De 11 a 15 anos | 3 | 1 | 4 |
| De 16 a 20 anos | 0 | 0 | 0 |
| Acima de 21 anos | 2 | 1 | 3 |
| Empresa x Gênero | | | |
| Masculino | 10 | 3 | 13 |
| Feminino | 1 | 7 | 8 |
| Total | 11 | 10 | 21 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Pela Tabela 2, verifica-se que os entrevistados estão na faixa etária de 31 a 40 anos, nas empresas do setor público, aparentemente um número de pessoas mais experientes, adultas e preparadas e praticamente 100% são do sexo masculino. Já nas empresas do setor privado, a faixa etária varia bastante de 20 a 50 anos, e a maioria do sexo feminino. Ambas as empresas, possuem gestores com uma taxa de tempo de serviço de médio para alto.

Observa-se que os gestores das instituições públicas têm mais idade. Levanta-se a hipótese de estabilidade do emprego a carreira no setor público. Isso explica não só a experiência, mas a segurança em relação à estabilidade que possuem. Procuram estar respaldados em tudo pelo setor jurídico da Instituição. Nas empresas privadas, onde os gestores em maior número são mulheres e a idade fica entre os 20 a 50 anos, foi mais fácil a adesão à pesquisa.

A competência e a autonomia independem do gênero, pois as qualidades de um gestor que seja líder, além dessas citadas, com o tempo de experiência adquirida conseguem desenvolver ainda mais suas competências e ganhando autonomia para a tomada de decisão. Analisa-se que independente do gênero, raça ou cor, os líderes devem estar bem-preparados para conduzir e os liderados bem conduzidos para o sucesso da instituição. A Tabela 3 apresenta as competências das empresas, que tem o grau de importância mais relevante na percepção dos gestores.

Tabela 3: Percepção das competências valorizadas pela empresa

| Competências | Qt cit. | Freq. |
|---|-----------|--------------|
| Visão estratégica e visão sócio – ambiental | 7 | 33,3% |
| Conhecimento técnico | 8 | 38,1% |
| Liderança | 14 | 66,7% |
| Empatia | 4 | 19,0% |
| Bom relacionamento humano | 13 | 61,9% |
| Resolução de problemas | 7 | 33,3% |
| Lidar com as adversidades | 15 | 71,4% |
| Aprendizagem e gestão do conhecimento | 9 | 42,9% |
| Comunicação | 10 | 47,6% |
| Capacidade analítica | 3 | 14,3% |
| Trabalhar em equipe | 12 | 57,1% |
| Flexibilidade | 8 | 38,1% |
| Comprometimento | 14 | 66,7% |
| Visão sistêmica | 5 | 23,8% |
| Orientação para processos e resultados | 4 | 19,0% |
| Iniciativa | 11 | 52,4% |
| Criatividade | 3 | 14,3% |
| Ter fundamentação sólida em uma ou mais áreas do conhecimento | 3 | 14,3% |
| Competência ética e moral | 8 | 38,1% |
| Ensinar e transmitir conhecimento | 7 | 33,3% |
| Facilitar mudanças | 0 | 0,0% |
| Inspirar os outros | 4 | 19,0% |
| Capacidade de adaptação | 8 | 38,1% |
| Disciplina | 8 | 38,1% |
| Alcançar metas | 4 | 19,0% |
| Habilidade de planejamento e organização | 10 | 47,6% |
| Pensamento estratégico | 3 | 14,3% |
| | 8 | 38,1% |
| Total obs | 21 | |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Percebe-se que as competências de mais importância na visão dos gestores de maneira geral é o tópico *Lidar Com as Adversidades*, ou seja, para as competências de um gestor líder, é ter responsabilidade para agir com os diferentes tipos de pessoas que convivem todos os dias, administrarem os conflitos entre eles, e é a tarefa mais difícil. Em segundo lugar, as competências de maior relevância são propriamente ditas a *Liderança* e o *Comprometimento*.

Saber lidar com as adversidades e se comprometer com a equipe também podem estar relacionados com a capacidade do líder em auxiliar seus liderados a se adaptar as mudanças no ambiente de trabalho, focando em sua relação com os integrantes de sua equipe e os incentivando também no processo de enfrentamento de possíveis dificuldades.

A pesquisa de Godoy e Mendonça (2020) relaciona a capacidade dos trabalhadores se adaptarem as mudanças do local de trabalho e a liderança transformacional. Este tipo de liderança consiste em que o gestor tenha a habilidade de desenvolver o trabalhador através de influência, motivação, atenção

individual e estimulando o intelecto do mesmo. Para as autoras esse tipo de atitude além de auxiliar o colaborador em seu processo de adaptação também auxilia na promoção de autonomia e sentimento de pertencimento ao grupo no liderado. Também irá impactar na percepção do colaborador de sua carreira, realização profissional, conhecimentos, estimulando-o à novos desafios.

Fleury e Fleury (2008) defendem a ideia que a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar entendimentos múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. E ainda os mesmos autores afirmam que um saber agir responsável e reconhecido, implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nessa visão, conclui-se que o agir responsável é saber administrar os conflitos com alta responsabilidade e comprometimento. E a liderança, várias vezes citada neste trabalho, é a principal competência de um líder, além de saber lidar com as pessoas, delegar tarefas, gerenciar projetos e apresentar soluções.

Comparativo Empresa Pública e Privada

Ainda pela Tabela 3, pode-se destacar a comparação das respostas entre a Empresa Pública e Privada, nos pontos mais relevantes, conforme Tabela 4 e Tabela 5:

| Tabela 4. Competências mais relevantes por tipo de empresa | | |
|--|---------|---------|
| | Pública | Privada |
| Liderança | 7 | 7 |
| Bom relacionamento Humano | 9 | 4 |
| Lidar com adversidades | 9 | 6 |
| Comprometimento | 7 | 7 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Tabela 5. Competências que foram pontuadas também como não concordância

| | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | Total |
|--|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------|
| 9. Competências é uma forma de desenvolver as atividades e envolve aprimoramento e ampliação de conhecimento | 0 | 0 | 7 | 14 | 21 |
| 10. Competências é capacidade de resolver situações | 0 | 4 | 10 | 7 | 21 |
| 11. Competências são recursos pessoais voltadas para os resultados organizacionais | 1 | 5 | 12 | 3 | 21 |
| 12. Competência é a transformação de uma ideia em resultado | 2 | 6 | 8 | 5 | 21 |
| 13. Competência inclui saber agir de forma responsável e consiste na capacidade de agregar conhecimento, habilidade e atitude | 0 | 0 | 1 | 20 | 21 |
| 14. Saber fazer e fazer com resultados | 0 | 1 | 9 | 11 | 21 |
| 15. A pessoa competente é a aquela que pode exercer qualquer atividade | 7 | 5 | 8 | 1 | 21 |
| 16. Competência é a condição para gerenciar pessoas e recursos técnicos | 0 | 4 | 14 | 3 | 21 |
| 17. Competência é situacional e depende das exigências do ambiente | 8 | 7 | 3 | 3 | 21 |
| Conjunto | | | 1 | 67 | 189 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A Tabela 4 revela a importância da liderança e o comprometimento em um mesmo nível. O bom relacionamento humano e lidar com as adversidades tiveram maior relevância nas empresas públicas. Este resultado pode ser compreendido pela hipótese de que os cargos públicos são preenchidos por concurso não limitando o acesso ou pela diversidade de seus clientes. Quanto ao relacionamento humano a estabilidade exige que as pessoas convivam no ambiente de trabalho por tempo indeterminado o que pode explicar a importância maior dada a esta competência no setor público. Pela Tabela 5 observa-se que quase 100% dos entrevistados (20 respostas) concordam totalmente que competências incluem saber agir de forma responsável e consiste na capacidade de agregar conhecimento, habilidade e atitude.

Segundo Albuquerque e Leite (2009) a competência está diretamente ligada a essas três características, apresentando importantes resultados frente ao trabalho, associando esses atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto do trabalho. São representantes das dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho do indivíduo no trabalho (PENA, 2017).

Verifica-se também que 40% dos sujeitos, equivalente a 8 respostas, discordam totalmente, que competência é situacional e depende das exigências do ambiente.

Diversas competências podem-se desenvolver através de mais conhecimentos e os gestores também responderam de maneira clara, conforme Tabela 6:

Tabela 6. Como são desenvolvidas as competências

| Desenvolvimento de competências | Qt. Cit. | Freq. |
|--|-----------|------------|
| Aprimorar o conhecimento aplicando e buscando novas informações | 20 | 95% |
| Com relacionamento interpessoal | 14 | 66% |
| Aplicando seu conhecimento em outras áreas | 5 | 23% |
| Leitura, site de pesquisa e assessoramento | 15 | 71% |
| Espelhar-se ou ter como referência pessoas de competência comprovada | 13 | 61% |
| Aprimoramento dos processos e técnicas de trabalho | 12 | 57% |
| Orientações dos superiores e da equipe | 13 | 61% |
| Treinamento | 19 | 90% |
| Troca de experiências, <i>job rotation</i> , visitas técnicas, encontros entre gerentes e equipes técnicas | 14 | 66% |
| Solicitação de <i>feedback</i> | 17 | 81% |
| Praticando os conhecimentos adquiridos | 15 | 71% |
| Conhecimentos técnicos e humanos | 13 | 61% |
| Visão holística | 5 | 23% |
| Desenvolvendo a <i>auto-crítica</i> e <i>auto-avaliação</i> | 17 | 81% |
| Plano de desenvolvimento para melhora de pontos fracos | 15 | 71% |
| Total obs | 21 | |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os gestores considerados mais bem preparados e treinados, podem liderar melhor e são mais capazes para lidar com as situações, por meio de suas habilidades técnicas, podem solucionar problemas com mais agilidade e certeza.

Comparativo Empresa Pública e Privada

Os dados levantados pela Tabela 6, quando separados entre aqueles citados pelos gestores de Instituições públicas e Instituições privadas, observa-se destaca-se a comparação das respostas entre a Empresa Pública e a Empresa Privada, nos pontos mais relevantes.

Tabela 7: Como são desenvolvidas as competências

| | Pública | Privada |
|---|---------|---------|
| Aprimorar o conhecimento aplicando e buscando novas informações | 10 | 10 |
| Com relacionamento interpessoal | 10 | 4 |
| Treinamento | 10 | 9 |
| Solicitação do Feedback | 7 | 10 |
| Desenvolvimento a autocrítica e a autoavaliação | 10 | 7 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Verifica-se que tanto as Instituições Públicas como as Instituições Privadas acreditam que o aprimoramento do conhecimento e buscar novos conhecimentos são essenciais, seguidos de treinamento. Percebe-se a discordância de opiniões, com relação ao relacionamento interpessoal. A empresa pública é mais centralizadora e busca se basear mais na ética e na moral e acreditam que o relacionamento interpessoal contribui fortemente com o desenvolvimento das competências. Nas empresas privadas além de buscar novas informações para o crescimento, relatam que o relacionamento interpessoal não seja peça fundamental e sim o *feedback*, o retorno das pessoas sobre seu trabalho é muito gratificante e apoiam-se, utilizando dos métodos de *coaching* e *mentoring* como auxílio.

Além do desenvolvimento das competências foi pedido aos respondentes que listassem o nome da competência de mais importância. Ao analisar as competências que apareceram em primeiro lugar nas listagens dos gestores entrevistados, obteve-se o seguinte resultado:

- Leitura de sites de pesquisa e assessoramento; praticando os conhecimentos adquiridos; Espelhar-se ou ter referências de pessoas; Troca de experiência; Aplicando seus conhecimentos em outras áreas e Conhecimentos técnicos e humanos, apareceram em primeiro lugar na listagem de apenas um gestor cada;

- A competência Relacionamento Interpessoal apareceu na lista de dois gestores como a mais importante;
- Treinamento apareceu em primeiro lugar na lista de quatro gestores.
- Aprimorar o conhecimento, por outro lado, foi considerada a mais importante por nove gestores.

Ao analisar esses dados, vê-se que a resposta de maior importância, foi aprimorar o conhecimento, cada um com suas particularidades, mas procuram estar investindo neles mesmos, através de treinamentos, serem líderes cada vez mais competentes e estarem sempre mais desenvolvidos tecnicamente. A seguir serão apresentadas as categorias das respostas da questão aberta. Questão: O que você entende por competências? As respostas da questão conceituam competências de diversos pontos de vista, através de conceitos pré-estabelecidos ou a forma que cada um pensa a respeito, cuja síntese é apresentada a seguir.

Percebe-se que na instituição pública as respostas são mais sucintas e escritas de forma não teórica, os entrevistados procuram descrever como realmente acreditam que seja a competência. Utilizaram de respostas compatíveis com o dia a dia. Assim de maneira geral, definiram competências, com palavras relacionadas ao comprometimento, atividades, conhecimento, habilidade técnica, objetivo, experiência, ato, atribuição e resolução.

Já nas instituições privadas, procuram definir de maneira mais teórica e conhecida popularmente, utilizaram definições relacionadas a forma de liderar, pontos de excelência, integração conjunta, responsabilidade, comportamento, habilidade, atitude, saber lidar e agir responsável. Percebe-se que a competência está mais direcionada a comportamentos e atitudes, na forma de como solucionar problemas com competência, mas ao mesmo tempo o gestor deve saber liderar e direcionar pessoas.

Pôde-se compará-las de maneira simples e objetiva, pois as definições a priori vêm também das crenças, valores e naquilo que aprendem no dia a dia, e com o passar do tempo, as pessoas ficam mais experientes.

Considerações finais

A proposta deste trabalho foi identificar as percepções de competências de liderança em Instituições Financeiras Públicas e Privadas, considerando as opiniões e conceitos definidos pelos próprios gerentes e líderes. Com base nos resultados obtidos e analisados é possível considerar alguns pontos divergentes ou semelhantes entre as empresas.

Nas Instituições Financeiras Privadas, após análise, verifica-se que os gestores são mais preocupados com suas atividades, com o cumprimento das suas metas e dos seus parceiros e liderados. A maioria demonstra grande preocupação com a sua empregabilidade e se desenvolvem através de treinamentos, cursos e especializações.

As competências de maior relevância foram - o aprimoramento do conhecimento e a necessidade do feedback. Atentam-se, também, para adquirir mais conhecimentos técnicos e transmitir aos demais, possibilitando a formação de novos gestores.

Nas instituições públicas, percebe-se que além de considerarem a competência de mais relevância o aprimoramento do conhecimento, também destacaram: o relacionamento interpessoal e o desenvolvimento autocrítico e autoavaliação. Preocupam-se, em estar sempre em treinamentos e focados em outra atividade além do trabalho, como por exemplo, desenvolver suas habilidades na área acadêmica. Aparentemente são mais centralizadores e extremamente envolvidos com a cultura da organização, a ética e a moral

Ficam como sugestões para continuidade da pesquisa, a ampliação da amostra sobre gestão por competências dentro de Instituições Financeiras, que certamente agregará conhecimento às instituições financeiras, e instrumentalizará com a comunicação dos resultados, aspectos da gestão institucional e apoio nas tomadas de decisões.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). (2009). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, B.; BRANDÃO, C. **Liderança e desafios**. O medo e o comportamento exploratório no processo de transição para uma posição de liderança. Atas CIAIQ2019. Investigação Qualitativa em Ciências

Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales/Volume 3. Disponível em: <<https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2304>>. Acesso em: 18 abril 2021.

ARARUMA, J. D. **A Gestão por Competências e sua articulação com a Gestão Estratégica de Pessoas no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Brasília - DF Abril/2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3357/1/Janaina%20Dantas%20Araruna%2020TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>>. Acesso em: 11 abril 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 de abril de 2021

SANTOS, W. F.; CABRERA, M. M.; GUARDA, R. M.; LUZ, C. N. M.; OLIVEIRA, L. M.. **A importância do perfil dos líderes em organizações: estudo de caso no Tocantins**. Revista Unitins. V. 5 n. 11 (2018). Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/908>>. Acesso em: 17 abril 2021.

CARVALHO, F. **Economia Monetária e Financeira - Teoria e Política**. São Paulo: Atlas, 2015.

COSTA, R. A. T.; COSTA, N. A. C. **Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea**. *Revista de Administração Geral*. v.1, n.2, p.84-100. 2015. Artigo recebido em 02/10/2015 Última versão recebida em 15/11/2015. Aprovada em 09/01/2016. Acesso em: 17 abril 2021.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P.. **A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.]*, v. 31, n. 1, p. 13-44, set. 2015. ISSN 2447-4193. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/58912/35187>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. - ed. - 4. rempr. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. spe, p. 742-756, Nov. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v18nspe/1679-3951-cebape-18-spe-742.pdf>>. Acesso em :11 de abril de 2021.

LOPES, M. D. **Competências Gerenciais Comportamentais e Sociais: Um estudo no Vale Paraíba Paulista**. Universidade de Taubaté/São Paulo (Dissertação de Mestrado), 2009.

LUCENA, F. J.H.; DIAZ, I.A.; RODRIGUEZ, J.M.R. **Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales**. *Innovar*, Bogotá, v. 30, n. 76, p. 51-62, June 2020. Disponível em : <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200051>. Acesso em: 11 de abril de 2021

MALANDRO, L.. **Liderança sem medo**. Como superar os pontos cegos comportamentais e transformar sua organização. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

MARTINS, R. A. C. **Contexto normativo e institucional da contratação de operações de crédito: modulo 2**. Brasília: ENAP/DDG,p.31, 2013. Disponível em : <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2859/1/M%C3%B3dulo%20%20-%20Contexto%20Normativo%20e%20Institucional.pdf>> Acesso em: 17 de abril de 2021.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teórica, Crítica**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MAXWELL, J. C. **O líder 360°**. Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MÓNICO, L.; PAIS L.; PRATAS I. M.; SANTOS, N. R.. Como é o chefe ideal?: Um estudo sobre a sua representação social em portugueses. *Psicologia*, Lisboa, v. 33, n. 1, p. 1-18, ago. 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v33n1/v33n1a01.pdf>>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

NETO, J. P. B. **Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas**. Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos / Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. - São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 234 p. ISBN 978-85-66241-18-1 1. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>>. Acesso em 18 abril 2021.

PENA, B. H. **Mapeamento de Competências**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

SENNA, J. J. **Política Monetária**. Ideias, experiências e evolução. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S. A. 2009.

UBEDA, C. L. et al. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 595-609, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X1481-16.pdf>>. Acesso em: 11 abril 2021.

VIANNA, V. A. **Gestão de pessoas**. módulo 5. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 126 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais - DGO. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2263/1/1.%20Apostila%2020M%C3%B3dulo%205%20-%20Gest%C3%A3o%20Pessoas.pdf>>. Acesso em: 18 abril 2021.

VIEITES, A. L. P. **Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica**. Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. 234 p. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>>. Acesso em 18 abril 2021.

VILLARREAL-COINDREAU, M. J.; LLANOS-REYNOSO, L. F. M. **Confianza, autoeficacia y percepción de liderazgo**. *Dimens.empres.*, Barranquilla, v. 17, n. 3, pág. 19-36, dezembro de 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>>. Acesso em: 11 de abril de 2021.