

GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE: EM BUSCA DO EQUILÍBRIO DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E FOCO NOS RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Carla Francini Eccher¹

Camila da Cunha Nunes²

RESUMO: Cada vez mais a concorrência cresce vertiginosamente entre as organizações, e de forma inversamente proporcional, cresce o desafio para os gestores. Com base nisso, objetivou-se verificar as práticas necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*. Para tal, realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter quali-quantitativo. Participaram da pesquisa 17 gerentes e diretores de equipes de instituições financeiras que atuam em Santa Catarina, nas regiões do Vale do Itajaí, Costa Esmeralda e Grande Florianópolis, com idades entre 20 e 60 anos, de ambos os sexos. Os dados foram coletados por meio de um questionário misto disponibilizado de modo *on-line*. Constatou-se que as práticas necessárias para se tornar um gestor de alta *performance*, estão relacionadas à maneira que o gestor lida com os desafios diários, conduz e forma sua equipe, de modo a transmitir confiança para seus colaboradores. Observou-se que o gestor de alta *performance* necessita saber delegar as funções, ter boa e ampla comunicação, possuir foco nos objetivos, e liderar de maneira que o clima organizacional seja um item primordial para o bom andamento das metas e resultados. Os maiores desafios para um gestor de alta *performance* estão relacionados às mudanças constantes e falhas na comunicação interna; seja relacionado ao público, à equipe e/ou aos processos. Diante disso, a formação humana, a gestão de pessoas e engajamento, foram relacionados como os maiores desafios que um gestor de alta *performance* acaba lidando.

Palavras-chave: gestor; alta *performance*; competências; instituições financeiras.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a concorrência cresce vertiginosamente entre as organizações, e de forma inversamente proporcional, cresce o desafio para os gestores. A manutenção do clima organizacional e o desenvolvimento do potencial produtivo são aspectos que fazem parte do dia a dia da rotina de um gestor e impactam nos objetivos das organizações.

A negociação de metas e seu acompanhamento entre a pessoa ou grupo e a liderança gera um compromisso mútuo. Para as pessoas o compromisso é o de buscar obter os resultados contratados e da liderança e/ou organização de prover os recursos e condições necessárias para que as pessoas obtenham os resultados (DUTRA, 2017, p. 121).

É desejo dos líderes, obter o máximo de desenvolvimento das suas equipes, porém, nem sempre isso é uma tarefa fácil. Aliado a ambientes cheios de desafios e metas, como é o ambiente financeiro, o líder é um dos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de sua equipe. Para isso, deve conduzi-los de maneira que os seus subordinados, saibam exatamente quais são as suas responsabilidades e que estejam de tal modo engajados e, então juntos, obter os resultados esperados.

¹ Acadêmica do curso de MBA em *Coaching* e Consultoria Executiva: ênfase em pessoas e negócios da UNIFE. *E-mail:* carla.eccher02@gmail.com

² Professora orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional. *E-mail:* camila.nunes@unifebe.edu.br

Para Weber (2010), o líder servidor é aquele que ouve e se interessa pela opinião alheia, podendo concordar ou melhorar sua própria opinião e visão pessoal. “A visão do líder, construída e compartilhada com seus liderados em vista de objetivos comuns, deve ter sua amplitude batizada por valores e princípios válidos e referenciados pela organização a que faz parte” (WEBER, 2010, p. 24). Diante disso, o líder necessita de competências caracterizadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que produzem uma atuação diferenciada na organização (GIL, 2016).

Diariamente, o gestor de alta *performance* se depara com situações que exigem tomadas de decisão, assim como, a gestão e participação da sua equipe. Assim sendo, é desafio constante para os líderes, tornar-se um gestor de alta *performance*, executando as suas atividades de modo a conquistar e incentivar a sua equipe. O líder de alta *performance* orienta e fornece espaço para que seus liderados possam também assumir responsabilidades, tomem decisões, tornando, assim, um ambiente de busca mútua pelos resultados de uma maneira cujas metas sejam vistas como desafios superáveis e viáveis. Desse modo, objetivou-se verificar as práticas necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*.

O profissional de alta *performance* reconhece as dinâmicas necessárias, estando em desenvolvimento constante, buscando o melhor para si e para a empresa que representa e, conseqüentemente, inspira a equipe a seguir seus ensinamentos, resultando na melhora dos resultados, com equilíbrio e organização.

Considerando esses aspectos, a pesquisa possibilitará uma melhor percepção das características e qualidades necessárias para tornar-se um gestor de alta *performance*, com foco na formação de equipes e busca de resultados em ambientes de instituições financeiras, a partir da compreensão de diferentes líderes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTOR DE ALTA PERFORMANCE

Desenvolver equipes é o papel fundamental de um líder, para orientar e facilitar os processos para que seus liderados possam traçar o seu caminho dentro da instituição de forma produtiva. Assim sendo, o líder possui o compromisso de ajudar no desenvolvimento profissional e pessoal.

Os inputs e os outputs que os indivíduos transportam para a atividade profissional são fundamentais para se distinguir um profissional com um alto nível de desempenho e performance, de um com um nível inferior. Um profissional de sucesso deve dispor de uma panóplia de competências que vá de encontro às características da organização. No fundo, um equilíbrio entre competências comportamentais e técnicas (PINTO, 2018, p. 16).

Mas não é uma tarefa simples de ser exercida. O compromisso acaba sendo umas das competências essenciais para um líder perante sua equipe. Auxiliar que seus liderados consigam percorrer o caminho da aprendizagem da forma como a instituição espera, na busca da excelência profissional e pessoal, é um ponto fundamental para o sucesso de uma equipe.

O líder necessita de dedicação, e para que essa liderança seja realmente de alta *performance*, precisará estar em melhoria constante, buscando evoluir nos processos permanentemente com inteligência emocional.

Segundo Oliveira (2017, p. 44) “pode-se considerar que a ética, os valores e a moral representam um tripé de sustentação para a adequada liderança [...]”. Essa liderança irá estimular em seus liderados a confiança, motivando sempre a fazer

escolhas conscientes e que tenham autonomia e explorem seus potenciais. Auxilia na identificação das competências de cada liderado, fornece *feedbacks* construtivos e repassa segurança.

Weber (2010, p. 61), ao citar sobre Jan Carlzon, ex-presidente de uma companhia aérea escandinava SAS, sobre sua visão do papel de um líder visionário, salienta que além de demonstrar confiança e ter uma visão de negócio, precisa ser leal, ter seus objetivos claros e bem traçados, direcionados ao bom atendimento ao cliente, visando o progresso. Isto é, o líder precisa ter uma visão geral da empresa e estabelecer o tom e direção.

Ainda para Weber (2010), uma das habilidades que os líderes de sucesso, independente do campo de atuação de cada um, é a capacidade de ter uma visão ampla, visando sempre os objetivos da empresa e sonhos dos indivíduos. O comportamento humano é movido pela visão, pela percepção, da clareza quanto aos objetivos e os resultados almejados. Quando os comportamentos e as atitudes do líder estiverem em consonância com os objetivos da empresa e direcionados a esse propósito, será mais fácil obter o apoio e parceria de seus liderados.

Buscar o engajamento da equipe é fundamental para o líder, demonstrando confiança para que também consiga o respeito de todos. O líder precisa ter visão de todo processo e de seus liderados, sabendo identificar possíveis falhas ou sobrecarga que possa comprometer os resultados; além de, estar disposto a ensinar. Tecendo orientações, conversando, tirando dúvidas, auxiliando em novos procedimentos e no apoio para melhoria do desenvolvimento de cada um.

Uma vez que o tempo do gestor deve ser alocado de acordo com a hierarquia de valores, a delegação das tarefas mostra-se um aspecto importantíssimo da gestão. A pessoa que delega e a pessoa a quem a tarefa é delegada devem compartilhar uma base de informações e ideias operacionais de como resolver problemas, um requisito que nem sempre é cumprido. Se os dois não tiverem essa base em comum, a pessoa que recebe a tarefa só terá como realizá-la se receber instruções específicas. Como no caso da intromissão gerencial, na qual atividades específicas são detalhadamente prescritas, o resultado é a baixa alavancagem gerencial (GROVE, 2020, p. 89).

O líder ciente do que precisa entregar e do que esperar da sua equipe, torna as ações mais eficazes, consegue ajustar as estratégias, e por fim, conquistará um desempenho de alta *performance* alinhado aos resultados esperados.

2.2 DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS

Gerenciar uma instituição financeira é caracterizado por diversos desafios a serem cumpridos. Um mercado exigente à espera de entregas cada vez maiores, exige que os profissionais tenham e desenvolvam cada vez mais suas competências gerenciais.

Atualmente, as instituições financeiras estão inseridas em um cenário de constantes mudanças, ocasionados por avanços tecnológicos e exigências do mercado globalizado. Por conta disso, os gestores de instituições financeiras, precisam recriar seu cotidiano devido a constantes pressões do próprio mercado.

Clientes cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos cobram maior qualidade dos produtos ofertados, ambientes adequados e profissionais com experiência, capazes de solucionar os problemas que lhes serão apresentados.

Segundo Costa e Silva (2019), a tarefa de liderar uma equipe de uma instituição financeira, na maioria das vezes não é fácil, sendo considerados gerentes intermediários, já que estão entre atender às solicitações dos diretores e conseguir fazer que sua equipe cumpra as metas, mantendo a sintonia e, principalmente, a motivação. Dessa forma, apesar de ser um líder, também é subordinado a comandos de quem está acima e necessita manter sua própria dedicação, motivação e comprometimento com a instituição.

Pensando nas competências necessárias de maneira organizacional para os gestores, teremos:

- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 36).

A partir dessa categorização, emergiram, proposto por Bündchen, Rossetto e Silva (2008), as competências gerenciais necessárias para um líder de instituição financeira, a saber:

Competências Sociais

1. Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados;
2. Investir no fortalecimento da equipe;
3. Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos;
4. Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte;
5. Ouvir os interlocutores com atenção;
6. Manter as pessoas informadas sobre planos e processos;
7. Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo;
8. Apresentar-se positivamente (estado de espírito);
9. Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas.

Competências Técnico-profissionais

10. Utilizar técnicas de planejamento estratégico;
11. Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços;
12. Conhecer técnicas de negociação;
13. Gerenciar conflitos;
14. Fazer escolhas a partir de recursos escassos;
15. Delegar atividades de trabalho;
16. Conhecer os produtos e serviços do banco;
17. Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais;
18. Utilizar métodos para conduzir reuniões de trabalho.

Competência de Negócios

19. Compreender como a agência interage com os clientes;
20. Manter-se atento às oportunidades negociais;
21. Focalizar a atenção nos resultados financeiros;
22. Desenvolver uma rede de informações estratégicas;
23. Procurar informações em várias fontes;
24. Orientar as ações pelas necessidades dos clientes;
25. Estabelecer parcerias com os clientes;
26. Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade);
27. Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade de clientes (BUNDCHEN; ROSSETO; SILVA, 2008, p. 9).

Administrar as rotinas internas em uma instituição financeira, exige do líder uma série de atividades, que vão prospectar novos clientes, prestar consultoria financeira, analisar índices de desempenho da sua agência, lidar com a liberação e recuperação de créditos e, ter as habilidades para gerenciar sua equipe, para que assim, possam trabalhar em conjunto em busca de melhores resultados.

Diante do cenário apresentado, faz-se necessário que o líder de instituições financeiras, saiba, além da parte técnica, ser capaz de criar oportunidades para seus liderados, sabendo identificar o perfil de cada um, para poder explorar ao máximo suas capacidades. Também, não podemos deixar de mencionar a respeito da administração de conflitos, a fim de manter bons relacionamentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter quali-quantitativo. A pesquisa aplicada almeja buscar soluções práticas para resolução de problemas. Segundo Pereira (2019, p. 20), “[...] os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna”.

As pesquisas quali-quantitativas, combinam a utilização de métodos quantitativos e qualitativos, na resolução do problema. Sobre a pesquisa quantitativa, Richardson (1999, p. 70) menciona que “[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Já a pesquisa qualitativa segundo Minayo (2014, p. 57) é utilizada para o “estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam”.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionou-se propositalmente gerentes e gestores de equipes de instituições financeiras que atuam em Santa Catarina nas regiões do Vale do Itajaí, Costa Esmeralda, Grande Florianópolis e Vale do Rio Tijucas, com idades entre 20 e 60 anos, de ambos os sexos.

Como instrumento para coletas de dados, utilizou-se um questionário misto. O questionário, contendo 20 perguntas, foi respondido de modo *on-line* por meio do *Google Forms*, no período de 13/12/2021 a 31/03/2022. Para tal, realizou-se a divulgação sobre a pesquisa, com convite para a participação, em meios de comunicação e redes sociais. Os interessados, anteriormente ao acesso ao questionário, tiveram acesso ao Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), e somente após o seu aceite, o participante teve acesso às perguntas que compunham o questionário.

No total, teve-se a participação de 17 pessoas. De modo a evitar a exposição dos participantes não distinguiremos o sexo dos participantes durante a análise e os denominaremos de P1; P2; P3, e assim sucessivamente, até P17. Dentre os 17 participantes, 15 são gerentes, um diretor operacional e um diretor financeiro. Todos possuem formação no ensino superior, dez possuem graduação e sete pós-graduação. No que se refere à faixa etária, 12 possuem entre 30 e 39 anos; três possuem de 40 a 49 anos; um possui de 50 a 60 anos e um de 20 a 29 anos. Tivemos a participação de pessoas que atuam em quatro regiões de Santa Catarina, a saber: sete na Grande Florianópolis; seis no Vale do Itajaí; três na Costa Esmeralda; uma no Vale do Rio Tijucas. Ademais, 16 atuam há mais de cinco anos em instituições financeiras e uma de um ano a três anos. Realizam reuniões com a sua equipe; nove participantes informaram realizar uma ou mais por semana; três realizam uma por mês e cinco realizam uma por mês.

Finalizado a coleta de dados, realizou-se uma análise mista (quantitativa e qualitativa), com a percepção, conceitos, significados e, em alguns momentos, a quantificação das respostas de modo a ilustrar a representatividade que representa no total das respostas. Para obtermos uma interpretação mais aprofundada, utilizamos também de categorias de análise, para compreensão de quais as principais características um líder de alta performance precisa ter.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sabe-se que para fazer a associação entre gestor e a compreensão de liderança, faz-se necessário entender que, segundo os dois papéis se complementam, pois, o gestor irá além de planejar, controlar e administrar a instituição, ele estará ligado aos colaboradores, que lhe darão o apoio necessário para alcançar os objetivos. O gestor se prepara para o futuro com planejamento e orçamentos, traçam metas a curto e médio prazos, disponibilizando recursos necessários para atingir os objetivos. Mantém a organização, estrutura cargos, realiza treinamento dos colaboradores, comunica-se e monitora os resultados e metas (CHAVES *et al.*, 2020).

Já o processo de liderança, segundo Borges e Mendes (2014), é aquele que influencia os seus subordinados com uma maneira leve, apresentando os seus valores pessoais e organizacionais, na busca dos objetivos das instituições. Os líderes, geralmente são vistos como pessoas carismáticas.

Quanto à percepção do que é liderança de alta *performance*, baseado nas evidências das respostas dos entrevistados, estabeleceu-se as categorias: (i) gestor; (ii) equipe; (iii) tomada de decisão; e, (iv) metas.

Na categoria (i) gestor, com base na exposição dos participantes, citou-se como peça-chave que consegue executar suas atividades de forma eficaz, mantém bom clima organizacional, repassa confiança à sua equipe, possui habilidades de gerenciamento e incentivo, é eficiente, produtivo, proativo, busca novas técnicas, é a peça central e fundamental; e, possui habilidades suficientes para envolver a equipe em todo o processo.

Segundo Borges e Mendes (2014), a liderança é um importante papel em todas as organizações. É por meio dela, com o papel do líder, que é possível manter o clima organizacional, interferindo nos comportamentos, associando com os objetivos da instituição, formulando e executando da melhor maneira possível.

Corroborando, P2 acredita que a liderança de alta *performance* é

quando o líder consegue executar as atividades junto a equipe com os resultados e metas concluídas e tendo um bom clima organizacional, bom ambiente e onde todos executam suas atividades com responsabilidade trocando ideais para o melhor resultado a todos.

Nesse mesmo sentido, para o P13 é o “que possui Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA), que entrega além do resultado proposto”. Percebe-se que a liderança de alta *performance* está diretamente associada às competências que o gestor possui, sendo a figura principal do processo, porém, não única, visto que precisa saber administrar os objetivos propostos pela empresa com a técnica do bom gerenciamento de sua equipe, para que juntos possam buscar os resultados.

A categoria (ii) equipe, é compreendida pela maioria dos participantes (P1, P4, P6, P7, P8, P12, P16 e P17) como uma peça-chave para o sucesso de uma gestão de alta *performance*. São eles que precisarão estar capacitados, estar com espaço para que tomem decisões, possam sugerir novas ideias e sejam incentivados diariamente na busca de melhores resultados para a instituição.

O líder, também, precisa identificar em sua equipe as aptidões de cada qual, de modo a conceder as atribuições adequadamente. Delegar responsabilidades para desenvolverem as tarefas e deve delegar aos escolhidos a responsabilidade de desenvolverem as tarefas para que as metas sejam alcançadas. Ao passo, que lhe cabe manter a equipe motivada e não deixar passar eventuais estados de satisfação, comprometimento, frustração dentre outros fenômenos psicológicos que caracterizam a relação que se tem no ambiente de trabalho (MAIO; MAIO NETO; SILVA, 2021, p. 4).

Evidencia-se a necessidade da equipe para o desenvolvimento da liderança. Sendo assim, P11 relata que:

[...] a liderança de alta *performance* entende que o bem mais precioso da equipe são as pessoas e busca desenvolvê-las a expor o que cada uma tem de melhor, entendendo suas dificuldades e trabalhando em conjunto para a melhoria, crescimento e alcance dos resultados.

Também, mencionou-se por P4 que este, tem a “habilidade para incentivar sua equipe em um desenvolvimento constante fazendo com que a equipe/pessoas possa(m) tomar decisões em busca de atingir dos objetivos traçados”. Para P5 “é a gestão de pessoas e processos com a finalidade de extrair o máximo resultado possível dos liderados, levando em consideração seus perfis comportamentais por meio de ações estratégicas”. Complementando, outro aspecto primordial para a sua ação, foi citado pelo P15, “conhecer a empresa e sua equipe, delegar com empatia, incentivar constantemente a melhoria contínua dos processos e da equipe, desafiar por meio de metas e ao mesmo tempo mostrar a importância do papel de cada um no cumprimento delas”.

Baseado nos relatos, visualiza-se a importância que a equipe possui para o desenvolvimento das ações e metas propostas pela instituição. Demonstra a relevância do engajamento, acesso a informações e conhecimentos para a qualidade do grupo. Incentivá-los e mostrar o caminho, dando-lhes o senso de pertencimento ao processo, possibilita a toda a equipe com seu gestor, elevar a capacidade de realizarem suas tarefas de maneira mais leve e comprometida.

Para que isso aconteça, evidenciou-se a (iii) tomada de decisão, uma ligação entre o gestor e formação de equipe. Os liderados precisam estar seguros o suficiente para que possam tomar decisões em conjunto para o bom andamento da agência e desenvolvimento das suas funções, sem unicamente depender do gestor. Com isso, saberá até onde poderá tomar a decisão.

[...] Os processos de tomada de decisão, cada vez mais descentralizados, exigem dos trabalhadores mais autonomia e responsabilidade e uma maior capacidade para agirem de forma mais proativa, flexível e inovadora. Este tipo de contexto nutre e promove a aplicação do intraempreendedorismo como uma das estratégias a que a organização recorre para responder aos seus diversos desafios enquanto incrementa a sua rentabilidade (SANTOS, 2021, p. 1).

Aspecto esse observado no relato de P4 supracitado e, também sinalizado pelo P3: “passar confiança aos seus colaboradores, é dar a eles a oportunidade de tomarem decisões, sugerir ideias”. Mas, de certa forma, essa tomada de decisão, também precisa do aval do gestor.

Para Maximiano (2000), os gerentes enfrentam na sua maior parte, situações que não estão estruturadas, imprevistas, que precisando de um diagnóstico preciso, exigindo, assim, da sua capacidade de tomada de decisão, principalmente, porque problemas não aparecem de maneira isolada, precisando muitas vezes, tomar várias decisões em curtos espaços de tempo.

Dessa forma, assevera-se que metas e resultados não são construídos por uma única pessoa. O gestor não possui a capacidade de conseguir realizar todas as tarefas propostas, por isso, necessita ter sua equipe trabalhando em prol dos objetivos, de forma clara e participativa. Para tal, ideias e sugestões necessitam ser bem-vindas e fazerem parte do processo. Para que isso ocorra, os colaboradores precisam ser partícipes e sentir confiança em seu gestor para que possam tomar decisões, seja na ausência do seu líder ou então, para o andamento de maneira rápida e eficaz de um processo. Isso não significa tirar responsabilidades ou então, deixar a equipe totalmente livre, e sim possibilitar o conhecimento necessário e o suporte para que sigam suas orientações e filosofia de trabalho.

Por fim, foi relacionada à (iv) “meta”, que se relaciona a todas as demais categorias. A meta é o que dá um destino, um ponto de chegada. Para uma gestão de alta *performance*, ela está relativamente relacionada com a efetividade do processo.

Observando pelo lado da produtividade, o que a “organização e o funcionário visam são metas e melhores resultados, o que quer dizer um futuro melhor tanto para a empresa quanto para seus funcionários” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999, p. 22). Relacionando com as respostas recebidas, alguns participantes (P1, P2 e P11) relacionaram a gestão de alta *performance* com a motivação em buscar os resultados e metas. As metas e resultados, tradicionalmente estão presentes no dia a dia das instituições financeiras, mas tornam-se menos pesadas quando compartilhadas com equipes que estão inseridas, engajadas e dispostas em conjunto com o gestor, a alcançá-las e superar os desafios. A meta será o objetivo final de toda e qualquer ação proposta, cujo sucesso dependerá do caminho traçado.

Quando questionados sobre as características e qualidades de um gestor de alta *performance*, revelou-se as categorias: (i) delegar tarefas e (ii) comunicação. A categoria (i) delegar tarefas evidenciou-se como quando é dada à outra pessoa da equipe a responsabilidade para a execução de uma tarefa ou atividade. Nesse caso, o gestor confia uma determinada atividade para um membro de sua equipe.

No mundo empresarial não é diferente o gerenciamento do tempo é importante para alcançar metas. Uma boa organização evita sobrecarregar o gestor e solicitar ajuda quando não for capaz de executar a tarefa em tempo adequado são grandes aprendizados de uma boa organização do tempo, afinal trabalho em equipe é fundamental, delegar tarefas, procurar se distanciar daquilo que lhe tira o foco do seus objetivos (seja redes sociais ou até mesmo outros colaboradores), não adiantar 20 atividades que talvez sejam menos importantes, mas é aconselhável que sempre que houver um tempo vago execute a tarefa, evitando que essa tarefa vire um incêndio, e seja necessário se desesperar para apaga-lo (FORATINI *et al.*, 2020, p.19-20).

No caso das características e qualidades, percebem que o gestor precisa saber delegar as tarefas, cumprir as funções descritas no cargo, melhorar resultados e estar disposto a comandar a equipe de forma que se comprometam em atingir as metas e resultados. Saber delegar também foi uma categoria citada a partir da pergunta da escolha das cinco palavras que consideravam mais importantes para um gerente de agência/gestor de equipes.

Assim sendo, saber delegar uma tarefa é uma forma de desprendimento para um líder, um desafio constante, já que muitas vezes, podem ficar receosos de estar perdendo o controle da situação e, acham que aquela tarefa somente será bem-feita por ele mesmo. Também, pode ser pelo fato de o próprio gestor se sobressair como executante, já que há atividades imprescindíveis. Para sentir segurança ao delegar a tarefa, é preciso conhecer o seu colaborador, para saber que a pessoa certa desenvolverá a tarefa e que irá exercer de forma adequada, com conhecimento e responsabilidade. É preciso ter clareza, para deixar claro qual a expectativa que o gestor terá com aquela delegação de tarefa, revisões e acompanhamentos, para verificar se está sendo cumprida conforme esperado. Entende-se o ato de delegar tarefas como um ato de confiança.

Esses aspectos estão diretamente relacionados à categoria (ii) comunicação, também evidenciada. A comunicação clara e assertiva foi relatada como um item crucial ao gestor.

A comunicação, em primeiro lugar tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A comunicação é um fenômeno organizacional contínuo (KUNSCH, 2006, p. 175).

A comunicação está relacionada pelos participantes (P2, P3, P6, P11, P14 e P15), a elementos, como: saber ouvir, conversar, saber direcionar a equipe para alcançar resultados; respeito, ética e comunicação; visão estratégica, comprometimento, comunicativo, adaptável; transparência. Por várias vezes, citou-se como um item essencial ao gestor de alta *performance*.

A comunicação é um dos desafios das instituições. O gestor necessita, primeiramente, ser um bom ouvinte, para que assim consiga se posicionar de forma clara. A comunicação, não é apenas deixar a equipe informada sobre um determinado processo, é se comunicar com determinada eficiência para colaborar com a diminuição de conflitos, melhorar o desenvolvimento das equipes e obter melhor produtividade. Independentemente da forma como ocorra, verbal ou escrita, será vital para o bom desenvolvimento de uma equipe.

Outro aspecto essencial ao desenvolvimento das ações são os gestores terem os equipamentos e materiais necessários para realizar o seu trabalho, no caso dos participantes, 12 mencionaram possuí-los, enquanto 5 mencionaram não os ter. Sabe-se que ter condições de trabalho é essencial.

Para Maximiano (2000), embora a tecnologia esteja mais voltada para os meios mecânicos, ela não se limita apenas a isso, pois também pode ser incluído os métodos para organizar, estruturar e manipular as atividades humanas. Com os materiais e equipamentos necessários, os profissionais terão maior facilidade em realizar suas funções, com rapidez e eficácia.

Ademais, os participantes acreditam ser necessário para tornar-se um gestor de alta *performance*: (i) conhecimento e (ii) atualização. Com relação ao (i) conhecimento, foi levantado como um ponto primordial para o sucesso dos líderes, estando presente em dez respostas recebidas.

Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes (GONÇALVES, 2009, p. 11).

O conhecimento, diariamente, modifica-se e, conseqüentemente, é necessário (ii) atualização. Isso também é percebido pelos participantes, ao elencarem que o gestor precisa realizar formação contínua, ter conhecimento do ramo de atuação, assim como conhecer bem a organização e ser organizado.

O gestor que detém o conhecimento necessário para desenvolver sua função, com mais facilidade repassa informações, instruções e torna a tomada de decisão mais fácil. Além de contribuir significativamente para o processo e para a formação de sua equipe.

No caso da atualização, evidenciou-se no relato de P2 e P9 estar em constante aprimoramento, estudando e se atualizando, e ser incansável na busca de conhecimento. Com o mundo globalizado, existem muitas formas de se buscar informações e atualizações, como leituras de jornais, livros, revistas.

Seja para conseguir ser um melhor profissional a cada dia, seja por conta da competitividade profissional, faz-se necessário estar constantemente atualizado. Isso garante um diferencial para o gestor e faz com que se destaque em meio aos demais. Reflete em uma equipe mais bem preparada, além de enfrentar novos desafios com maior qualidade.

Devido a muitas vezes a facilidade e a possibilidade de gerenciar o tempo do seu modo, a forma como a maioria dos participantes mencionou de se manter atualizado sobre o mercado é por meio da internet, de modo *on-line*. Mais especificamente, como e onde buscam se manifestou: treinamentos *on-line*, sites de economia, *podcasts*, pesquisas na internet, *YouTube*, e o modo *on-line*, de alguma forma esteve presente em todas as respostas. Quanto a essa forma de apreensão do conhecimento, Moran (2004, p. 246) nos chama a atenção que “hoje, com a Internet e a fantástica evolução tecnológica, podemos aprender de muitas formas, em lugares diferentes, de formas diferentes. Mas ainda é a escola a organizadora e certificadora principal do processo de ensino-aprendizagem”.

A internet é um meio de atualização profissional de maneira rápida e cômoda. São inúmeros sites especializados em todas as áreas, cursos disponibilizados, vídeos profissionalizantes, dentre outras possibilidades. O que permite fácil acesso e uso, possibilitando aos profissionais do ramo financeiro tenham acesso.

Com relação ao maior desafio no cargo de gerente de agência/gestor de equipe, levantaram-se as categorias: (i) formação humana; (ii) gestão de pessoas; e, (iii) engajamento.

A (i) formação humana, é necessária para preparar o colaborador para que seja capaz de desenvolver suas atividades com maestria, que seja consciente das suas responsabilidades, (auto)crítica ao ponto de observar pontos de melhorias, para que assim, com o gestor e demais membros da agência, possam juntos desenvolver o que lhes foi proposto.

Esse lugar do trabalho no interior da educação profissional dá-se especialmente na versão mais corriqueira: a de preparação para o mercado de trabalho. São reforçadas as compreensões estritas sobre o manejo da técnica sem a problematizar, sem que a mesma seja compreendida como construção humana. Separa-se então técnica de todo o pensamento e formação humana, que a ela estão intrinsecamente associados; separa-se fazer e pensar, inseparáveis em qualquer atividade humana (FISCHER, FRANZOI, 2009, p. 41).

Evidenciando as respostas recebidas, P1, P3, P4 e P6, disseram que o maior desafio está no treinamento da equipe para conseguir extrair o melhor de cada membro, desenvolver pessoas e ter uma equipe bem alinhada e desenvolvida. Verificou-se que os recursos humanos são um dos maiores desafios para um gestor. O sucesso depende do conjunto.

Aspecto também relacionado quando questionado sobre, dentro da equipe, o que o gestor busca desenvolver para atingir as metas propostas pela instituição, em que vários (P1, P3, P4 e P6) citaram pelo desenvolvimento da equipe. A exemplo, P12, “busca desenvolver a visão estratégica e o engajamento de cada colaborador, mostrando a capacidade de cada um e auxiliando nos pontos de dificuldade”.

A globalização trouxe para as empresas uma preocupação extra com o mercado competitivo. A briga por consumidores se torna cada vez mais intensa. Vendo isso, é cada vez mais importante desenvolver todas as áreas da empresa para se manter competitivo. Uma área que tem influenciado os resultados da empresa é o trabalho em equipe. Ou seja, o desenvolvimento de equipes eficientes se tornou uma ferramenta preciosa para as empresas que querem estar no topo (FERRAZ, 2009, p. 43).

No caso das (ii) estratégias foi elencada como um item fundamental para o desenvolvimento. Para P6 e P12, acompanhar metas, traçar estratégias e apresentar para a equipe, é uma das maneiras de delegar as metas e acompanhar o seu desenvolvimento.

Para Anthony e Govindarajan (2011), todas as organizações que são bem administradas, possuem estratégias, embora muitas vezes, não estão tão claras aos participantes, porém essas estratégias é que mostram a direção que a instituição planeja para obter suas metas.

As estratégias são ferramentas e formas de organizar e guiar o caminho traçado aos objetivos que pretendem alcançar. Com elas, evita-se, por vezes, a falta de foco, desperdícios de tempo, a desorganização, falta de acompanhamento e conhecimento de onde está e aonde pretende chegar. Ela ajudará a mostrar a direção, fazendo com que caso a estratégia não esteja de acordo, possa ser analisada e alterada quantas vezes forem necessárias.

Com relação à (ii) gestão de pessoas são práticas que serão aplicadas para gerenciar pessoas, que inicia desde o recrutamento e seleção, os treinamentos e acompanhamentos no dia a dia e as avaliações e *feedbacks* de desempenho. Essa faz parte da rotina e das obrigações de um gestor.

Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas envolve formulação, implementação avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio (STEFANO, 2008, p. 11).

De acordo com as respostas apresentadas, P7, P8 e P10 trataram sobre o maior desafio ser o gerenciamento de pessoas. Uma das funções do gestor, e das mais importantes e desafiadoras, é a gestão da equipe. Lidar com diferentes personalidades, perfis, níveis de conhecimento, comprometimento, capacidade de absorção de conteúdo e graus de agilidade, fazem com que o dia a dia seja repleto de entraves, até que a equipe esteja alinhada. Lidar com rotatividade de colaboradores, faz com que, muitas vezes, a equipe desalinhe. Por conta disso, o gestor precisa estruturar e acompanhar os processos que acontecem dentro da sua agência, visualizando formas de simplificar, adaptar ensinamentos, visando o aumento da produtividade.

O que representa a necessidade do (iii) engajamento, alinhado ao relacionamento humano. Já que não basta a equipe de colaboradores possuir conhecimento, também precisa estar comprometida com sua função e atribuições que lhes foram repassadas.

Para Azevedo (2020), investir em educação, em manter seus colaboradores integrados, mantendo presente o senso de pertencimento com a empresa, mostrar fácil acesso à direção, promove o engajamento e destaca ganhos positivos para as organizações.

De acordo com P11 e P16, por exemplo, manter a equipe engajada é um dos principais desafios do gestor, e para isso, precisa se reinventar todos os dias. Engajamento está diretamente ligada com a liderança. Um líder é capaz de influenciar positivamente ou negativamente uma equipe, partindo de ações que potencializem o desempenho daquele grupo. Essas ações geralmente podem ter um forte impacto, para que o grupo se destaque de maneira exemplar ou não, nas suas atribuições, metas e alcances dos resultados.

Relacionado com o questionamento sobre quais seriam os desafios que o gestor enfrenta diariamente na função, com relação à equipe, as categorias levantadas foram (i) motivação e (ii) perfil. Motivar uma equipe está diretamente ligada com o engajamento. É conseguir estimular os seus colaboradores a novos desafios diários, sem perder o ambiente saudável e a satisfação que ele possui em fazer aquelas atividades.

Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da 14 empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2000, p. 362).

Nesse contexto, para P2 “o desafio é motivá-los, mostrando o lado positivo de tudo, pois as pessoas possuem uma grande tendência do negativismo ao novo”; P3, complementa ainda que, “o desafio diário é manter uma equipe treinada, motivada e engajada a cumprir as metas”.

Para que uma equipe se fortaleça, é importante que esteja na mesma sintonia. Estimular o reconhecimento das tarefas concluídas, evidenciar a importância de cada um dentro da equipe, diminuindo medos e aumentando os crescimentos em conhecimento.

Com relação à categoria (ii) perfil, nenhuma pessoa é igual. Há personalidades diferentes e se expressam diferentes das outras. Por isso, é muito comum, nas equipes serem bastante pulverizadas com perfis diversos, os quais se não foram devidamente identificados, o gestor pode realizar cobranças ou bloquear talentos que precisam ser direcionados de maneira distinta.

As diferenças individuais se apresentam de acordo com a cultura, mas a existência dos tipos psicológicos e a tendência dos padrões de comportamento se agruparem, de acordo com diferentes configurações, formando os perfis comportamentais, transcendem a fronteira da cultura, são próprias da natureza humana (RICCO, 2004, p. 17).

Os perfis comportamentais diferem a cada pessoa, necessitando de tratativas diferentes. Havendo a necessidade de ser analisado, já que irá demandar, com frequência, de ajuste de equipes e formas diferentes de trabalho.

Para Silva (2020) é necessário saber lidar com os perfis comportamentais, pois haverá divergências nas personalidades de cada membro, não sendo isso, um ponto negativo ou ruim, já que muitas funções existem necessitando de uma mescla de características.

Aproveitando a relação entre equipes, quando os participantes foram questionados sobre o que considera ser um bom ambiente de trabalho, P2 e P16 citaram o clima organizacional como um dos mais importantes. Porém, os P3, P7, P11, P12, P13 e P14 também tiveram suas respostas ao encontro com a necessidade de se manter um bom clima entre os colaboradores.

Clima Organizacional é uma variável abrangente que influi direta e fortemente nos resultados de qualidade, produtividade e desenvolvimento das organizações. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional, a Gestão do Clima Organizacional, ou seja, as empresas necessitarão administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo (BATTISTI; HORACIR; SANTOS, 2011, p. 14-15).

Para P2, “seria um bom clima organizacional, com uma equipe engajada em busca dos resultados, responsabilidade com as atividades atribuídas e executadas [...]”; para P7 é “um ambiente que seja leve e que as pessoas se sintam bem executando seu trabalho”.

O clima organizacional favorável torna um clima mais positivo para o trabalho, no qual se torna mais compreensível quais as metas e objetivos daquela agência, as preocupações são facilmente administradas e favorece crescimento mútuo, gerando novas oportunidades e faz com que os colaboradores tenham orgulho em fazer parte daquela instituição.

Segundo Battisti, Horacir e Santos (2011), vários aspectos estão ligados ao clima organizacional, que vai desde a localização física da empresa, limpeza, refeitórios até a parte pessoal com programas de incentivos, benefícios, a integração entre os colaboradores em que cada um expressará sentimentos que em conjunto irão fazer a diferença.

Com relação à pergunta sobre quais os desafios que o gestor enfrenta diariamente nessa função com relação ao público, foi levantada a categoria: (i) personalidade. Com relação à (i) personalidade, diariamente os profissionais de instituições financeiras são procurados para resolução de problemas ou para adquirir algo de sua necessidade. Porém, lidar com diferentes tipos de personalidades, acaba sendo um desafio, já que pode se demonstrar mais agressivo, fechado, pouco ou muito comunicativo, apressado, e para todos esses perfis, o gestor demanda moldar seu atendimento.

Para Preisler, Borba e Battirola (2002, p. 114):

[...] uma equipe é formada de indivíduos, cada qual com a sua personalidade e visão do mundo, sendo então necessário que o administrador conheça as formas de pensamento e ação de seus subordinados, em decorrência das dimensões culturais que formam a sua personalidade enquanto pessoas e profissionais.

Nesse ínterim, P13 manifestou “lidar com pessoas estressadas e grosseiras seria a pior parte”; para P2 “os clientes do escutam o que querem ouvir”. A escuta ativa e a boa comunicação, são excelentes formas de lidar com as personalidades diferentes que surgirem para atendimento. Dar a resposta que o cliente espera, nem sempre será possível, porém, achar formas que o impacto seja o menor se faz necessário. O atendimento diferenciado, mais humano, desenvolvido em algumas instituições financeiras, torna-se um diferencial.

Elementos essenciais para a segunda categoria (ii) clareza. Ainda, fazendo um *link* com a questão de qual estratégia o gestor considera melhor para estabelecer uma boa comunicação, as categorias levantadas foram (i) escuta ativa e (ii) *feedback*; diretamente relacionadas à questão da clareza na forma de comunicação.

A (i) escuta ativa e capacidade de ouvir, foi citada por P6, P15, P16 e P17. Quanto à clareza, P9 expressou que “ouvir sempre a equipe, manter comunicação clara, verificar pontos de deficiência de cada colaborador e treiná-lo/ desenvolver aquilo que se fizer necessário”.

Para Henriques (2018), a escuta ativa seria a capacidade de ouvir a outra pessoa sem julgamentos, com empatia, sendo mais generoso com as pessoas. Com a escuta ativa, será possível desenvolver diálogos mais assertivos e eficientes. É necessário inicialmente a dedicação para ouvir, deixar a pessoa se expressar, a fim de conseguir absorver, sem intromissões no que o outro está falando.

A escuta ativa, também foi uma das categorias levantadas na questão de que se a equipe estiver pouco engajada com as metas estabelecidas, o que o participante como gestor irá fazer para mudar a situação. Outra categoria levantada nessa questão foi (ii) diálogo.

O P12 manifestou que: “converso com o grupo primeiro, para tentar entender o que houve e corrigir o problema”; já P9, “nos reunimos, escuto a opinião de cada um, vamos em busca de melhorar as estratégias”.

Para Vargas (2021), a escuta ativa está ligada à capacidade de prestar a atenção no que o próximo está falando, assim, ficará mais fácil entender o que está sendo abordado, fazer perguntas coerentes e não interromper em momentos inapropriados. Essa estratégia pode ser utilizada também com a próxima categoria (ii) *feedback*, que também foi levantado pelos participantes como algo essencial para estabelecer a boa comunicação.

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente (CONSONI, 2010, p. 24).

Para P2, P3, P12 e P14 a necessidade de ter *feedbacks* constantes para esclarecer dúvidas, mostrar o que precisa ser mudado e as conversas, são essenciais para adotar como estratégias de boa comunicação. O *feedback* é uma importante ferramenta para ser utilizada pelo gestor. Com ela será possível demonstrar ao colaborador erros e acertos, diminuir certas ansiedades naturais do dia a dia, corrigir falhas que nem sempre são perceptíveis ao próprio colaborador e adequar esse profissional aos interesses da empresa.

Ao que nos parece, o objetivo do *feedback* deveria ser construtivo para melhorar a *performance* do colaborador, por isso, necessita ser feito de maneira adequada. Para Consoni (2010), o *feedback* ajuda a direcionar um colaborador, com o objetivo de melhorar uma atividade que está sendo orientada, ou para incentivar e reforçar o desempenho que já vem sendo dedicado a uma determinada tarefa. Ele vai muito além de uma ferramenta de gestão para líder, ele é uma ferramenta de treinamento.

Segundo Consoni (2010), o *feedback* deve estar mais focado em aspectos do comportamento que será possível com que o colaborador modifique em si mesmo. Deve ser imparcial e não ter julgamentos de valores, sendo mais reflexivo do que descritivo e que também sejam apresentadas verdades relativas e não absolutas, para que assim possa ser uma conversa mais motivadora do que impositiva.

Itens como escolher um local adequado para dar o *feedback*, respeitar a privacidade sempre que for oportuno, respeitar o seu psicológico e de quem receberá também devem ser itens levados em consideração. A intenção é sempre de melhoria, e um *feedback* dado de maneira errada, pode ter efeitos negativos ao colaborador.

Com relação ao (ii) diálogo, P9 destacou que “nos reunimos, escuto a opinião de cada um, vamos em busca de melhorar as estratégias; P11 mencionou que: “converso de forma honesta com todos, mostrando a necessidade do alcance da meta, os resultados que vamos alcançar e, principalmente, mostrando o quanto a participação de cada um é importante para que o alcance seja possível”; e, P12 que “converso com o grupo primeiro, para tentar entender o que houve e corrigir o problema”.

Para Gonçalves (2009), um líder deve perceber a importância e a necessidade de um diálogo com seus liderados, e utilizá-lo como uma importante ferramenta para manter um ambiente harmonioso, com qualidade e de bom convívio para os colaboradores. Dornas (2019, p. 4) sintetiza que, “em resumo, diálogo significa a busca do entendimento e a supressão de pressupostos, em um processo de escuta ativa que envolve a atenção quanto à formulação do pensamento, seus possíveis equívocos e incoerências”.

O diálogo é uma importante forma de se posicionar com os seus colaboradores, sendo importante primeiro ouvir e saber se colocar com educação e cuidado, para ser compreendido, deixando todos cientes de metas, resultados, planejamentos. É uma transmissão de ideias, de pensamentos, de ações, que irão fazer a diferença no sucesso da equipe.

Com relação ao questionamento sobre cinco palavras que eram consideradas mais importantes para um gerente de agência/ gestor de equipe, nove delas foram citadas, sendo por ordem, as três que formaremos as categorias: (i) capacidade de delegar, sendo citada 15 vezes, abordada anteriormente, (ii) comunicação, citada por 14 vezes e (iii) confiança, 12 vezes. Quanto à (i) capacidade de delegar, já abordamos quando dissertado sobre as características e qualidades de um gestor de alta *performance*.

Com relação à (ii) comunicação, quando bem-feita, evita com que informações sejam circuladas de maneira inadequada, contribui para a organização, exposição de ideias, auxilia no levantamento de estratégias levando o conteúdo de maneira clara e objetiva.

Nota-se que, a comunicação é parte do relacionamento do líder para a organização de equipe. À medida em que expõe as ideias com clareza, torna-se as atividades organizacionais fáceis de serem trabalhadas; uma falha na comunicação pode desestabilizar toda estrutura de um projeto ou de uma estratégia. E a comunicação facilita todo o processo de trazer a equipe para que se tenha êxito no que foi traçado como objetivo naquele momento (NASCIMENTO, 2014, p. 17).

A comunicação faz parte das habilidades necessárias para um gestor. Com ela, ele conseguirá, ou não, transmitir de maneira clara informações, conhecimentos, para o bom andamento da agência. Também com ela, evitará que seus colaboradores obtenham informações distorcidas, ou, não tomem conhecimento de informações essenciais do dia a dia.

Tem-se ainda a categoria (iii) confiança, que foi muito levantada pelos participantes. Vista como algo primordial para que os colaboradores trabalhem com confiança e executem o que lhes é proposto segurança. Um líder que não transmite confiança aos seus liderados, perde o controle da sua agência. Gera uma falta de harmonia, trabalhando cada um pelo seu, sem pensar no conjunto.

Para Nascimento (2014, p. 15), “as relações interpessoais cada vez mais passam a depender da confiança entre os liderados com o seu líder, e essa a cada dia se conquista e se amplia”. A confiança que um líder pode transmitir para sua equipe, gera uma união entre os colaboradores, dispostos a enfrentar todos os desafios de maneira unida. Consegue influenciar as pessoas, fazendo com que busquem mais conhecimento, gera engajamento e senso de pertencimento àquela equipe. A confiança também gerará mais liberdade aos liderados, pois sabem que possuem um suporte que os auxilia e lhes passará segurança sempre que precisarem.

Com relação aos desafios que o gestor enfrenta diariamente na função com relação à instituição, foram categorizadas: (i) falha na comunicação e (ii) mudanças. A (i) falha na comunicação é um dos problemas mais comuns em qualquer instituição, posicionamento também corroborado por P5, P10, P11 e P17, sendo a falha na comunicação um dos maiores desafios a serem superados com relação à instituição. Ela afeta diretamente a todos os processos, prejudica a produtividade e influencia negativamente no bom andamento da agência.

Nota-se que, a comunicação é parte do relacionamento do líder para a organização de equipe. À medida em que expõe as ideias com clareza, torna-se as atividades organizacionais fáceis de serem trabalhadas; uma falha na comunicação pode desestabilizar toda estrutura de um projeto ou de uma estratégia. E a comunicação facilita todo o processo de trazer a equipe para que se tenha êxito no que foi traçado como objetivo naquele momento (NASCIMENTO, 2014, p. 17).

A falha na comunicação entre gestores e seus liderados, entre níveis de hierarquia, acaba sendo uma corrente de má qualidade na informação. Além de gerar transtornos operacionais, levar a erros, prejudicar a produtividade, pode ocasionar na piora do clima organizacional. Nesse sentido, esse ponto deve ser dado uma atenção especial, já que muitas das categorias levantadas estão diretamente ligadas à comunicação.

Por fim, a categoria (ii) mudanças, também bastante citada pelos participantes (P2, P7 e P12). Para Davis e Meyer (1999), a velocidade das mudanças hoje em dia é algo tão forte, vindo de tantas frentes, como na ciência, na produção, nas demandas, que as instituições muitas vezes nem conseguem acompanhar o mesmo ritmo.

P2 e P7 sinalizam que as mudanças diárias, sistêmicas e de legislação acabam sendo um desafio. Já para P12 é “estar atualizado constantemente sobre a área a que se é responsável para apresentar estratégias que irão auxiliar no alcance e aumento de resultado.”

O meio financeiro em específico, é acometido por mudanças frequentemente, que precisam ser acompanhadas. Informações, geralmente, válidas, podem não fazer mais sentido no dia de amanhã, necessitando de uma resposta rápida para inclusão da nova rotina, alteração no procedimento, criação de novas estratégias para acompanhar a evolução e outras rotinas necessárias ao bom funcionamento do trabalho desenvolvido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, constatou-se que as práticas necessárias para se tornar um gestor de alta *performance*, estão relacionadas à maneira como o gestor lida com os desafios diários, conduz e forma sua equipe, de modo a transmitir confiança para seus colaboradores.

Observou-se que o gestor de alta *performance* necessita saber delegar as funções, ter boa e ampla comunicação, possuir foco nos objetivos, e liderar de maneira que o clima organizacional seja um item primordial para o bom andamento das metas e resultados. Percebe-se ainda, que o gestor de alta *performance* em uma equipe, destaca-se pelo seu conhecimento, busca constante de atualização, pela maneira de mapear oportunidades e, também, de lidar com os desafios. Demonstra maturidade em lidar com conflitos, com a experiência e vivências já passadas.

Os maiores desafios para um gestor de alta *performance* estão relacionados às mudanças constantes e falhas na comunicação interna; seja relacionado ao público, à equipe e/ou aos processos. Diante disso, a formação humana, a gestão de pessoas e engajamento foram relacionados como os maiores desafios que um gestor de alta *performance* acaba lidando.

Apresentou-se como fatores limitadores o não preenchimento do questionário completo por alguns participantes, maior alcance de participantes, tendo em vista o número de gestores e o número de respostas recebidas. Por meio dos resultados obtidos, recomenda-se para possíveis novas pesquisas, estudos sobre perfis comportamentais de colaboradores de instituições financeiras e como transformar um líder num gestor de alta *performance*.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

AZEVEDO, M. D. A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 5, n. 3, p. 9-16, 2020.

BATTISTI, I.; HORACIR, K.; SANTOS, S. A. **Administração de recursos humanos: clima organizacional como estratégia para gestão de pessoas**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Centro Universitário de Brusque, Brusque, 2011.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L.T. **Psicologias: Uma introdução ao estado de Psicologia**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BORGES, F.; MENDES, J. D. E. **Competências do gestor e do líder**. Lisboa: Lusíada, 2014.

BUNDCHEN, E.; ROSSETO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CHAVES, R. *et al.* Liderança e gestão: a evolução e a completude dos papéis. **Percurso Acadêmico**, Belo Horizonte, v. 10, n. 19, jan./jun. 2020.

CONSONI, B. **A importância do feedback**. 2010. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Fundação Educacional do município de Assis, Assis, 2010.

COSTA, R.; SILVA, S. M. D. C. Desafios enfrentados por gerentes de agências bancárias. **Recsa**, Garibaldi, v. 8, n. 1, p. 26-49, jan./jun. 2019.

DAVIS, S.; MEYER, C. **A velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DORNAS, L. As noções do diálogo no contexto das organizações. *In*: INTERCOM – CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42., 2012, Belém. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2019.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERRAZ, G. F. **Coaching como ferramenta para o desenvolvimento de equipes**. 2009. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009.

FISCHER, M. C. B.; FRANZOI, N. B. Formação humana e educação profissional-Diálogos possíveis. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 29, p. 35-51, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FORATINI, A. D. S. *et al.* **A importância da gestão do tempo nas empresas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*.

GONÇALVES, E. M. **A diferença entre o líder antigo e o líder atual nas instituições financeiras**. 2009. 61 f. Monografia (Especialista em Gestão de Instituições Financeiras) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**. São Paulo: Benvirá, 2020.

HENRIQUES, C. R. **O Papel do Coaching no Desenvolvimento Pessoal e Profissional**: percepções de *Coaches* e *Coachees*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

KUNSCH, M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi**: quaderns de comunicació i cultura, n. 34, p. 125-139, 2006.

MAIO, C. A.; MAIO NETO, D. D. M.; SILVA, J. L. G. O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, e25, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORAN, J. M. Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 12, p. 13-21, 2004.

NASCIMENTO, M. F. M. **Treinamento e desenvolvimento de líderes**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia) - Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2014.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas**. São Paulo: Atlas, 2017.

PINTO, L. M. V. S. **Formação e desenvolvimento de competências: um caso de avaliação da formação numa empresa de segurança privada**. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Universidade de Porto, 2018.

PREISLER, A. M.; BORBA, J. A.; BATTIROLA, J. C. Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. **Rev. PEC**, Curitiba, v. 2, n. 1, p.113-126, jul. 2001-jul. 2002.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SANTOS, H. Liderança e intraempreendedorismo. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS, 10., 2021, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: ISCSP, 2021. p. 1-2.

SILVA, A. L. C. M. **A importância da análise do perfil comportamental no processo de seleção dos novos recrutados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2020.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VARGAS, R. A. L. **O futuro do trabalho nos bancos tradicionais: uma análise do impacto da transformação digital nas competências do futuro sob a ótica dos profissionais dos bancos brasileiros privados**. 2021. 97 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

WEBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.