

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAMYRES MICHELLE MORAIS CORREIA

COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA LÍDERES DO BANCO TC

CURITIBA

2016

THAMYRES MICHELLE MORAIS CORREIA

COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA LÍDERES DO BANCO TC

Trabalho apresentado ao final do curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^a. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2016

Competências críticas para líderes do Banco TC

Thamyres Michelle Morais Correia

thamycorreia@gmail.com

Universidade Federal do Paraná – PR - Brasil

RESUMO

As organizações se desenvolvem por meio das pessoas, a elas compete a vitalidade às atividades e processos. Dessa forma, para manter e ampliar seu diferencial competitivo precisam desenvolver e integrar as pessoas em torno da estratégia e dos objetivos organizacionais. É nesse sentido que esse estudo se justifica em discutir as competências críticas para a liderança do Banco TC. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo, com entrevistas semi estruturadas para cinco líderes da instituição. A conclusão deste estudo aponta que flexibilidade e saber motivar as pessoas, estão entre as competências críticas com maior evidência.

Palavras chave: Competências críticas, liderança, desenvolvimento e gestão de pessoas.

Critical competencies for leaders at Bank TC

ABSTRACT

Organizations develop through people, to them is vitality to activities and processes. Thus, in order to maintain and expand their competitive edge, they must develop and integrate people around organizational strategy and objectives. It is in this sense that this study is justified in discussing the critical competencies for the leadership of the TC Bank. For that, a bibliographical review and field research were conducted, with semi structured interviews for five leaders of the institution. The conclusion of this study points out that flexibility and knowing how to motivate people are among the most critical skills.

Keywords: Critical skills, leadership, development and people management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1	LIDERANÇA	6
2.2	COMPETÊNCIAS	8
2.3	COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A LIDERANÇA	10
3	METODOLOGIA.....	12
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	13
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
	REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da globalização, que tornou os mercados mais competitivos e exigentes, as organizações são cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo e seus *stakeholders* quanto pelo interno, por isso é fundamental a manutenção e ampliação do seu diferencial competitivo. Além disso, para que as empresas possam consolidar o seu diferencial competitivo é necessário o desenvolvimento e reconhecimento das pessoas. Para desempenhar esses papéis, requer-se das organizações aquilo que chamamos de 'gestão de competências', que segundo Bittencourt (2005, citado por SANTOS, E. P.; HONORIO, L.S., 2014) diz respeito à ação voltada para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, dos objetivos e das metas organizacionais.

É por meio das pessoas que as organizações se desenvolvem, esse é o recurso essencial para a dinâmica da empresa, a elas compete a vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam e desenvolvem situações que pode levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, com diferencial perante aos clientes, a outras organizações e em geral no ambiente em que o negócio esta inserido. Os líderes tem um papel fundamental nesse campo, pois a maneira que conduzem as equipes precisa estar alinhada a estratégia da empresa, além de ser essencial na busca por resultados positivos para a organização.

Embora as empresas já tenham consciência da necessidade de estimular e apoiar o continuo desenvolvimento de seus líderes, o grande desafio é como guiar esse desenvolvimento em um ambiente tão vulnerável. É preciso identificar as competências essenciais para a liderança e permitir a flexibilidade para ajudar os funcionários a crescer e se desenvolver. Diante deste contexto o objetivo deste estudo é discutir as competências críticas para liderança do Banco TC. Para amparar esse estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o que é liderança, competências e competências críticas para a liderança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um mundo competitivo, os líderes vêm enfrentando diversos desafios nas organizações atuais. A facilidade no acesso a informação, as diversas tecnologias de comunicação, a acessibilidade da qualificação profissional, além do desenvolvimento das habilidades comportamentais dos liderados, forçam um constante aprimoramento daqueles que estão à frente de uma equipe.

Mais do que respostas lógicas, domínio de informações e controle é preciso capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança. Salinas (2004, citado por WOLFF, et al, 2013). A revisão bibliográfica foi elaborada com o objetivo de apresentar as teorias existentes sobre liderança, competência e competências críticas para a liderança, como base para a análise e interpretação dos dados coletados.

2.1 LIDERANÇA

Na literatura, é possível identificar uma grande quantidade de pesquisas que buscam uma definição para o conceito de liderança. Hunter (2006) e Knapik (2005) afirmam que liderança é a habilidade de influenciar as pessoas, por meio das nossas idéias, exemplos e ações. De forma a conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Muitos autores discutem se a liderança é uma condição inata ou adquirida com o tempo. Knapik (2005) relata que a dinâmica interpessoal no processo de liderança demonstra que existem características pessoais que facilitam certas pessoas a desenvolverem a liderança e conseqüentemente a eficácia na condução de suas equipes.

Líderes são pessoas equilibradas, movidas por valores, apaixonados por gente, emocionalmente atraídas pelas descobertas dos outros e de suas potencialidades. Os líderes modernos escutam mais do que falam e sabem agir com coerência em relação à venda de uma visão, às vezes difícil de ser assimilada desde

o início pelos líderes e pelos líderes de si mesmo (DALPOZZO e BARBOSA, 2012, p. 96).

Na revisão das principais abordagens, constata-se a ênfase na liderança como uma relação em que um sujeito exerce influência sobre os outros, os liderados, no intuito de alcançar objetivos ou resultados. Bowditch (2006, citado por OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. 2013). A tabela 1 apresenta alguns conceitos com os respectivos autores e a ênfase de cada conceito.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
GIL, 2010	"Forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados."	Influência Grupo
TOLFO, 2010	"Processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em uma situação dada."	Objetivos Influência Grupo Situação
MOSCOVICI, 2009	"Maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo."	Influência Grupo
SOTO, 2008	"Habilidade para influir um grupo e conseguir a realização de metas."	Influência Objetivos Grupo
BERGAMINI, 2008	"Habilidade de conduzir pessoas de forma natural, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos."	Comportamento Influência Grupo
DUBRIN, 2006	"Habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho."	Confiança Objetivo
BOWDITCH; BUONO, 2006	"Compreensão da relação entre um líder e seus seguidores, do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes."	Interação Contexto Resultados

Tabela 1: Conceitos de Liderança

Fonte: OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. (2013)

Apesar dos inúmeros conceitos, uma característica que se repete a maioria deles é a liderança como um processo grupal. Dessa forma, o papel do gestor torna-se fundamental, uma vez que necessita gerenciar sua equipe de maneira a fazer com que os procedimentos da organização alcancem um resultado positivo.

Ao analisar as teorias sobre liderança, constatamos que elas estão agrupadas em quatro campos de abordagem: a dos traços, as comportamentais, contingenciais e neocarismáticas. A tabela 2 sintetiza essas abordagens.

TEORIA	ABORDAGEM
Teoria dos Traços	Características particulares do líder enfatizando seus atributos essenciais, o que implica admitir que os líderes já nascem feitos.
Teoria Comportamental	Defende a idéia que os comportamentos adequados podem ser aprendidos e as habilidades de liderança podem ser desenvolvidas em todos os indivíduos.
Teoria Contingencial	O estilo de liderança mais adequado vai depender das necessidades a serem atendidas pelos indivíduos e da situação em que ocorrem.
Teoria Neocarismaicas	Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora.

Tabela 2: Teorias sobre liderança

Fonte: HUNING, K. B. (2014) e WOLFF, L. C (2013).

Segundo Fioreli (2000 citado por Jaqueline de Brito Silva, 2014) o líder deve compreender as competências individuais de cada pessoa no grupo, pois ninguém é igual ao outro e não existem duas pessoas com talentos iguais, cada pessoa tem um talento a oferecer e a somar. Identificar e analisar competências dos liderados de forma a abstrair o seu melhor e de evoluir a sua competência para o seu crescimento profissional também é uma atribuição do líder.

2.2 COMPETÊNCIAS

Para entender o conceito de competência individual, Fleury e Fleury (2001, citado por FERNANDES, 2004) propõem uma pesquisa em dicionários. Destacam, assim, duas definições:

- Capacidade para resolver qualquer assunto; aptidão; idoneidade (Dicionário Aurélio).
- Qualidade ao estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (Dicionário Webster).

Boyatzis (1982, citado por FERNANDES, 2004) sustenta que as competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a

demonstrar ações específicas apropriadas”. Na mesma linha esta a definição de Spencer e Spencer (1994, citado por FERNANDES, 2004), para quem competências são “características subjacentes de um indivíduo que estão casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”.

Na visão de Dutra (2001) o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, tem se mostrado pouco instrumental. Para ele competência individual esta associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa quer e pode entregar a organização.

Ainda de acordo com Dutra (2001) ao olharmos as pessoas por suas entregas temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

Em resumo o autor refere-se a “entrega” a pessoa que sabe agir de maneira responsável e é reconhecido por isso. Assim, destaca a abordagem adotada por Fleury (2000, citado por Dutra, 2001), que define competência o saber agir de maneira responsável e reconhecida que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O grau de entrega e da agregação de valor das pessoas, pode ser ponderado através do conceito de complexidade.

O processo de valorização das pessoas e das organizações esta atrelada ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio. Nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas.

De acordo com Fernandes (2004), o conceito de complexidade foi bastante trabalhado por Jaques (1988) ao argumentar que uma pessoa tende a executar seu trabalho dentro de determinado nível de complexidade. O nível de complexidade está relacionado ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta, e pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes.

A noção de competências se articula à de complexidade, à medida que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e,

portanto, possuem competências em maior grau de sofisticação do que profissionais menos desenvolvidos. FERNANDES (2004, p 28).

Assim de acordo com Dutra (2001), o desenvolvimento é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa, a este processo chamaremos de ampliação do espaço ocupacional. DUTRA (2001).

Desta forma a organização demanda da competência individual de seus funcionários, e esse por sua vez ao identificar a oportunidade e assumi-las, desenvolve-se. Para Dutra (2001) a ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.

Para que seja estabelecido com sucesso o elo entre o desenvolvimento de talentos humanos e as estratégias de negócio, as ações corporativas devem considerar a identificação das competências que agregam valor ao negócio.

É urgente que as empresas apliquem corretamente o conceito de competências críticas para que um profundo e consistente diagnóstico das organizações possa ser realizado, o que facilitará a tomada de decisões adequadas e integradas sobre gestão de talentos. (DUTRA, 2001).

2.3 COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A LIDERANÇA

As responsabilidades da liderança dentro de uma organização, naturalmente, variam de acordo com os níveis de hierarquia.

Na compreensão de Goleman (2001, p. 56 citado por HUNING, at. al. 2014) são as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros; são “estrelas sociais”. Percebe-se que é necessário o líder apresentar um conjunto de competências, considerando que seu papel de liderança é reforçado na visão dos liderados. Destacam-se algumas competências de liderança: Autoconfiança, ética, iniciativa, criatividade, comunicação - uso correto do *feedback*, delegar tarefas, motivação, tomada de decisão.

Para Godoy e D'Amélio (2012, citado por SANTOS e HONÓRIO,2014), as seguintes competências são comuns no trabalho de gestores brasileiros com base em sua formação profissional (Engenharia, Psicologia e Administração de Empresas): domínio técnico; visão estratégica do negócio; gestão orientada para resultados, clientes internos e externos; consciência da complexidade de gerenciar pessoas; relacionamento ético e valorativo com *stakeholders*; e capacidade de aprender a aprender.

Em síntese destacamos a tabela 1.2, com quatro categorias básicas de competência da liderança, referente a análise realizada por QUINN (2012) em dois principais estudos de pesquisa.

Tabela 1.2 Competências Principais

Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão
- Entender a si mesmo e aos outros
- Comunicar com honestidade e efetividade
- Orientar e desenvolver os outros
- Gerenciar grupo e liderar equipes
- Gerenciar e estimular o conflito construtivo
Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade
- Organizar os fluxos de informações
- Trabalhar e gerenciar através das funções
- Planejar e coordenar projetos
- Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
- Estimular e possibilitar a conformidade
Competir: melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade
- Desenvolver e comunicar a visão
- Estabelecer metas e objetivos
- Motivar a si e os outros
- Projetar e organizar
- Gerenciar a execução e conduzir para resultados
Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade
- Usar o poder com ética e efetividade
- Patrocinar e vender novas idéias

- Estimular e promover inovação
- Negociar e acordar compromisso
- Implementar e sustentar a mudança

Fonte: Quinn (2012)

O *feedback* é também uma das principais competências do líder. Na percepção de Fiorelli (2001, citado por HUNING et. al., 2014) faz parte do exercício da liderança a disposição para aceitar e dar *feedback*, com o objetivo de assegurar a boa qualidade da comunicação com os liderados.

O mapeamento das competências críticas, permite identificar e comparar a oferta de competências dos líderes e o que a empresa demanda. No conceito de pipeline de liderança de Charan, Drotter e Noel (2012), a clareza na lacuna entre o nível de desempenho atual e o desejado, e clareza dos requisitos de liderança ajudam a função dos recursos humanos, no sentido de que a área poderia tomar decisões relacionadas com o desenvolvimento baseado nas deficiências das pessoas em termos de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, em vez de se basear em treinamentos e programas de desenvolvimento “genéricos”, não customizados para as necessidades específicas da empresa.

3 METODOLOGIA

Considerando que o objetivo do presente estudo é discutir as competências críticas para os líderes do Banco TC, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, que de acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso. O método aplicado para a pesquisa, foi levantamento de campo com enfoque qualitativo.

A coleta de dados foi realizada no Banco TC, na diretoria de operações, através de entrevistas individuais, semi estruturadas com perguntas abertas e fechadas. Foram entrevistados os cinco gestores dessa área e as informações obtidas registradas por meio de anotações.

Após a coleta dos dados procedeu-se com a interpretação do conteúdo, reflexão e discussão dos resultados com embasamento no levantamento teórico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Banco TC é uma instituição financeira privada, com presença no Brasil desde 1976, com aproximadamente 23 mil funcionários. Atualmente com quatro centros administrativos em Curitiba, 853 agências e 452 postos de atendimento no Brasil. A visão da empresa é ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores. E sua missão garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para cliente e acionistas.

Os entrevistados são cinco gestores da diretoria operacional dessa instituição, situada em Curitiba, que possui aproximadamente 170 funcionários. Eles serão mencionados como respondente A, B, C, D e E. No que tange ao sexo dos entrevistados, os respondentes A, B e C são homens, D e E são mulheres todos com idade entre 30 e 45 anos. Quanto ao tempo no cargo de liderança, A, B, C e D possuem mais de oito anos e a gestora E com quatro anos.

Quando questionados sobre as características relevantes para exercer o cargo de liderança, os gestores apontaram os itens: flexibilidade, motivar as pessoas, comunicação com efetividade, criatividade, autoconfiança, habilidade de relacionamento interpessoal, saber gerir conflitos e estabelecer metas e objetivos. Três dos entrevistados destacaram como muito importante a competência técnica, devido à área de atuação dentro da instituição. Outro item muito comentado pelos gestores foi o senso de urgência na entrega. Por tratar-se de uma área operacional o senso de urgência na prestação de serviço é fundamental.

Com intuito de entender o porquê das duas principais características apontadas, foi questionado a três gestores o motivo de flexibilidade e motivação estarem em evidência. A flexibilidade foi justificada pelas constantes mudanças na organização e necessidade de remanejamento das estratégias de entrega da área. Com relação à motivação, os gestores destacam a necessidade de inspirar os funcionários para atingir os objetivos da organização.

A justificativa apresentada pelos gestores pode ser afirmada pela visão de Fioreli (2000 citado por Jaqueline de Brito Silva, 2014), que ninguém é igual ao outro e não existem duas pessoas com talentos iguais, cada pessoa tem um talento a oferecer e a somar. Identificar e analisar competências dos liderados de forma a

abstrair o seu melhor e de evoluir a sua competência para o seu crescimento profissional também é uma atribuição do líder.

Na terceira pergunta do questionário foi solicitado aos gestores para enumerar em ordem de importância, as competências principais exigidas para o cargo de liderança na organização, sendo as opções: colaborar criando e sustentando compromisso e coesão, controlar estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade, competir melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade e criar promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade. A competência considerada mais importante para os cinco gestores da área em questão, foi melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, seguido de controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade. O gestor B complementa: “melhorar a produtividade para aumentar a lucratividade, é imprescindível devido à instabilidade econômica que as organizações de modo geral estão inseridas”.

A segunda competência evidenciada na entrevista, é apontada pelos respondentes A e E, como parte da cultura da área de operações, controlar e manter a estabilidade e continuidade do negócio é primordial. De acordo com Quinn (2012), com relação ao controle, espera-se que os gestores saibam o que está acontecendo na unidade, determinem se as pessoas estão seguindo as regras e observem se a unidade está alcançando suas metas. Ainda de acordo com o autor, os gestores que apresentam excelência em controlar geralmente são reconhecidos pelo entendimento extenso dos detalhes mais minuciosos da organização.

Observou-se no resultado obtido das características relevantes para o cargo de liderança, a conexão com o grupo de competências evidenciadas como críticas para o cargo de liderança na organização.

Compreendendo que as competências críticas exigidas para o cargo de liderança na organização, estão atreladas a estratégia da área, foi questionado aos gestores de que forma a organização estimula e apóia o desenvolvimento dessas competências. Os gestores A e E entendem que as metas claras e elevadas, bem como feedback constante, da entrega versus o que a organização espera, é o principal meio de desenvolvimento das competências críticas. Para gestora D, este processo não é perceptível.

Para os respondentes B e C, a empresa tem uma postura de estimular as pessoas a se responsabilizarem pelo seu próprio desenvolvimento, e constantemente predomina o processo de *empowerment*. Segundo Dalpozzo e

Barbosa (2012), para criar um contexto adequado para o *empowerment*, é preciso proporcionar um espaço de trabalho em que as pessoas sejam incentivadas a buscar suas próprias realizações, a deter as informações necessárias, a compreender quais são os resultados esperados e de que forma a atuação de cada um pode contribuir.

Na avaliação dos líderes, flexibilidade e adaptação à mudança, realizar uma gestão eficaz de pessoas, motivando-as a manter o foco nas metas e objetivos, administrar o tempo para dar conta das demandas de trabalho e manter-se resiliente são os principais desafios enfrentados atualmente. Um respondente afirmou:

“O maior desafio é liderar pessoas de diversas gerações (principalmente geração Y e Z), com muitos estímulos tecnológicos e muitas informações recebidas diariamente”.

Para se preparar para o futuro, os gestores indicam: conhecer a si mesmo, mapeando o seu *déficit* de competências essenciais para liderar, aceitar *feedback*, estar atento as mudanças do mercado, estar atento a sua rede de relacionamento, compartilhar experiências com outros gestores e também o aprendizado formal, como cursos e especializações.

Para concluir foi questionado aos gestores se eles entendem que existe alguma deficiência ou carência nos programas de desenvolvimento de liderança do banco. Nesse aspecto os entrevistados apontaram que os treinamentos para a liderança e os fóruns com temas diversos, poderiam ser com maior frequência e apontam à carência de um programa de orientação para líderes. O gestor E enfatiza as mudanças que a organização vem passando, e afirma que esta conhecendo os programas de liderança do banco, dessa forma não consegue opinar. O programa de orientação citado por um dos gestores, de acordo com Chiavenato (2010), visa alcançar os seguintes objetivos: reduzir a ansiedade das pessoas, reduzir a rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realísticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos de acordo com a realidade da organização. Essa por sua vez, para ter um diferencial de mercado, precisa estimular as lideranças a buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto

desempenho, que sejam capazes de assumir uma tarefa e ter competência suficiente para realizar suas atividades sempre com foco voltado para os objetivos corporativos.

Este estudo teve como objetivo discutir as competências críticas para a liderança do Banco TC. Nesse contexto é que flexibilidade, motivar as pessoas, autoconfiança e outros, foram apontados como características principais para a liderança. O senso de urgência foi mencionado com intensidade pelos entrevistados, porém característica pouco encontrada na pesquisa bibliográfica realizada.

Conforme Knapik (2005) flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos estão sendo exigidas dos profissionais no mercado de trabalho, para amenizar os conflitos e criar condições e um clima favorável para o desenvolvimento e a motivação de talentos humanos nas organizações, tendo em vista a promoção de equipes de alto desempenho.

Considerando os desafios de liderar gerações diferentes, administrar pessoas com perfis distintos, é que saber motivar foi uma das características em evidência. Na visão de Quinn (2012), esse item está atrelado ao grupo de competências competir – melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, que por sua vez teve maior predominância para os gestores, dentro do contexto em que estão inseridos.

Vale ressaltar que algumas pessoas que atuam como líderes possuem consciência da importância de liderar e têm a capacidade de influenciar a equipe para o crescimento da empresa. Para isso, é preciso que conheçam o cenário em que atuam para alcançar o sucesso.

A pesquisa apontou que a forma mais comum do Banco TC desenvolver seus líderes é por meio de *feedback* e *empowerment*. A organização assume uma postura de responsabilizar as pessoas pelo seu próprio desenvolvimento.

De acordo com a necessidade apontada pelos gestores e com a finalidade de obter o melhor desempenho de seus líderes, para que possam conduzir o negócio de maneira excepcional, recomenda-se a organização mapear as competências necessárias, com base na identificação dessas, e elaborar estratégias e planos de ação para preencher os *gaps* de competências. De acordo com a pesquisa realizada, as ações sugeridas neste estudo para desenvolver a liderança são: treinamentos para a liderança, fóruns com temas diversificados e programa de orientação para líderes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalhos**: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed, 2006.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança**: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**: Coaching e Mentoring. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

CHIAVENTATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 6. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Performance Organizacional**: um estudo empírico. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-161002/pt-br.php>

FLEURY, M. T. L.; OLIDEIRA JR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNING, D.; KLAM, A.; BENCKE, F. F. **Análise da Atuação e do Perfil de Liderança dos Gestores de Instituições Financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/ SC**. Revista Uma. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reúna/article/view/627>

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo**: A conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LOTEZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de Talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. ST. **Competências Gerenciais**: A abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANTOS, E. P.; HONORIO, L. C. **Competências Gerenciais em uma Rede Mineira de Farmácias**. V. 21, n. 4, p. 658 - Alcance, 2014.

SILVA, J. B. **Evolução da Liderança e Postura dos Líderes Atuais**. V. 15, n. 1, p. 119-127 - UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empresas. Londrina, 2014.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17921/1517-9427.2014v15n1p%25p>. Acesso em 21 de maio de 2016.

WHITMORE, J. **Coaching para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WOLFF, L. **O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho**. V. 13, n. 1, p. 177-204 - Revista Gestão & Tecnologia. 2013.

Disponível em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/download/469/444>. Acesso em 24 de novembro de 2016.