

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIZABETH MOTA DE SALES MONTEIRO

A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NA ATUAÇÃO DO GESTOR: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/ MA.

São Luís/MA

2020

ELIZABETH MOTA DE SALES MONTEIRO

A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NA ATUAÇÃO DO GESTOR: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/ MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientador(a): Prof. Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos

Co-orientador (a): Prof. Dr. Esp. Romulo Fernando Lemos Gomes

São Luís/MA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Monteiro, Elizabeth Mota de Sales

A influência das soft skills na atuação do gestor: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA. / Elizabeth Mota de Sales Monteiro. __ São Luís, 2020.

44f.

Orientador: Prof. Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2020.

1. Soft Skills. 2. Instituições financeiras. 3. Gestores bancários.

I. Título.

CDU 658:159.2

ELIZABETH MOTA DE SALES MONTEIRO

A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NA ATUAÇÃO DO GESTOR: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/ MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientador(a): Prof. Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos

Co-orientador (a): Prof. Dr. Esp. Romulo Fernando Lemos Gomes

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Teyla Maria Albuquerque Santos (Orientadora)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

Prof.^a Romulo Fernando Lemos Gomes (Co-orientador)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

1º Examinador

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

2º Examinador

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

Dedico esse trabalho a Deus, fonte de fé e coragem, por nos ter dado sabedoria e coragem para buscar a realização acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por permitir esta oportunidade tão esperada em minha vida, por ter me concedido sabedoria para permanecer firme diante de cada desafio que surgiu ao longo desses anos de curso, onde embora tenham sido grandes as lutas, Ele foi maior que todas elas, me dando forças para ser vencedora diante de todas as dificuldades.

À toda a minha família pelo amor incondicional, por respeitar a minha ausência nesses últimos meses, pelo bem maior que é a realização deste sonho. Cada um tem uma importância fundamental em todas as esferas da minha vida, em especial ao meu esposo, meu filho, meus pais, meus irmãos a quem dedico todo o meu respeito e admiração.

A professora Teyla Maria Albuquerque Santos (orientadora), e em especial ao professor Romulo Fernando Lemos Gomes (Co-orientador), pelo seu conhecimento, atenção a minha pessoa em momentos difíceis e por estar ao meu lado, quando tudo parecia impossível, ele foi extremamente importante para a realização deste trabalho, aos coordenadores, Fábio Santos Carvalho e Ana Flávia Melo Pascoal, que cooperaram direta e indiretamente comigo, me incentivando sempre a seguir em frente.

Aos amigos que a UNDB me proporcionou, desde a graduação até os dias de hoje. Um agradecimento especial a Kenia Rodrigues por sempre me lembrar da minha essência e por nossas conversas construtivas. A Natalia, Brenda, Gleyce, Poilson e Alyne pela amizade que perdura a cada ano, obrigada por tudo amigos.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

A felicidade às vezes é uma benção –
mas geralmente é uma conquista.

Paulo Coelho

RESUMO

Soft skills são características associadas a personalidade de um indivíduo, consideradas relevantes para compor o perfil de um profissional qualificado, elas melhoram o desempenho no trabalho. Diante de sua importância, instituições financeiras precisam entender qual a relevância dessas soft skills na atuação dos gestores bancários. Além disso, durante o processo de contratação, esses gestores precisam identificar essas soft skills em candidatos a fim de descobrir quais deles possuem características exigidas para os cargos disponíveis. No entanto, a identificação dessas características é uma tarefa difícil, pois exige conhecer um indivíduo e seu comportamento por um tempo. Normalmente também requer esforços como entrevistas e recomendações, tendo sido observada a falta de abordagens automáticas nesse contexto. Esta dissertação propõe a identificação das principais soft skills de acordo com a percepção dos gestores bancários. Tal pesquisa teve como objetivo principal identificar a importância das soft skills em uma instituição financeira, e como a atuação é percebida pelos gestores bancários. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi adotado procedimento de investigação a pesquisa bibliográfica e documental, além de aplicação de questionários e entrevistas junto a seus principais gestores. Os resultados indicam que as métricas para identificar as soft skills demonstram que o gestor tem o papel fundamental no desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores.

Palavras-chaves: Soft skills, Instituições financeiras, Gestores bancários.

ABSTRACT

Soft skills are characteristics associated with an individual's personality, considered relevant to compose the profile of a qualified professional, they improve job performance. Given their importance, financial institutions need to understand the relevance of these soft skills in the performance of bank managers. In addition, during the hiring process, these managers need to identify these soft skills in candidates in order to find out which ones have characteristics required for the available positions. However, identifying these characteristics is a difficult task, as it requires knowing an individual and his behavior for a while. It also usually requires efforts such as interviews and recommendations, with a lack of automatic approaches being observed in this context. This dissertation proposes the identification of the main soft skills according to the perception of bank managers. Such research had as main objective to identify the importance of soft skills in a financial institution, and how the performance is perceived by bank managers. To achieve the research objective, a bibliographic and documentary research investigation procedure was adopted, in addition to the application of questionnaires and interviews with its main managers. The results indicate that the metrics to identify the soft skills demonstrate that the manager has a fundamental role in the development and satisfaction of its employees.

Keywords: Soft skills, Financial Institution, Bank managers

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Habilidades que ajudaria em no desempenho.....	30
Gráfico 2- O que você faz na prática para não perder o foco em seu trabalho.....	30
Gráfico 3- Como um líder pode dividir o tempo entre a gestão de pessoas e as suas tarefas.....	31
Gráfico 4- Como você lida com o trabalho sob pressão e com prazos limitados.....	32
Gráfico 5- Como você lida com objeções apresentadas pelos profissionais de sua equipe.....	33
Gráfico 6- O gestor age com flexibilidade e consegue se adaptar bem as mudanças propostas.....	34
Gráfico 7- O gestor tem a capacidade de passar adiante o seu conhecimento e treinar novos profissionais.....	35
Gráfico 8- O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possa dar sugestões.....	35
Gráfico 9- As ações do meu gestor mostram que ele valoriza o ponto de vista que levo para a equipe, mesmo que seja diferente	35
Gráfico 10- Que habilidades profissionais mais lhe agradam na sua equipe.....	36
Gráfico 11- Estou feliz e satisfeito com minha carreira.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 O SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL E AS COMPETÊNCIAS.....	15
2.1 Atividades Bancária no Brasil.....	15
2.2 O conceito de competência.....	18
2.3 Soft Skills.....	19
2.4 Competências primordiais para o profissional do ramo bancário.....	21
3 METODOLOGIA.....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	29
4.1 Percepção dos funcionários correlacionado ao seu desempenho no ambiente organizacional.....	29
4.2 Visão dos funcionários em relação ao seu Gestor.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE.....	41
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....	42

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, analisamos a percepção de gestores bancários sobre a influência das soft skills, que compreendem habilidades comportamentais e competências mais subjetivas, nas tomadas de decisão no sistema bancário. A investigação será realizada com gestores que atuam direta e indiretamente em uma agência do Banco do Nordeste, localizada no bairro do Calhau, em São Luís –MA.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo principal identificar a importância das soft skills em uma instituição financeira e como a atuação é percebida pelos gestores bancários. Para alcançar o objetivo da pesquisa, será adotado como procedimento de investigação a pesquisa bibliográfica e documental, além de aplicação de questionários e entrevistas junto a seus principais gestores.

A liderança dentro das empresas e organizações tem sido objeto de estudo, analisada como um processo de relações que envolvem trocas sociais. Nesse linear, o líder é visto como alguém que tem o papel de trazer benefício, não só para o grupo em geral, como para cada membro em específico, fazendo surgir dessa interação o valor que seus liderados lhe atribuem; em troca, os membros da equipe devolverão ao líder seu reconhecimento e corroboração, como forma de lhe conferir a autoridade para liderar pessoas (BERGAMINI, 1994).

A liderança é um conceito vetusto e fundamental, que ganhou espaço e confiabilidade dentro das empresas, atuando como esteio para o sucesso, por ser considerada como elemento crucial no engajamento dos colaboradores (RODRIGUES, 2009).

Segundo Machado (2017, p.2), “liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter, uma vez que, liderar, é fazer a coisa certa”.

Ainda sobre a liderança, a autora enfatiza que esta é “o oposto de gerência, uma vez que gerência é o que fazemos e liderança é o que somos” (MACHADO, 2017, P.2).

No que diz respeito ao conceito de líder, Machado (2017, p. 1-2) também é precisa:

Líder é aquele que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes de personalidades diferentes e saber mobilizá-las para objetivos comuns. Em uma definição mais simples, liderar é comunicar às pessoas seu valor e potencial de forma tão clara, tão forte, onde elas mesmas se coloquem em

movimento sentindo-se capazes de ver, fazer e ser. [...] Um líder conduz as pessoas e as inspira. Ele é conhecido por ser um motivador da sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficácia do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma autoridade que deve ser dividida.

A concepção de líder da autora acima é acolhida e é consenso entre os teóricos que tratam dessa questão, concebendo o líder como um incentivador, motivador e agente influenciador direto do sucesso ou a insucesso da empresa ou da organização, no mercado econômico atual, cada vez mais é solicitado das empresas um comportamento diversificado para enfrentar todas essas transformações.

Pollyana Silva (2014), acredita que, pelo processo da influência e motivação, o líder pode alterar o comportamento dos membros da equipe de modo proposital, através das estratégias que utiliza para impor a sua liderança. Para ela, é importante que o líder interaja com todos os integrantes do grupo em que ele lidera.

A importante autora aponta ainda duas das tarefas que ela concebe como fundamentais atinentes ao papel do líder dentro de uma empresa:

A tarefa mais fundamental para um líder é desenvolver uma idéia clara de quem é ele, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los. [...] É tarefa fundamental para um líder desenvolver uma idéia clara de quem é ele e qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor de modo a resolvê-los (SILVA, 2014, p. 3).

A idéia apresentada acima também está presente no pensamento de Silva et al. (2016). Segundo os autores, “o serviço é a função do líder em atender as necessidades de sua equipe e acompanhar o desenvolvimento desta e de cada integrante, construindo relacionamentos e obtendo resultados” (2016, p.9). Ou seja, a partir do momento que há comunicação entre o líder e os seus liderados, o primeiro tem influência suficiente sobre o segundo para propor um escopo maior e a visão, a qual é focada no alcance de metas e objetivos a serem alcançados.

Também é preciso que o ambiente organizacional incorpore com mais eficiência novas competências para as tomadas de decisões. Isso requer que as organizações tenham uma compreensão maior de suas potencialidades para verificar a sua posição atual, assim como poderão continuar evoluindo ao longo do tempo.

Nesse contexto, as empresas passaram a buscar pessoas aptas para o desempenho eficiente de uma função de forma técnica, mas também com outras competências. Foi assim que as organizações passaram a atribuir maior relevância à gestão do potencial humano, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de gestores. Especificamente no setor bancário brasileiro, que tem como característica principal a prestação de serviços, a busca pela eficiência de seus colaboradores se tornou premente para sua competitividade no mercado financeiro. Esse talvez seja um dos poucos meios de se criar um diferencial competitivo num mercado com produtos e serviços em que não há muita diferenciação entre o oferecido pelos concorrentes. Diante disso, percebe-se que a dinâmica bancária vem sofrendo mudanças rápidas, exigindo dos bancos e colaboradores elevado grau de investimento em aprimoramento de pessoas.

Hoje em dia as habilidades e competências do líder são reconhecidas mundialmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador, deve ser, por definição, um líder. Além de servir de exemplo, ele precisa personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho. Diante disto pergunta-se: Qual a percepção dos gestores na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA, sobre o papel das soft skills no processo de tomada de decisão?

Para isso, utilizar-se-á como metodologia a pesquisa bibliográfica e explicativa. As informações serão levantadas por meios sistematizados e desenvolvidos e periódicos. A pesquisa explicativa permite um desenvolvimento em uma área mais abrangente, tendo como objetivo primordial encontrar conceitos que determinam ou contribuem no ambiente de trabalho. O método deste trabalho será o qualitativo, o qual terá um desenvolvimento mais adequado para a compreensão, tendo um aprofundamento de base sólida de conhecimento.

O desenvolvimento do trabalho será composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo abrangerá um breve histórico da atividade bancária no Brasil até o cenário atual. O capítulo segundo tratará de competências, habilidades e atitudes detalhando conceitos importantes para a compreensão do tema de estudo. O terceiro capítulo abordará as soft skills primordiais para o profissional do ramo bancário, que têm sido atualmente valorizadas no mercado. Finalmente, no quarto capítulo será abordado uma análise de uma agência do Banco do Nordeste em São Luís/MA, de forma a verificar o conteúdo levantado mostrando a importância da identificação de

competências como um diferencial para a organização para melhor prestação de serviços e atendimento ao público em geral.

2 O SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL E AS COMPETÊNCIAS

Neste capítulo abordaremos o contexto das instituições bancárias, a evolução dos bancos, assim como o panorama atual do setor, no Brasil. Comentaremos o momento de instabilidade econômica e de muitas mudanças, que impactam diretamente na forma como os profissionais e como as empresas atuam. Na segunda parte, trataremos sobre as competências humanas relevantes para um atendimento bancário melhor, correspondendo às expectativas da organização, clientes e acionistas.

No que diz respeito ao trabalho em instituições financeiras, as novas tecnologias adotadas, de um lado, otimizaram o trabalho bancário, aumentando a produtividade e a eficiência dos serviços prestados, bem como a lucratividade do setor. Mas de outro lado, elas provocaram o aumento da intensidade do trabalho, o que alterou as condições do mesmo e repercutiu na saúde dos bancários (NAVARRO; CARRIJO, 2009).

Atualmente, o ritmo acelerado de mudanças que a economia mundial vivencia insere no ambiente organizacional a necessidade de mais agilidade na tomada de decisão, bem como a implementação de ações para que possam se manter no mercado. Isso requer que as organizações tenham uma compreensão maior das potencialidades de seus recursos humanos.

Nesse sentido, é importante que a organização adote instrumentos, que possibilitem uma gestão eficaz de pessoas, com avaliação de satisfação, visando a promoção da saúde e da qualidade de vida do trabalhador. Neste caso, observa-se que as empresas tem buscado programas que promovam a satisfação de seus trabalhadores, percebendo-se também um crescente interesse do meio acadêmico em pesquisar temas relevantes à satisfação no trabalho, pelo fato de que empregados satisfeitos imprimem maior qualidade à suas atividades, produzindo mais e aumentando a competitividade da organização (RUEDA, 2015).

Isto demonstra a necessidade dos gestores em identificar e programar estratégias que motivem os trabalhadores no seu dia-a-dia, aprimorando conhecimentos e habilidades, com ênfase no trabalho em equipe. Sentimentos gratificantes podem advir de um bom relacionamento com os colegas de trabalho, bem como da colaboração, amizade e confiança demonstrados no trabalho (PAIXÃO; BARBOSA, 2016).

Assim, a intensa e crescente competição que se vê no mundo corporativo, traz como consequência o desenvolvimento e incorporação ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e novos modelos de gestão para se trabalhar. As organizações estão cada vez mais conscientes que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus funcionários, muitas empresas passaram a atribuir mais prioridade a gestão do potencial humano, com mais ênfase ao desenvolvimento de competências.

2.1 Atividade bancária no Brasil

Desde a criação do primeiro banco brasileiro, em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil, viabilizado pela vinda de D. João VI e da família real, o setor bancário brasileiro passou por diversos momentos característicos da movimentação de capital no país, Foram, diferentes governos, diferentes políticas, regulamentações, crises econômicas, entre tantas transformações. Camargo (2009) explica que no período de 1964 a 1979, há significativo crescimento econômico e expansão do setor bancário brasileiro, podendo ser caracterizado por uma fase de abertura financeira e de facilidade de captações estrangeiras em âmbito internacional.

Desde essa época até aos nossos dias, o setor bancário brasileiro tem passado por grandes mudanças. Na década de 1990, foi quando essas transformações se tornarem mais evidentes. Nesta década, Camargo (2009, p. 07) fala que ocorreram importantes mudanças na estrutura e nos padrões de concorrência do sistema bancário brasileiro.

“Seguindo a tendência mundial de liberalização em vários mercados, o Brasil iniciou um processo de abertura comercial e financeira. Após o processo de reestruturação bancária promovido pelo governo, os bancos estrangeiros ampliaram em muito sua participação no mercado bancário do país. Houve uma intensificação no processo de fusões e aquisições, tanto por instituições estrangeiras como por instituições nacionais, o que aumentou consideravelmente a concentração bancária”.

Atualmente, o setor financeiro no país é constituído por instituições com atividade econômica bastante diversificada. Entre elas destacam-se os bancos, as empresas de cartões de crédito e as seguradoras.

Há ainda, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras de títulos que participam do mercado financeiro. Esta prática revela não só uma estratégia de distribuição de serviços e de produtos, mas também a conglomeração financeira das empresas do setor.

Nesse cenário destacam-se duas transformações. A primeira delas é a transformação da atividade bancária em prestadora de serviços e facilidades para seus clientes. A segunda transformação que se observa é a especialização e o fortalecimento da atividade de intermediação financeira entre os que são poupadores e aqueles que são tomadores de crédito.

Oliveira et al (1997), por sua vez, comentam que os profissionais de bancos, antes em grande parte alocados em tarefas operacionais, estão sendo direcionados cada vez mais para atividades relacionadas ao atendimento com geração de negócios e conquista de clientes. Dessa mesma forma, Blatter (1996) preconiza que, no atual contexto, muito mais do que operadores de periféricos e caixas, os profissionais de bancos têm atuado como vendedores especializados, corretores e consultores financeiros.

Nesse sentido, é possível perceber como o papel desempenhado pelo bancário tem sofrido os impactos da globalização dos mercados, da dinâmica tecnológica e de processos de racionalização do trabalho. A evolução do papel ocupacional desse profissional e as tendências da indústria financeira explicitam o processo de transição pelo qual passam os profissionais de bancos, caracterizado pela necessidade de desenvolverem a capacidade de encontrar soluções novas para problemas que fogem aos modelos tradicionais, ou seja, de produzirem respostas criativas e inovadoras em curto prazo.

A intensa e crescente competição que se vê no mundo traz como uma consequência o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e novos modelos de gestão para se trabalhar. Configura-se como novo desafio às empresas desenvolver atributos que lhes garantam certo nível de competitividade, diferencial e sustentabilidade.

Assim, é possível refletir diante dessa evolução histórica e desse contexto que se vive, especialmente diante da instabilidade econômica e financeira que o Brasil atravessa, sobre quais competências possuem relevância emergente para o trabalho desses profissionais no atendimento do setor bancário e quais poderão ser um diferencial para as instituições financeiras se manterem competitivas. Também pode-se pensar nos conhecimentos, habilidades e atitudes que atualmente não são tão relevantes para os profissionais de banco, mas que poderão ser fundamentais em um futuro próximo.

2.2 O conceito de competência

Com exigências cada vez maiores, torna-se importante um estudo acerca das competências desejáveis ao profissional bancário, para que ele possa se diferenciar no mercado, prestando um bom atendimento, atingindo resultados e atendendo os interesses da instituição financeira em que trabalha, clientes, acionistas e sociedade.

Quando se adentra no assunto das competências, segundo Fleury e Fleury (2001), este tema tem sido pauta no meio acadêmico e empresarial em todas as esferas possíveis: em relação ao indivíduo (a competência do indivíduo), as organizações (as core competências) e aos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Essas competências constituem um conjunto de capacidades, cujo domínio torna-se necessário ao profissional bancário que pratica o atendimento ao cliente, tendo em vista que a organização depende grandemente da participação efetiva de cada um.

As competências dentro do meio organizacional significam habilidades que eram adquiridas ao longo da vida profissional, por meio de treinamentos sistemáticos e cursos profissionalizantes. O intuito era qualificar o “capital humano” para trabalhos em grandes indústrias em operações de processos repetitivos. O objetivo era garantir rapidez, exatidão e produtividade, favorecendo a linha de produção em massa.

No início do século XIX, a qualificação profissional passou a ser caracterizada por um diploma que garantia passaporte para grandes indústrias e empregos que se estendiam por muitos anos. Essa ideia começou a perder sentido na Europa, pois segundo Assunção e Goulart (2016), esse conceito limitava a evolução profissional, uma vez que os trabalhadores restritos ao certificado acadêmico não tinham como ascender profissionalmente pela falta de amplo conhecimento em todos os processos. Os autores ressaltam que o sistema de qualificação não se adaptou às organizações mais flexíveis, pois à medida que mudanças eram feitas nas empresas, o ensinamento já não possuía mais aplicabilidade.

Esse cenário tomou outra perspectiva quando as grandes organizações se voltaram para a questão de que o modelo técnico é insuficiente, e iniciaram seus investimentos em capital intelectual. Segundo Marras (2016) as empresas realizaram diversos estudos e pesquisas no meio científico, que fizeram com que houvesse a valorização de novas posturas de comando, a fim de obter resultados mais produtivos.

O comportamento humano e a sociologia no trabalho foram observados, e a preocupação passou a ser no investimento do intelecto humano.

Andrade (2016) ressalta que nas décadas de 70 e 80 o conceito de competência foi compreendido como o conjunto de qualificações e características pessoais de cada indivíduo que o possibilitam a realizar seu trabalho de forma superior ao nível esperado. As competências elevam os níveis de resultados de determinadas tarefas e estão atreladas a personalidade de cada ser humano.

Com a globalização, as empresas têm se adequado à competitividade e às alterações no campo de trabalho. O diferencial competitivo não depende somente de uma boa gestão ou de seus recursos tecnológicos, pois os recursos escassos tornaram as pessoas que apresentam um bom desempenho. De acordo com Assunção e Goulart (2016) a discussão sobre os processos de qualificação profissional e a identificação de competências têm sido colocadas em pauta como diferencial competitivo.

O mercado de trabalho atual exige que o profissional seja flexível e que tome rápidas decisões, como ressaltam os autores "o contexto do desenvolvimento tecnológico evidencia situações de imprevisibilidade e instabilidade demandando decisões e ações imediatas e assertivas de profissionais com competências específicas e adequadas à nova realidade" (ASSUNÇÃO E GOULART, p. 177, 2016).

As competências, ou seja, as competências socioemocionais e comportamentais, são fatores imprescindíveis, desde a contratação de um funcionário, rescisão de contrato ou efetivação, e os profissionais que as possuem são valorizados pelas empresas.

As soft skills ou competências socioemocionais contribuem para que haja um bom aproveitamento dentro da equipe, tendo em vista que os profissionais que possuem essas competências transversais melhoram as relações interpessoais, facilitando a comunicação, liderança, resolução de conflitos, dentre outros aspectos.

2.3 Soft Skills

Skills significa habilidades ou capacidades. É um termo em inglês usado para designar capacidade de agir e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente. Pode se dizer que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada

pessoa em determinada tarefa. Segundo Penhaki (2019), no contexto de trabalho e gestão, o termo empregado foi *Soft Skills* para contextualizar seu novo significado.

Segundo Silva e Nakano (2011) os traços da personalidade humana são utilizados para resumir e explicar a conduta de um indivíduo, indicando a circunstância de um determinado comportamento. Nesta perspectiva, os autores ressaltam que o comportamento é a condição essencial para que uma pessoa seja considerada competente e desempenhe bem suas atividades.

As *Soft Skills* são competências que competem à personalidade e ao comportamento profissional de cada indivíduo. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares e aprimoram-se de acordo com a cultura, experiência e educação de cada pessoa (BANCO MUNDIAL,2018).

Estão relacionadas à forma de interação social e como a pessoa se expressa e reage às fases de sua vida. Nessa perspectiva, pode-se compreender as *Soft Skills* como habilidades socioemocionais, que, de acordo com o Banco Mundial (2018), são competências “para a vida”, necessárias para uma boa condução da existência e aplica-se ao leque de disciplinas aprendidas ao longo da vida, inclusive no ambiente familiar, na escola ou no ambiente de trabalho.

O conceito de *Soft Skills* é uma nova definição para o meio organizacional, entretanto Andrade (2016), sugere que seja o conjunto de comportamentos originados dos traços de personalidade, estimulados ou não de acordo com o contexto de cada indivíduo e com os estímulos que ele recebe, considerando, além disso, a formação profissional. A formação de uma pessoa está atrelada aos estímulos do meio organizacional, influenciando seus traços de personalidade e conjunto de comportamentos.

Andrade (2016) define as *Soft Skills* como conjunto de habilidades que englobam características de comunicação, relações interpessoais, liderança e solução de problemas. Essas são algumas habilidades e talentos que uma pessoa pode utilizar em seu trabalho, entretanto, existem outras diversas competências que estão associadas a *Soft Skills*.

Essas competências transversais atuam em complemento às *Hard Skills*, que são habilidades técnicas necessárias para o trabalho. De acordo com Robles (2012), esse tipo de habilidade relaciona-se às conquistas de um currículo, como nível de formação e experiência de trabalho. As *Hard Skills* individualmente não garantem sucesso profissional, sendo somente uma condição necessária para um profissional

manter-se em seu emprego. Campos (2016), em seu estudo descreve a observação de um processo de recrutamento e seleção (R&S) em uma determinada empresa especializada, e afirma que na segunda etapa do processo, ao entrevistar um candidato, a companhia analisa a formação acadêmica, percurso profissional e as competências sociais e técnicas – *Soft Skills* e *Hard Skills*.

De acordo com Swiatkiewicz (2014, apud ANDRADE, 2016, p. 62), um estudo identificou que as *Soft Skills* são as mais valorizadas pelas organizações com 78,7% de relevância, as *Hard Skills* não representam um número significativo de competências valorizadas pelos contratantes tendo apenas 14,54% de adesão. Assim, as competências transversais estão sendo valorizadas, pois são capazes de influenciar o sucesso no desempenho do trabalho, retenção de planos e desenvolvimento, gestão de carreiras, benefícios e recompensas.

As *Soft Skills* são associadas à capacidade e às habilidades que podem ser aprimoradas, pois:

“Apesar de as características como capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal constituírem o caráter do indivíduo, ou seja, características naturais ao homem, elas ainda podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal” (COSTA, 2015, p.14).

As competências transversais podem ser aprimoradas no decorrer da carreira profissional e moldadas pelo contexto organizacional, estimulando o índice de sucesso e reconhecimento.

2.4 Competências primordiais para o profissional do ramo bancário

Há alguns anos o mercado de trabalho valorizava mais as competências técnicas do que as sociais e comportamentais dos profissionais. Porém, as organizações têm desafios que demandam posturas que correspondam às constantes buscas e mudanças do ambiente externo que as abrange.

Com isso, as novas condições impõem que os profissionais, independente da sua formação de base, sejam inovadores, proativos, flexíveis e resilientes, lidando constantemente com interações pessoais complexas, comunicando-se e relacionando-se prontamente com indivíduos e grupos, sempre em busca de respostas e soluções, com influência positiva sobre os outros afins de alcançar o sucesso da organização. A verdade é que os profissionais devem estar atentos aos

desafios da mutável sociedade da informação e do conhecimento para manutenção de suas carreiras.

No universo do ramo financeiro, Hilsdorf (2012) fala que o conjunto de competências desejadas deve estar alinhado com a estratégia adotada pela organização. Isso explica que além de possuir alguma competência em comum, cada segmento de negócios demandará por competências específicas, assim como cada organização, em função da sua estratégia, visão e direcionamento.

Nesse sentido, com a crescente competitividade do mercado, especialmente em tempos de instabilidade econômica e mudanças que influenciam governos e sociedades, Marques (2016) explica que para o profissional, hoje, não basta apenas dominar a parte técnica exigida para ocupar determinado cargo em uma empresa. É necessário que o profissional também apresente algumas competências comportamentais consideradas essenciais.

Diante disso, Mussak (2003, p.49) fala que:

“Nos dias de hoje, busca-se menos produtividade e mais competitividade, menos informação e mais conhecimento, menos treinamento e mais educação. Disso tiram-se as principais características do trabalhador do século XXI, cuja lista, referendada pela UNESCO, coincide com as necessidades da educação para este século, essas qualidades podem ser resumidas em oito palavras, (...) flexibilidade, criatividade, informação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia”.

Assim, uma instituição precisa estar apta para responder às mudanças do ambiente, sendo primordial conhecer suas próprias potencialidades e identificar as competências organizacionais. Isto acontece na medida em que estas competências tornam evidente a singularidade de cada instituição, pelo motivo de cada uma ter sido construída com uma base específica de recursos, ao longo da história, de acordo com as escolhas feitas por aquela instituição específica, que é diferente de outras. Para Drucker (1999), competência é o alicerce da estratégia. O fato de a estratégia ser um conjunto de ações integradas para atingir os objetivos do negócio, produzindo interna e externamente uma lógica e uma direção voltadas para o crescimento da organização, torna-a capaz de manter sua posição no mercado frente a um ambiente que está em constantes transformações.

Nesse contexto, especificamente no ramo bancário, a identificação de competências específicas para o setor, ou seja, que estejam em consonância com o

ramo de atuação de um banco, seu direcionamento, visão e valores dentro do que espera o mercado financeiro, pode ser considerada como parte da vantagem competitiva. Fleury e Fleury (2001), assim como Ruas (2002), reforçam que ter vantagem competitiva, nos dias atuais, implica que a instituição financeira está habilitada para diferenciar-se dos seus concorrentes e dessa forma conquistar um espaço de destaque no ambiente dos negócios.

Seguindo essa linha de pensamento, percebe-se que as competências, em longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva, especialmente pelo modo de coordenar capacidades e recursos existentes ao antecipar novos produtos, harmonizar fluxos de tecnologia e agregar valor à organização. De acordo com King *et al.* (2002, p. 47):

“A partir da avaliação das competências, a empresa pode identificar, antecipadamente, as tendências ou alterações importantes. Aquelas organizações que não o fizerem podem acabar investindo esforços em competências que talvez não agreguem valor”.

Assim, considerando o universo bancário e pensando nas atividades desempenhas pelos profissionais de banco, podem-se listar algumas delas como: serviços de atendimento ao público e a clientes, atendimento diferenciado a pessoas portadoras de deficiência, venda de produtos e serviços, e consultoria financeira. É responsabilidade desse profissional informar e contribuir de forma direta com o cliente, para a realização de negócios, de forma a viabilizar o bom desempenho e o alcance das metas da unidade bancária onde trabalha. Para admissão ao serviço, já é considerado o requisito de algumas competências técnicas, variando conforme a instituição, mas algumas poderiam ser: nível de escolaridade, idioma, área de formação, conhecimento em português e matemática, habilidade no uso de tecnologia, entre outros.

Diante do exposto e, considerando o panorama que se vive, as necessidades do mercado e o ramo bancário atual, Bispo (2015) lista 15 competências comportamentais em alta na seleção de profissionais para o ramo do atendimento bancário. Essa lista foi possível a partir de entrevistas e conversas com profissionais da área de recursos humanos e executivos do segmento financeiro de mercado. Muitas dessas competências listadas pela autora estão em consonância com o pensamento de Mussak (2003), citado anteriormente.

A primeira competência, listada por Bispo (2015), trata do trabalho em equipe, pois hoje em dia não se cogita mais a individualidade nas organizações, os profissionais de bancos precisam lidar com seus pares para atingir, e até mesmo, superar metas e vencer desafios. A segunda competência é a capacidade de negociação, pois o diálogo entre os colaboradores é imprescindível para se alcançar um consenso diante de determinadas situações que impactam diretamente no clima organizacional e até mesmo nos negócios das instituições. A terceira competência é a liderança, porque o gerenciamento de pessoas tem sido um grande desafio para as instituições.

A quarta competência listada é a comunicação, saber expressar ideias, esclarecer dúvidas e apresentar soluções para fatos que ocorrem todos os dias. A quinta competência refere-se à criatividade e inovação no tocante ao preparo para lidar com situações inesperadas, de forma inovadora, e utilizar o potencial criativo para trazer benefícios tanto para o colaborador como para a organização. A sexta competência citada pela autora trata da prudência, que se refere ao cuidado e à responsabilidade de se utilizar o potencial criativo de cada profissional, que seja utilizado dentro de um contexto sem ser base para a adoção de atitudes precipitadas.

A sétima competência é a flexibilidade no sentido de aceitar e saber lidar com mudanças, com comportamentos antagônicos e opiniões diferentes, de forma assertiva e madura, sempre buscando a melhor forma de enfrentar as mais variadas situações no dia-a-dia de trabalho. A oitava competência é o otimismo, que implica na atitude positiva do profissional frente aos problemas e desafios do trabalho, sem deixar que o pessimismo afete a equipe e se reflita negativamente no clima organizacional e nos negócios.

A nona competência é a assertividade, a habilidade de expressar posicionamentos, ideias e emoções sem ser permissiva ou agressiva, expressar a negativa quando for necessário com argumentos e postura responsável. A décima competência é a ética, pois uma empresa que deseja ser competitiva precisa contar com profissionais éticos, que valorizem a integridade e as práticas de responsabilidade social dentro das instituições. A décima primeira competência listada é a valorização da qualidade de vida, que se refere à consciência que o profissional deve ter sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e acerca da adoção de práticas de qualidade de vida em seu dia-a-dia. A décima segunda é a visão holística, que aborda um olhar mais amplo para a instituição e suas responsabilidades.

A décima terceira competência trata do compartilhamento de conhecimento, com a disseminação de conhecimento e informações entre os pares, pois, cada vez que se transmite uma experiência, também se assimila algo, aprende-se com quem está ao seu lado. O autodesenvolvimento é a décima quarta competência listada e refere-se ao aprimoramento contínuo, visto ser esperado que cada profissional assuma a iniciativa pelo seu desenvolvimento, mas sem se limitar ao conhecimento técnico, mas buscando desenvolver competências comportamentais que agreguem às suas atividades no atendimento bancário.

Finalizando a lista proposta pela autora, a décima quinta competência identificada é a intuição, isto porque, em determinadas situações, o colaborador precisa utilizar seus traços intuitivos para desenvolver novas propostas que agreguem valor ao negócio e essa competência faz parte dos processos mentais normais, sendo considerada também como a percepção que cada pessoa tem frente a uma determinada situação, sem a utilização do raciocínio lógico.

Morassutti e Grisci (2002), consideram que, como o bancário vivencia profundas mudanças significativas em seu modo de trabalhar nos dias atuais, mudanças estas nas dimensões tecnológica, organizacional e humana, faz-se necessário o desenvolvimento de novas competências, como a flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender e adaptabilidade às novas condições que se colocam diariamente.

Esses aspectos apresentados pelos autores corroboram com a necessidade de aprimoramento constante das competências dos profissionais do ramo bancário, para um melhor atendimento e melhores práticas no trabalho. Assim, diante de tantos novos desafios na economia e na exigência que esse fator traz para a atuação das instituições financeiras e para o profissional, a gestão de competências pelas instituições financeiras é algo, hoje, de grande valor.

Carolina (2014), considera que todas as mudanças econômicas e sociais dos últimos anos ocasionaram importantes transformações no mercado de trabalho, que está mais seletivo, exigindo maior rigor das competências e conhecimentos dos seus colaboradores, diante de um quadro em que a oferta de recursos humanos é muito maior do que de empregos.

No momento em que esse quadro é invertido, considerando o alto nível de qualificação exigida dos colaboradores, são poucos os que conseguem preencher todos os requisitos exigidos. Diante desta premissa, é importante uma mudança na

forma de gerir pessoas, passando a reconhecer o capital intelectual como um valioso ativo intangível, que possibilita a abertura das portas para que o talento torne-se um componente crítico para o crescimento do desempenho corporativo.

Assim, não se trata simplesmente de possuir talentos na organização, mas de propiciar meios que os permitem desenvolver suas habilidades e aplicá-las na medida certa das expectativas da empresa. Assumir também uma postura diante dos talentos sem essa preocupação de desenvolvê-los pode elevar as chances de tornar os profissionais frustrados em relação ao trabalho. Atuar dessa maneira, na retenção de talentos, tem sido, atualmente, um dos principais desafios das instituições que se preocupam com o seu desenvolvimento, já que se trata de uma relação mútua, cujos interesses caminham na mesma direção do sucesso. Diante disso, um talento sem a motivação da empresa não sobreviverá, podendo optar pela omissão ou pelo desligamento, com vistas a oportunidades melhores em outros locais.

Dessa forma, isentar-se de investimentos na retenção de talentos é tornar a instituição estagnada. A retenção de talentos não representa uma tarefa fácil, por se tratar de pessoas que exigem condições de trabalho especiais e que, por confiarem na sua empregabilidade, não hesitam em mudar de emprego diante de uma gama de ofertas interessantes.

Nesse sentido, diversas instituições têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para captar, planejar e desenvolver, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, funcional e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. A captação se refere à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente interno organizacional. O desenvolvimento se refere ao aprimoramento das competências internas da organização, podendo ocorrer, no nível individual, por exemplo, por meio de ações de treinamento e, no nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Assim, é importante ressaltar todo o contexto em que a instituição financeira, ou propriamente os bancos, está inserido, para serem delimitadas quais competências são atualmente primordiais para o exercício das atividades do profissional bancário, de modo a contribuir para um diferencial no atendimento.

3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. O assunto será abordado por meio de pesquisa de campo e aplicação de questionário, além de pesquisa bibliográfica em livros, trabalhos científicos e monográficos. A mesma apresenta abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, por abordar e traduzir em números as opiniões e informações coletadas dos gestores bancários através de entrevistas semiestruturadas.

Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias permite uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Para Gonçalves (2014), a pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A pesquisa descritiva visa à identificação, registro, análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

A metodologia utilizada para atender a esse objetivo tem caráter exploratório e descritivo, compreende a realização de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com questionários aplicados em instituições bancárias na cidade de São Luis – Maranhão. Por meio desta metodologia, acredita-se que será possível refletir de forma crítica sobre a temática, alcançar o objetivo proposto e indicar outras reflexões para futuras investigações.

Por meio da pesquisa exploratória, vai ser coletadas informações relevantes para análise dos resultados, sobre a temática liderança.

Para construção deste artigo, quanto à finalidade da pesquisa será adotada a pesquisa básica, que para Gil (2010, p. 26) “reúne estudos e tem como propósito preencher uma lacuna no conhecimento”. O autor acrescenta que além de ampliar o conhecimento da temática pesquisada, a pesquisa básica proporciona a busca de novos conhecimentos e a interdisciplinaridade das áreas do saber, afim de verificar razões dos problemas práticos.

Em realização aos objetivos da pesquisa, é caracterizado o estudo exploratório, pois visou por meio da pesquisa bibliográfica e em campo a familiarização da temática estudada (GIL, 2010).

Na visão de Appolinário (2011) o estudo exploratório é bastante flexível quanto ao fenômeno estudado e difícil caracterizar estilo único de pesquisa, com isso, para a

realização do estudo exploratório, além do levantamento bibliográfico, será selecionadas agências bancárias de natureza pública e privada na região de São Luis-Ma para envio do questionário.

Já Berelson (2001, apud, MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 285) define a pesquisa quantitativa como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

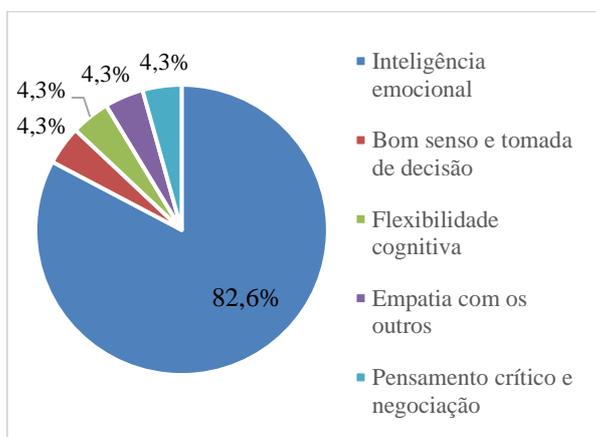
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada através da aplicação de formulário desenvolvido pela ferramenta Google Forms, o qual foi disponibilizado aos gestores e funcionários na agência Calhau, do Banco do Nordeste de São Luís do Maranhão, por meio de grupos de WhatsApp. Com base nas informações levantados através da aplicação do formulário junto aos 23 profissionais, foi possível realizar a construção dos resultados.

4.1 Percepção dos funcionários correlacionado ao seu desempenho no ambiente organizacional.

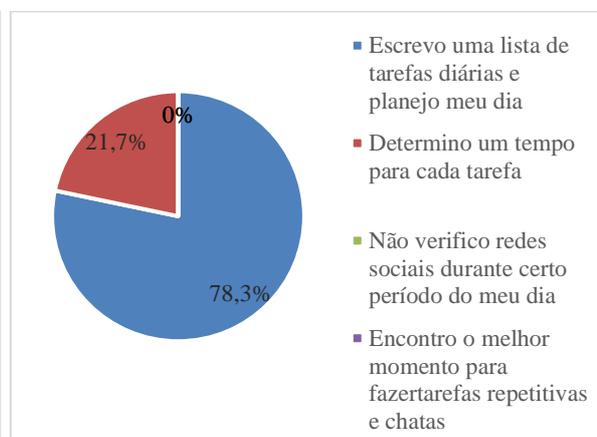
Ao realizar a análise de resultados, buscou-se entender a visão dos funcionários acerca do ambiente que ele está inserido, quais habilidades ele contém e com quais os mesmos teriam que desenvolver para melhorar o seu desempenho, além de entender como é realizado as suas tarefas.

Gráfico 1: Quais habilidades que ajudaria em seu desempenho?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

Gráfico 2: O que você faz na prática para não perder o foco em seu trabalho?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

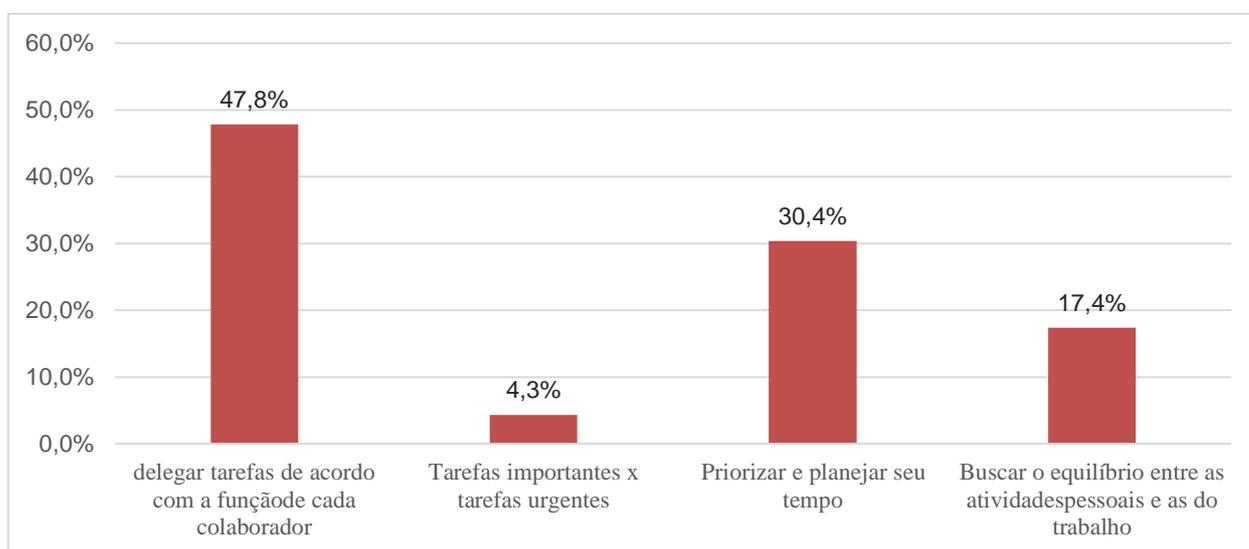
Durante a aplicação dos questionários questionou aos entrevistados sobre as qualidades que poderiam ajuda-los em seu desempenho, dessa forma, o gráfico 1 mostra quais tipos de habilidades podem auxiliar em seu desenvolvimento, com 82,6% a inteligência emocional se destaca como uma das habilidades necessária, também é notório um equilíbrio entre as habilidades, Bom senso, Flexibilidade cognitiva, Empatia e Pensamentos Crítico e negociação, com o percentual de 4,3%. Portanto, denota que todas as habilidades são importantes para o melhor

desempenho de um funcionário, mais a Inteligência emocional perante aos respondentes é de suma importante, o que caracteriza que os mesmos devem ter alto controle sobre os seus sentimentos.

Corroborando, as competências dentro do meio organizacional significam habilidades que eram adquiridas ao longo da vida profissional, por meio de treinamentos sistemáticos e cursos profissionalizantes, O intuito era qualificar o “capital humano” para trabalhos em grandes indústrias em operações de processos repetitivos. O objetivo era garantir rapidez, exatidão e produtividade, favorecendo a linha de produção em massa.

Já no gráfico 2, fez-se a seguinte pergunta aos respondentes, o que você faz na prática para não perder o foco no seu trabalho e ficou evidente que 78,3% dos funcionários escreve uma lista diária e planeja o seu dia, e em seguida com 21,7%, ao o determino um tempo para cada tarefa, o que deixa claro que os funcionários são bem organizados e planejado, em relação as suas tarefas e afazeres, o que denota também que são empregados extremamente eficiente naquilo que fazem.

Gráfico 3: Como um líder pode dividir o tempo entre a gestão de pessoas e as suas tarefas?

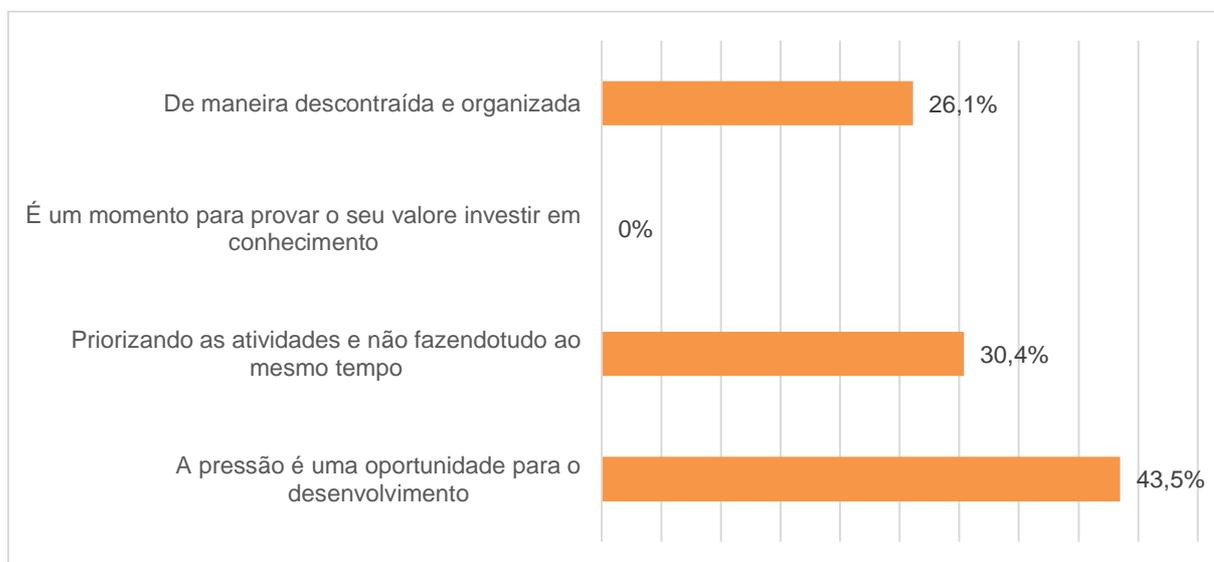


Fonte: Dados dos questionários (2020).

O gráfico 3, retrata sobre como um líder pode dividir o seu tempo entre gestão de pessoas e suas tarefas, e ficou perceptível que para os respondentes o gestor deve delegar as tarefas de acordo com a função de cada colaborador com 47,8% do percentual total, logo após ele deve priorizar e planejar seu tempo com 30,4%, e

seguida com 17,4% o mesmo deve buscar o equilíbrio entre as atividades pessoais e as do trabalho e por fazer a separação de tarefas importantes das tarefas urgentes com 4,3%.

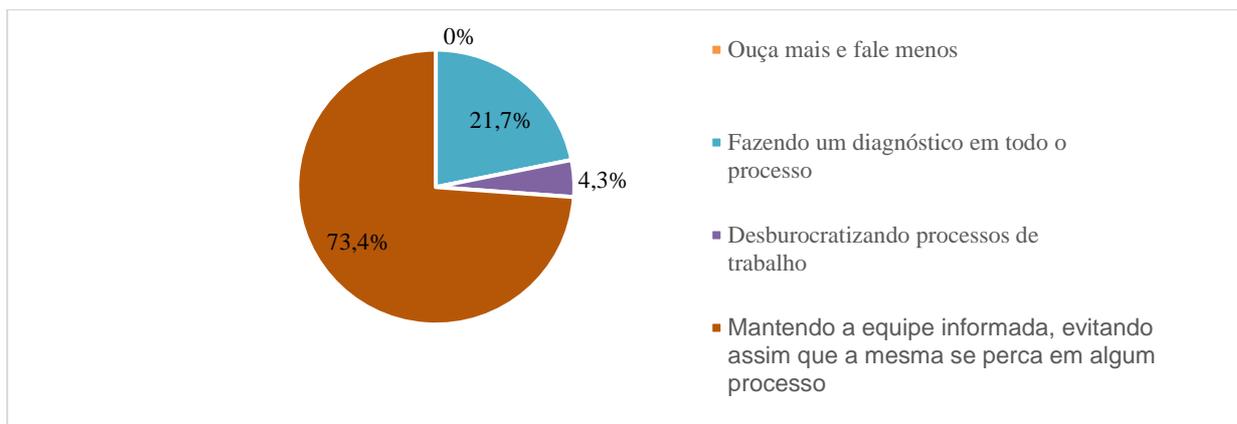
Gráfico 4: Como você lida com o trabalho sob pressão e com prazos limitados?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

No gráfico 4, perguntou-se aos interrogados como eles lidam com o trabalho sobre pressão e prazos limitados, e com 43,5% dos entrevistados disseram que a pressão é uma oportunidade para o desenvolvimento, sem seguida com 30,4% os interrogados acham que priorizando as atividades e não fazer tudo ao mesmo tempo, e em terceiro v com 26,1% vem a maneira de descontrair e organizada. Esses são os meios que os funcionários usam para lidar com a pressão dentro do seu ambiente de trabalho, com isso denota que os funcionários sempre estão à frente da situação e buscam as melhores formas de resolução de algum problema que possa surgir eventualmente.

Dessa forma, o mercado de trabalho atual exige que o profissional seja flexível e que tome rápidas decisões, como ressaltam os autores “o contexto do desenvolvimento tecnológico evidencia situações de imprevisibilidade e instabilidade demandando decisões e ações imediatas e assertivas de profissionais com competências específicas e adequadas à nova realidade” (ASSUNÇÃO E GOULART, p. 177, 2016).

Gráfico 5: Como você lida com objeções apresentadas pelos profissionais de sua equipe?

Fonte: Dados dos questionários (2020).

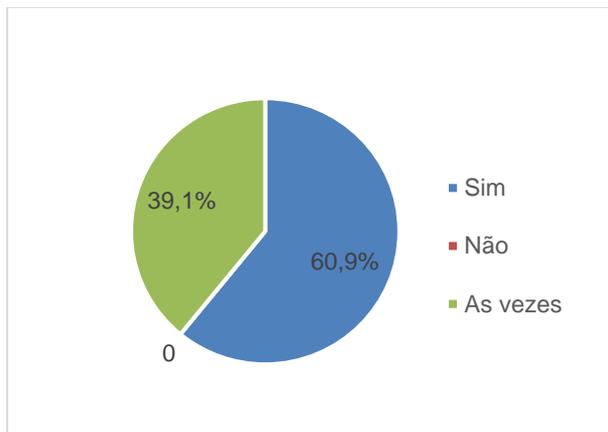
O gráfico 5, ressalta como lidar com objeções dentro da equipe, boa parte dos funcionários responderam que lidam com essas objeções através da informatização ou seja, mantendo a equipe informada, para evitar que a mesma se perca em algum processo e essa objeção pode ser vista com 73,4% e outra parte do grupo de respondentes conseguem lidar com as objeções fazendo um diagnóstico em todo o processo dos 23 respondentes 21,7% concordam que essa é a maneira a ser usada, já 4,3% acham que a desburocratização dos processos de trabalho é uma das formas para poder se lidar com objeções.

Com isso, as novas condições impõem que os profissionais, independente da sua formação de base, sejam inovadores, proativos, flexíveis e resilientes, lidando constantemente com interações pessoais complexas, comunicando-se e relacionando-se prontamente com indivíduos e grupos, sempre em busca de respostas e soluções, com influência positiva sobre os outros afins de alcançar o sucesso da organização. A verdade é que os profissionais devem estar atentos aos desafios da mutável sociedade da informação e do conhecimento para manutenção de suas carreiras.

4.2 Visão dos funcionários em relação ao seu Gestor

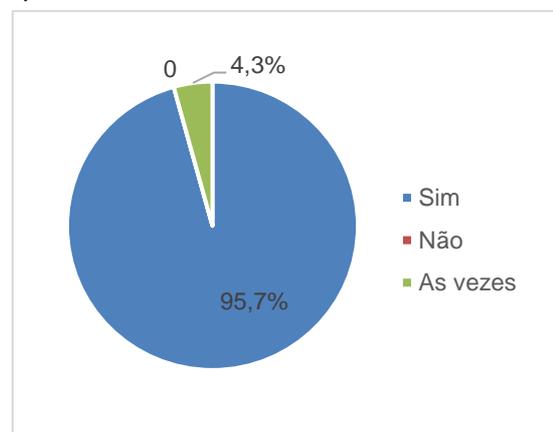
Nesse subtópico, analisou-se a percepção dos funcionários com relação ao seu gestor, as habilidades contidas por eles, como é sua forma de delegar e administrar as tarefas, ainda verificou se o mesmo sabe como lidar com os processos dentro da empresa e com a gestão de pessoas.

Gráfico 6: O gestor age com flexibilidade e consegue se adaptar bem as mudanças propostas?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

Gráfico 7: O gestor tem a capacidade de passar adiante o seu conhecimento e treinar novos profissionais?

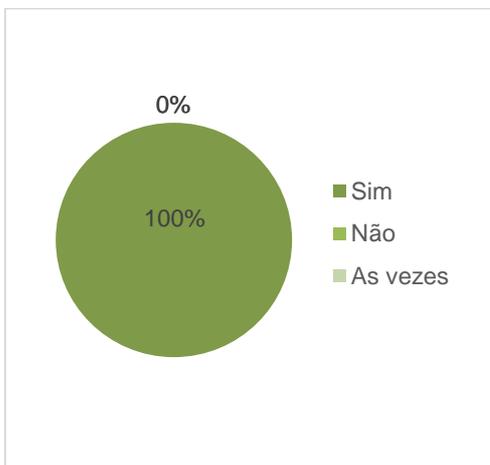


Fonte: Dados dos questionários (2020).

Ao decorrer da pesquisa investigou-se se o gestor age com flexibilidade e se conseguiu se adaptar com as mudanças de acordo com o gráfico 6, 60,9% das pessoas disseram que sim, ou seja o seu gestor é flexível e conseguem se adaptar as mudanças propostas pelo ambiente, já 39,1% acham que o seu gestor as vezes é flexível e que nem sempre está habito a mudanças. Posto isso, o gráfico 7, retrata a capacidade de o gestor passar a diante o seu conhecimento e treinar novos profissionais, boa parte dos profissionais responderam que sim, o seu gestor tem a capacidade de repassar os conhecimentos obtidos para novos profissionais com o percentual de 95,7%, e 4,3% respondem que o seu gestor só repassa seus conhecimentos as vezes, nem sempre. Com isso denota, que na maioria das vezes o gestor é eficiente e eficaz, tendo a capacidade delegar as funções a ele repassadas ele de compartilha os conhecimentos obtido por ele durante a sua trajetória.

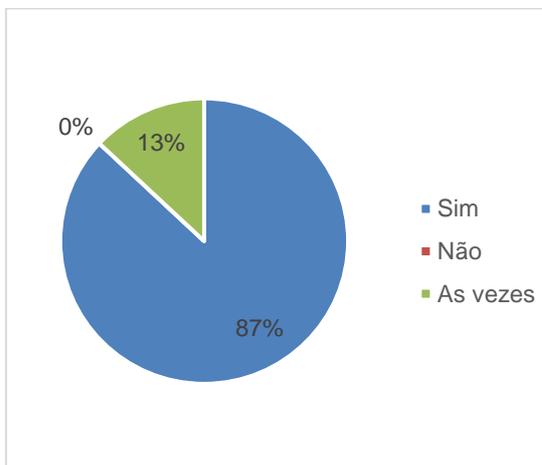
Isto demonstra a necessidade dos gestores em identificar e programar estratégias que motivem os trabalhadores no seu dia-a-dia, aprimorando conhecimentos e habilidades, com ênfase no trabalho em equipe. Sentimentos gratificantes podem advir de um bom relacionamento com os colegas de trabalho, bem como da colaboração, amizade e confiança demonstrados no trabalho (PAIXÃO; BARBOSA, 2016).

Gráfico 8: O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possa dar sugestões?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

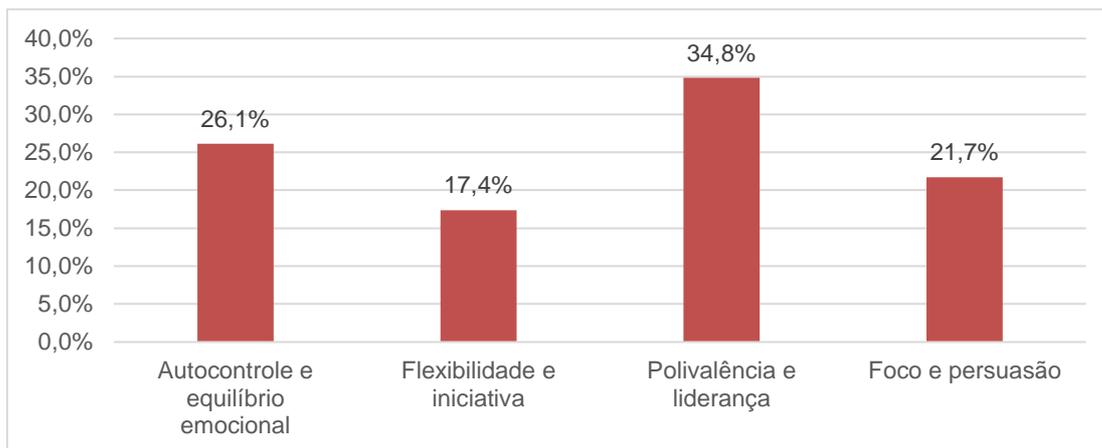
Gráfico 9: As ações do meu gestor mostram que ele valoriza o ponto de vista que levo para a equipe, mesmo que seja diferente do seu?



Fonte: Dados dos questionários (2020).

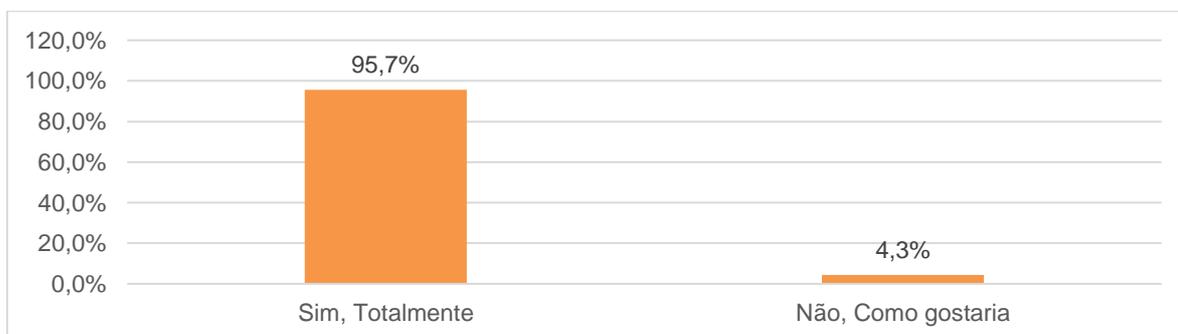
O gráfico 8, fala sobre o modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe, e ficou perceptível que os funcionários têm a oportunidade dá sugestão com 100% da resposta. O que demonstra que o gestor é um bom ouvinte e que dá oportunidade para novas ideias. Já no gráfico 9, foi questionado aos entrevistados se as ações do gestor mostram que ele os valorizam o ponto de vista, da equipe, mesmo que seja opinião seja diferente do seu e ficou notório que 87% acham que sim o gestor valoriza a sua opinião mesmo sendo diferente da sua e 13% responderam que o seu gestor leva em consideram apenas as vezes. Fica evidente que o gestor está sempre aberto a novas opinião para que assim possa formar ideias e tomar boas decisões em relação ao processo organizacional.

“Apesar de as características como capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal constituírem o caráter do indivíduo, ou seja, características naturais ao homem, elas ainda podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal” (COSTA, 2015, p.14).

Gráfico 10: Que habilidades profissionais mais lhe agradam na sua equipe?

Fonte: Dados dos questionários (2020).

No gráfico 10, trata das habilidades que mais agradam a sua equipe, dentro desse questionamento destacam quatro habilidades sendo elas: Autocontrole e equilíbrio emocional, flexibilidade, polivalência e foco, dessa forma, a polivalência e liderança são as habilidades que mais se destacam com 34,8% e em seguida o autocontrole com 26,1%, foco e persuasão vem em terceiro lugar com 21,7% e a flexibilidade e iniciativa com 17,4%.

Gráfico 11: Estou feliz e satisfeito com minha carreira?

Fonte: Dados dos questionários (2020).

No gráfico 11, questionou os entrevistados se os mesmos estavam felizes e satisfeitos com a sua carreira, identificou que sim, com 95,7% do percentual total, ou seja, esses profissionais estão felizes em sua profissão por desempenharam um trabalho com excelência e ter o reconhecimento do seu gestor, podendo opinar em alguns processos. Já 4,3% disseram que não estão satisfeitos como queria, ou seja ou está em um ambiente no qual, o reconhecimento não feito ou a informação lhe passada causa frustrações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o ritmo acelerado de mudanças que a economia mundial vivencia insere no ambiente organizacional a necessidade de mais agilidade na tomada de decisão, bem como a implementação de ações para que possam se manter no mercado. Isso requer que as organizações tenham uma compreensão maior das potencialidades de seus recursos humanos.

Portanto, a intensa e crescente competição que se vê no mundo traz como uma consequência o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e novos modelos de gestão para se trabalhar. Configura-se como novo desafio às empresas desenvolver atributos que lhes garantam certo nível de competitividade, diferencial e sustentabilidade. Assim, é possível refletir diante dessa evolução histórica e desse contexto que se vive, especialmente diante da instabilidade econômica e financeira que o Brasil atravessa, sobre quais competências possuem relevância emergente para o trabalho desses profissionais no atendimento do setor bancário e quais poderão ser um diferencial para as instituições financeiras se manterem competitivas. Também pode-se pensar nos conhecimentos, habilidades e atitudes que atualmente não são tão relevantes para os profissionais de banco, mas que poderão ser fundamentais em um futuro próximo.

Nesse contexto, as empresas passaram a buscar pessoas aptas para o desempenho eficiente de uma função de forma técnica, mas também com outras competências, foi assim que as organizações passaram a atribuir maior relevância à gestão do potencial humano, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de gestores.

Especificamente no setor bancário brasileiro, que tem como característica principal a prestação de serviços, a busca pela eficiência de seus colaboradores se tornou premente para sua competitividade no mercado financeiro. Esse talvez seja um dos poucos meios de se criar um diferencial competitivo num mercado com produtos e serviços em que não há muita diferenciação entre o oferecido pelos concorrentes. Dessa forma, Skills significa habilidades ou capacidades. É um termo em inglês usado para designar capacidade de agir e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente.

O presente trabalho teve como foco a temática sobre qual a percepção dos gestores na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA, sobre o papel

das soft skills no processo de tomada de decisão, foi alcançada pois ao percorrer da análise ficou notório que os gestores são tomadores de decisões, aonde colocadora junto com os seus funcionários para que o processo flua de forma eficiente. Além de serem profissionais flexíveis, tendo habilidades de comando, liderança, sabem delegar tarefas e são bons ouvintes, pois permitem que os colaboradores formem opiniões para resolução de tarefas dentro o ambiente organizacional. Ficou perceptível pois ao fazer alguns questionamentos obtivemos respostas positivas, como O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possa dar sugestões, 100% dos entrevistados responderam que sim, outra pergunta foi feita, se os mesmos se sentiam felizes na profissão escolhida e 95,7% responderam que estão satisfeitos. Portanto, demonstra que o gestor tem o papel fundamental no desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores.

Desse modo, objetivo do presente da pesquisa que encontrar conceitos que determinam ou contribuem no ambiente de trabalho, levando em consideração a importância da identificação de competências como um diferencial para a organização para melhor prestação de serviços e atendimento ao público em geral. O objetivo da pesquisa foi positivo, pois os entrevistados estão sempre em busca de aperfeiçoamento das suas habilidades para que possam suprir quaisquer objeções que possa ocorrerem na sua equipe de trabalho, ainda ficou perceptível que os mesmos buscam como habilidades o desenvolvimento da sua inteligência emocional, foco, flexibilidade, planejamento, entre outras características importantes para seu crescimento profissional e pessoal.

A vista disso, sugere-se aos gestores que continuem liderando bem as suas equipes, buscando a eficiência e eficácia, fazendo com que o processo se torne cada vez mais eficaz e transparente, que os mesmos possam filtrar as opiniões dadas pelos seus colaboradores na tomada de decisão. Além de poder gratificar os seus funcionários pelo seu ótimo trabalho. E aos futuros pesquisadores que pretendem ingressar na pesquisa cuja o assunto seja a influência das soft skills na atuação do gestor, buscar entender mais a importância de um gestor bem preparado dentro de uma organização e quais os pontos negativos de se ter um mal gestor tanto para os funcionários como para a organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. S. C.; **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A percepção dos profissionais de Gestão de Pessoas**. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 16 dez. 2019.
- ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. **Professional training or competencies for the future? Future studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 8, no 1, p. 175-208, Jan./April 2016. ISSN 2175-5825. Disponível em: <<file:///D:/TG/22-Texto%20do%20Trabalho-39-2-10-20180501.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2020.
- BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos**: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-de->>
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994.
- BISPO, P. **Competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas**. Empregos.com.br, 17 nov. 2015. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/competencias-comportamentais-mais-valorizadas-pelas-empresas/>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- BLATTER, P. **Bancassurance**. McKinsey Quaterly, n. 4, p. 18-27, 1996.
- CAMPOS, V. L. J. **Os Processos de Recrutamento e Seleção na Hays- Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período after care?** Dissertação de Mestrado (Universidade Católica Portuguesa). Portugal, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21636> >. Acesso em: 02 abr. 2020.
- COSTA, N. **A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro**. Projeto de Monografia (Universidade de São Paulo). São Paulo, 2015. Disponível em:<<https://sistemas.eel.usp.br/bibliotecas/monografias/2015/MIQ15031.pdf>>. Acesso em:04 mar. 2020.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2009.
- CAROLINA, L. **Retenção de talentos**. RH.com.br, 29 out. 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9506/retencaodetalentos.html>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

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

HILSDORF, C. **Você sabe o que é competência?** Administradores.com, 19 jan. 2012. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/vocesabeoqueecompetencia/61055/>>. Acesso em 11 jul. 2019.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. ERA- Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

MACHADO, Alexandre Sazana. **O papel do líder na formação e desenvolvimento das equipes de alta performance**. MBA Gestão Financeira e Controladoria, da Universidade La Salle – Unilasalle. 2017.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARQUES, J. R. **Descubra o que é competência profissional**. Ibccoaching, 09 fev. 2016. Disponível em:
<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/descubraoqueecompetenciaprofissional/>>. Acesso em: 11 jul. 2020.

MORASSUTTI, A. P. M.; GRISCI, C. L. I. **Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso CAIXA**. READ. Revista Eletrônica de Administração/PPGA-UFRGS. Porto Alegre: Edição 26, n. 2, v.8, mai. de 2002.

MUSSAK, E. **Metacompetência: Uma Nova visão do Trabalho e da Realização Pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NAVARRO, V. L.; CARRIJO, D. C. M. **Ler e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários**. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 157-171, 2009. Disponível em:
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a03v12n2.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2020.

OLIVEIRA, R. G. de; LEICHTFUB, R. & MATEACHE, P. **New Money New Distribution**. Atlanta: McKinsey & Company, 1997.

PAIXÃO, A. R.; BARBOSA, M. A. C. **Satisfação no trabalho: um estudo na agência da caixa econômica federal de Cícero Dantas – BA**. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 10-26, 2016. Disponível em:
<<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/428/534>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

PENHAKI, R. J. **Soft Skills na Indústria 4.0**. Dissertação de Mestrado em Tecnologia e Sociedade (Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGT_E_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão. **A Prática da Liderança**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Artigo EA/PPGA/UFRGS, 2002.

RUEDA, F. J. M. Análise fatorial confirmatória da escala de satisfação no trabalho nas versões de 25 e 15 itens. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 82-88, 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n1/v15n1a08.pdf>>. Acesso em 25 fev. 2020.

SILVA; B. I; NAKANO; C. T. **Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade**: Análise de Pesquisas. Avaliação Psicológica, 2011, 10(1), pp. 51-52. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16770471201100010006>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SILVA, Pollyana Mara Silva e. **O papel do líder na motivação da equipe**. Centro de Pós Graduação Oswaldo Cruz. 2014.

SILVA, Auriérico dos Santos da. *Et al.* **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. 2016. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf> . Acesso em 21/01/2019.

ROBLES, Marcel M. **Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace**. Business Communication Quarterly, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SWIATKIEWICZ, O. **Competências transversais, técnicas ou morais**: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cad. EBAPE.BR, vol.12, n.3, p. 633-687, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 set. 2020.

SEBRAE. **A importância das “soft skills” no mundo profissional fatec**. Faculdade de Tecnologia Sebrae | p.118. Disponível em: <[constata%3%A7%3%B5es-conclus%3%B5es-e-recomenda%3%A7%3%B5es-de-pol%3ADticas](http://constata.org.br/constata%3%A7%3%B5es-conclus%3%B5es-e-recomenda%3%A7%3%B5es-de-pol%3ADticas)>. Acesso em: 16 set. 2020.

APÉNDICE

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Questionário sobre a percepção das soft skills dos gestores bancários.

Questionário para levantamento e análise das principais soft skills desenvolvidas pelos gestores bancários.
*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

2. 1) Além das competências técnicas necessárias para executar com êxito seu trabalho, quais outras habilidades ajudariam em seu desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- Inteligência emocional
- Bom senso e tomada de decisão
- Flexibilidade cognitiva
- Empatia com os outros
- Pensamento crítico e negociação

3. 2) O que você faz na prática para não perder o foco em seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Escrevo uma lista de tarefas diárias e planejo meu dia
- Determino um tempo para cada tarefa
- Não verifico redes sociais durante certo período do meu dia
- Encontro o melhor momento para fazer tarefas repetitivas e chatas

4. 3) Como um líder pode dividir o tempo entre a gestão de pessoas e as suas tarefas? *

Marcar apenas uma oval.

- delegar tarefas de acordo com a função de cada colaborador
- Tarefas importantes x tarefas urgentes
- Priorizar e planejar seu tempo
- Buscar o equilíbrio entre as atividades pessoais e as do trabalho

5. 4) Como você lida com o trabalho sob pressão e com prazos limitados? *

Marcar apenas uma oval.

- A pressão é uma oportunidade para o desenvolvimento
- Priorizando as atividades e não fazendo tudo ao mesmo tempo
- É um momento para provar o seu valor e investir em conhecimento
- De maneira descontraída e organizada

6. 5) Como você lida com objeções apresentadas pelos profissionais de sua equipe? *

Marcar apenas uma oval.

- Ouça mais e fale menos
- Fazendo um diagnóstico em todo o processo
- Desburocratizando processos de trabalho
- Mantendo a equipe informada, evitando assim que a mesma se perca em algum processo

7. 6) O gestor age com flexibilidade e consegue se adaptar bem as mudanças propostas?

Marcar apenas uma oval.

- sim
- Não
- as vezes

8. 7) No ambiente de trabalho, na sua opinião como você pode transformar uma experiência negativa em aprendizado? *

Marcar apenas uma oval.

- Ser resiliente em diferentes situações
- Utilizando a inteligência emocional
- Passando a ver essa experiência como uma oportunidade de crescimento
- Potencializando suas habilidades e permanecendo em constante desenvolvimento

9. 8) O gestor tem a capacidade de passar adiante o seu conhecimento e treinar novos profissionais?

Marcar apenas uma oval.

- sim
- Não
- as vezes

10. 9) O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possa dar sugestões?

Marcar apenas uma oval.

- sim
 Não
 as vezes

11. 10) Você acredita que as pessoas envolvidas com a gestão possuem conhecimento necessário para exercer o cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

12. 11) Como engajar um gestor para que ele influencie seus liderados e consiga melhores resultados? *

Marcar apenas uma oval.

- Sendo exemplo no dia a dia de trabalho
 Motivando o gestor a buscar se aperfeiçoar constantemente
 Tornando o ambiente de trabalho mais produtivo
 Trabalho com foco em resultados específicos

13. 12) As ações do meu gestor mostram que ele valoriza o ponto de vista que levo para a equipe, mesmo que seja diferente do seu? *

Marcar apenas uma oval.

- sim
 Não
 as vezes

14. 13) Que habilidades profissionais mais lhe agradam na sua equipe? *

Marcar apenas uma oval.

- Autocontrole e equilíbrio emocional
 Flexibilidade e iniciativa
 Polivalência e liderança
 Foco e persuasão