

**AS ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR AS DIFICULDADES E DESAFIOS ENFRENTADOS
PELO GERENTE GERAL DE AGÊNCIAS DE PEQUENO PORTE DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS: UMA ANÁLISE SEGUNDO A ÓTICA DE TRÊS
GERENTES GERAIS ***

Fernando Rücker**

Resumo: Este artigo tem como objetivo buscar a maneira de como um Gerente Geral de uma agência de pequeno porte da Caixa Econômica Federal deve atuar para estar preparado para as constantes mudanças no ambiente de negócios no mercado bancário. Estes são reflexos das inovações tecnológicas, do ambiente macroeconômico, da atuação da Caixa como agente de políticas públicas e sua busca por uma crescente rentabilidade nos negócios como banco múltiplo. Busca-se uma forma de atuação para a adequação de sua equipe diante de novos paradigmas de forma a superar os resultados esperados das respectivas unidades. Para isso foram feitas entrevistas com 3 (três) Gerentes Gerais que se enquadram neste escopo bem como uma pesquisa bibliográfica em livros de autores renomados nesta área e em artigos a respeito deste assunto. Sem a mudança de paradigma, o engajamento das pessoas e sem a execução das estratégias, metas só serão alcançadas de forma fortuita.

Abstract: This article aims to look at how a General Manager of a small branch of Caixa Econômica Federal should act to be prepared for the constant changes in the business environment in the banking market. These are reflections of the technological innovations, of the macroeconomic environment, of Caixa's performance as an agent of public policies and its pursuit of a growing profitability in business as a multiple bank. It seeks a way of acting for the adequacy of its team in the face of new paradigms in order to overcome the expected results of the respective units. For this purpose, interviews were conducted with 3 (three) General Managers who fall into this scope as well as a bibliographic research in books by renowned authors in this area and in articles on this subject. Without the change of paradigm, the engagement of people and without the implementation of the strategies goal will only be achieved by chance.

* Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de pós-graduação *Lato Sensu* - MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional. Orientador: Prof. João Pinheiro de Barros Neto. Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Especialização em Administração da Produção e Operações Industriais pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP e graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade Associada de São Paulo. Viamão. 2017

** Acadêmico do curso de pós-graduação *Lato Sensu* - MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina. f.rucker@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Foram pesquisadas agências de pequeno porte (consideradas aquelas que possuem, no máximo, 15 empregados). As unidades da Caixa são cobradas pela sua capacidade de gerar negócios através de sua base de clientes além do incremento da mesma. Em última instância o desempenho financeiro da unidade é o fator final de mensuração.

Para que possamos entender a problematização sob um prisma mais amplo cito a missão da Caixa conforme consta em seu site: “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. “

Ao compararmos a forma de mensuração das unidades da Caixa e sua missão fica explícita a contradição com a forma de atuação esperada de seus gestores.

Ao Gerente Geral (GG), como representante da instituição dentro de cada unidade cabe buscar o equilíbrio entre o que de fato é deles exigido e aquilo que a instituição pretende representar para o país.

Esta dicotomia entre a sua missão e sua pretendida atuação reflete no dia a dia de todos os empregados. Todos os dias há clientes com alto potencial comercial na mesma fila que pessoas que buscam as políticas assistencialistas do Governo Federal.

Além das questões levantadas o GG tem em sua equipe funcionários que embora sejam celetistas e não funcionários públicos possuem uma estabilidade no que toca a questão demissional. Por tratar-se de Empresa Pública a escolha de pessoas competentes e com ambição e capacidade é dificultada pelo fato de que cada empregado está ali em função de um concurso público teórico que não demonstra de fato as competências exigidas para atuação dentro de um banco que pretende ser agressivo em suas políticas comerciais ou mesmo sociais.

As diretrizes estratégicas para as agências são definidas por áreas da matriz. Há pelo menos uma dezena de instrumentos de prospecção, retenção, fidelização e recuperação de clientes, além dos de mensuração de metas, é claro. Ser

um GG é gerir pessoas e processos (juntamente com um ou dois gerentes de atendimento) para o atingimento das metas, porém, na maior parte do tempo a equipe está atendendo clientes que não agregam valor no sentido de atingimento da rentabilidade buscada.

O fato de tratar-se de um Empresa Pública requer um equilíbrio entre ser “empresa” traz, por si só, a ideia de rentabilidade e sustentabilidade. O fato de ser “pública” torna-a uma espécie de “braço do Estado” para promover um bem maior a sociedade.

De que forma então pode um GG achar o equilíbrio entre a missão da empresa e gerir a agência para concorrer com outras instituições que possuem maior liberdade de ação em suas políticas?

A gestão das pessoas e dos processos deve ser a grande prioridade para o GG da Caixa. É através desta que se pode, ao longo do tempo, alterar a característica comum a muitos empregados da Caixa que se veem como “servidores”. Os empregados da Caixa não são servidores públicos e não devem agir como tal. É claro que se o Estado, através da empresa implementa uma política social ela deve ser realizada. A Caixa é uma forma de intervenção no domínio econômico para o Estado.

Cabe ao Gerente Geral “envolver” os colaboradores a efetivamente se engajarem em busca de suas metas.

Temos todos que entender que devemos alterar a maneira de nossos clientes perceberem que através da tecnologia, do conhecimento, da segurança e, por que não da comodidade, de utilizarmos os mais variados canais para que as operações bancárias sejam elas “sociais” ou “negociais”. Diante de um universo de clientes que uma agência possui parece ser uma tarefa hercúlea. Simplesmente são muitos clientes. Quando todos os colaboradores se dedicam a tentar demonstrar ferramentas para clientes que ali estão filas vão se formando, em muitos casos ânimos se acirrando. Diante de um cenário em que as empresas como um todo estão tentando reduzir custos, a Caixa também está. É uma empresa.

Identificar e alterar a forma de atuação diária dos gestores e de sua equipe em busca da conscientização e implantação de um novo paradigma. Através da

mudança de comportamento dos empregados no atendimento aos clientes imputar uma nova visão a eles de forma a diminuir o fluxo de pessoas que frequentam à agência por motivos “não negociais” (sociais). Buscar formas de motivar empregados concursados a dar o melhor de si mesmos motivando-os na busca do crescimento pessoal e profissional.

A metodologia utilizada neste trabalho foi exploratória, explicativa e teórica. Nos utilizamos de entrevistas junto a Gerentes Gerais que se adequassem ao escopo deste trabalho, foi reunida uma bibliografia como arcabouço teórico e sobre estes dois “pilares” é proposta uma forma de atuação que começa pelo autoconhecimento, passa pelo aspecto da liderança do Gerente Geral e vai até o atendimento ao cliente que é o meio pelo qual qualquer empresa se mantém.

No item a seguir serão apresentadas as informações coletadas em entrevistas com Gerentes Gerais e a Bibliografia utilizada.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1 IDENTIFICAR E ALTERAR A FORMA DE ATUAÇÃO DIÁRIA DOS GESTORES E DE SUA EQUIPE EM BUSCA DA CONSCIENTIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA

A gestão das pessoas e dos processos deve ser a grande prioridade para o GG da Caixa. É através desta que se pode, ao longo do tempo, alterar a característica comum a muitos empregados da Caixa que se veem como “servidores”. Os empregados da Caixa não são servidores públicos e não devem agir como tal. É claro que se o Estado, através da empresa implementa uma política social ela deve ser realizada. A Caixa é uma forma de intervenção no domínio econômico para o Estado.

Segundo ARAÚJO (2010, p. 145) constituem ideias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade

administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras.

2.2 ATRAVÉS DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DOS EMPREGADOS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES IMPUTAR UMA NOVA VISÃO A ELES DE FORMA A DIMINUIR O FLUXO DE PESSOAS QUE FREQUENTAM À AGENCIA POR MOTIVOS “NÃO NEGOCIAIS” (SOCIAIS).

Cabe ao Gerente Geral “envolver” os colaboradores a efetivamente se engajarem em busca de suas metas.

Temos todos que entender que devemos alterar a maneira de nossos clientes perceberem que através da tecnologia, do conhecimento, da segurança e, por que não da comodidade, de utilizarmos os mais variados canais para que as operações bancárias sejam elas “sociais” ou “negociais”. Diante de um universo de clientes que uma agência possui parece ser uma tarefa hercúlea. Simplesmente são muitos clientes. Quando todos os colaboradores se dedicam a tentar demonstrar ferramentas para clientes que ali estão filas vão se formando, em muitos casos ânimos se acirrando. Diante de um cenário em que as empresas como um todo estão tentando reduzir custos, a Caixa também está. É uma empresa.

Neste tópico em especial deve ser citado a questão da execução das estratégias.

MACCHESNEY, et al. em “As 4 disciplinas da execução”, como ideia geral, traz:

Disciplina 1 – Foque no Crucialmente Necessário É necessário ter foco em objetivos que realmente façam a diferença, ao invés de esforçar-se de forma mediana para atender dezenas de objetivos ao mesmo tempo. Execução começa com foco. Sem ele, as outras 3 Disciplinas não serão capazes de contribuir para o sucesso.

Disciplina 2 – Atue nas Medidas de Direção As Medidas de Direção são as medidas relacionadas às atividades que se conectam por meio de uma relação de causa e efeito com as Medidas de Resultados. As Medidas de Direção são aquelas que se relacionam com o dia a dia dos times de trabalho.

Disciplina 3 – Mantenha um Placar Envolvente O fato de manter um placar

envolvente assegura que cada pessoa conheça os resultados de seus processos em todos os momentos, de modo que saibam se estão vencendo ou não. As pessoas atuam de forma diferente quando mantêm um placar.

Disciplina 4 – Crie uma Cadência de Responsabilidade Criar cadência de responsabilidade significa criar um ciclo ao qual se recorre frequentemente para a informação sobre o desempenho passado e planejamento para que o placar evolua.

O site da instituição Franklin Covey cita:

O excesso diário de informações, das mais variadas fontes (mensagens de texto, e-mail, tweets, blogs, alertas, etc.), somada às nossas demandas profissionais, tem um efeito avassalador e prejudicial à concentração.

Esse imenso volume de informações ameaça nossa habilidade de pensar claramente e de tomar decisões sensatas. Quando reagimos instintivamente a esses estímulos, sem um discernimento claro, deixamos de alcançar as metas que mais fazem a diferença em nossa vida pessoal ou profissional.

O Gerente Geral deve ter especial cuidado com essa ameaça. Somente as informações necessárias à execução de sua tarefa devem ser repassadas de forma cotidiana. Na Caixa é muito comum uma caixa de e-mails lotada de assuntos que fogem do escopo da área de atuação de cada empregado. Assuntos importantes, mas que não se referem a atuação devem ser tratados em outros momentos e, talvez, por outros meios.

2.3 BUSCAR FORMAS DE MOTIVAR EMPREGADOS CONCURSADOS A DAR O MELHOR DE SI MESMOS MOTIVANDO-OS NA BUSCA DO CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.

Duarte (2010,pág. 1)

Liderar pessoas é um desafio para quem lidera e para quem é liderado. Este é um tema ao qual estamos expostos diariamente a inúmeras matérias, treinamentos e conferências. Embora exista uma literatura ampla sobre isso, eu sou da opinião que este assunto somente aprendemos com a prática, humildade, paciência e muita determinação.

Se o conceito de liderar é complexo, não podemos dizer que ser liderado é menos complexo. O liderado deve também buscar a sua realização, o seu crescimento e a capacitação constante. O grande líder é aquele que pode contar com uma grande equipe. Penso que a sabedoria de um líder está em montar uma equipe altamente capacitada, que sinta-se apoiada e com poder para tomar as decisões necessárias. Quanto ao liderado, ele deve também perceber que o mundo está mudando e que não bastam apenas as competências técnicas, mas acima de tudo a sua capacidade de se auto liderar. Estamos cada vez mais caminhando para uma estruturação horizontal nas empresas e, para isso, não apenas os líderes precisam estar aptos e preparados, mas os liderados também. Acredito que nos próximos anos viveremos uma revolução na forma de trabalhar e poderemos compartilhar experiências em redes cada vez mais amplas e abrangentes, sendo, a nossa capacidade de liderança um fator determinante para o sucesso nesse

novo cenário. O grande líder desenvolve talentos e, diante desse cenário, tem atuado para criar grandes líderes em suas atividades profissionais, capacitados a assumir desafios, autônomos em suas decisões, responsáveis pelas suas realizações e preparados para assumir as consequências dos seus atos. Sendo assim, o líder não manda, mas ajuda a tomar as decisões necessárias de forma a desenvolver pessoas para que cada vez mais estas assumam riscos e possam inovar em suas atividades profissionais, realizando trabalhos de qualidade. Cada um de nós é um líder, que merece um investimento constante em desenvolvimento para aperfeiçoar-se nessa arte milenar, que inova a cada dia e certamente propicia a seus executores renovações constantes.

Cortella (2016, pág. 75) demonstra um aspecto mais humano do trabalho da liderança:

"Nós fazemos o trabalho, mas, em certo sentido, ele também nos faz. Isso acontece na medida em que o trabalho ajuda a moldar as nossas habilidades e competências. As atividades que realizamos contribuem para formar a nossa identidade profissional."

"Como gestor, eu não vou motivá-lo, mas posso estimulá-lo a encontrar aquilo que em você é a busca da excelência. Posso fazê-lo de vários modos, seja pela formação, seja pelo reconhecimento, pelo elogio e valorização, pela correção de natureza inteligente – a capacidade de corrigir sem ofender, orientar sem humilhar – ou pela possibilidade de colocar metas e prazos que fazem com que a pessoa dê o passo na direção desejada, em vez de se acomodar na situação em que se encontra."

"A principal causa da desmotivação é a ausência de reconhecimento. Quando o profissional não é objeto de gratidão pelo que faz. Embora o indivíduo saiba que é um empregado, ser só "mais um" empregado é um fardo muito maior. Ser só mais um não significa não ser nada. Quer dizer que não é o patrão, é um entre outros. E que, portanto, o não reconhecimento do valor, do resultado do trabalho, da colaboração no projeto coletivo, é absolutamente frustrante."

"Se eu desejo uma vida com consciência, com a recusa à alienação, se quero algo que me leve ao pertencimento de mim mesmo e daquilo que faço, preciso ter razões que sejam mais sólidas do que apenas argumentar a necessidade de sobrevivência."

Covey (2014) trata de forma abrangente a vida profissional e pessoal. Nos faz perceber que somos o que fazemos e o que fazemos geralmente são hábitos que criamos ao longo da vida. O livro trata de forma muito ilustrativa que podemos ser mais eficazes em nossa vida como um todo o que consequentemente traz um sentimento de bem-estar. Compreender a si mesmo e as pessoas que me rodeiam é o princípio para a mudança.

McChesney (2012), et al. traz, talvez uma das melhores obras para gerentes de nível tático em grandes empresas. Essas empresas de uma maneira geral têm enorme dificuldade de implantar estas estratégias. Execução depende das pessoas e através deste livro temos um instrumental valiosíssimo que geralmente não se aprende em faculdades de

administração. De forma simples, coerente e completamente factível esse livro revolucionou a maneira de se garantir a implantação de estratégias até a “base da pirâmide”.

Carvalho (2012), em seu artigo no site administradores.com mostra uma visão muito interessante sobre liderança:

Este artigo não tem a pretensão de dar uma fórmula mágica para tornar sua equipe de trabalho um case (ou caso) de sucesso da noite para o dia, muito menos criar um método infalível e a prova de questionamentos, mas sim pretendo passar algumas lições que tenho aprendido ao longo de minha vida profissional, seja como liderado em diversos momentos e atualmente como líder de uma equipe

1ª Etapa: Conheça sua equipe.

Quando falo conhecer a equipe, muitos Líderes podem dizer: Trabalho com as mesmas pessoas a 5,7 ou até 10 anos, aí quando perguntamos: Qual é o Hobby de tal funcionário? Qual a formação daquele outro? Tem alguém na equipe fazendo algum curso atualmente? Para qual time torce o Sr. Fulano de Tal funcionário a mais de 3 anos de sua equipe? Então a falta de precisão das respostas nos revela que o Líder tem um conhecimento raso ou podemos dizer insuficiente sobre sua equipe. Conhecer seus liderados, saber sobre seus anseios, objetivos, visão que eles têm sobre a importância da tarefa que executam, que opinião eles têm sobre você e seus projetos, principalmente quando você acabou de assumir o posto, afinal são eles que irão contribuir para fazer seus planos se transformarem em uma realidade de sucesso.

Conhecendo a todos ficará muito mais fácil saber como utilizar o capital humano que lhe foi confiado da melhor forma possível, isso irá possibilitar que todos os núcleos da equipe estejam bem preparados para agir, evitando assim ilhas de excelência de um lado e periferias de fracasso do outro. Ouça seus liderados afinal, sua verdade não é absoluta, existem pessoas que podem contribuir, melhorar e otimizar seu plano.

2º Etapa: Conquiste sua equipe.

As pessoas se sentem bem mais confortáveis quando são lideradas por pessoas que admiram, do que quando são comandadas por alguém que suportam por obrigação, percebam que usei propositalmente as palavras lideradas e comandadas, James Hunter diz que Liderança “... É a Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Um líder a gente segue, já Comandar de acordo com o dicionário on line da língua portuguesa significa “Decidir, em razão de autoridade o que outrem deve fazer”, vemos aí um conotação quase militar, um comandante, um general de um pelotão, não acho que essa imagem vá beneficiar alguém a frente de um projeto empresarial. Um comandante a gente obedece, na maioria das vezes somente na presença dele.

A grande sacada é se as pessoas o enxergarem como líder irão seguir com prazer suas orientações, vão se sentir motivadas a fazer parte do projeto idealizado por você, hoje não há mais espaço para a cultura do “Quem pode manda, obedece quem tem juízo”, supervisores, gerentes até mesmo diretores assim, tendem a ter em seu grupo uma rotatividade imensa de colaboradores, tal qual um comandante de um batalhão em guerra com diversas baixas. Atualmente é cada vez mais forte a ideia de fazer o colaborador se sentir parte do projeto, sentimento de pertencimento ao grupo, sentir que faz parte das decisões tomadas, isso vai de frente à necessidade do homem como ser social.

3º Trace objetivos e acompanhe de perto o desempenho da Equipe.

Na história de Alice no país das Maravilhas a uma cena muito interessante que irei adaptar livremente aqui, onde Alice está diante de uma bifurcação que gera dois caminhos, então ela pergunta ao gato: Que caminho devo seguir? Ao que ele responde: Isso depende de onde você quer chegar! E ela diz: Não sei! E o gato responde: Para quem não sabe para onde vai qualquer caminho serve. Dito isso fica claro que se você não estabelecer um destino (meta) não tem como saber que ações tem que ser realizadas, que processos têm que ser revistos, que pessoas tem que ser remanejadas ou até mesmo desligadas para alcançarmos o sucesso. Deixe claro para todos quais são os objetivos da equipe, onde ela está e onde você pretende vê-la chegar, delegue, invista tempo e recursos em sua equipe, de liberdade para as pessoas questionarem, liberdade para agirem (dentro do

necessário), mas nunca, em momento algum, deixe de acompanhar de perto para não permitir que saiam do caminho, ou ainda que se desmotivem e parem no meio dele, deixe eles a vontade o suficiente para agirem naturalmente mas ao mesmo tempo esteja perto o suficiente para os deixar seguros.

Conclusão

A equipe vencedora é aquela que no sentido mais nobre da palavra é de fato uma equipe, ou seja, um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis (SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. Fundamentos do Comportamento organizacional. 2º ed. Trabalho de equipe e projeto de grupo. Bookman, Porto Alegre; 1999.).

Para finalizar deixo para reflexão uma frase do grande Michael Jordan "Com talento ganhamos partidas; com trabalho em equipe e inteligência ganhamos campeonatos." (Michael Jordan).

O sentimento de pertencimento, a confiança mútua, o entendimento das razões, conhecer seu papel sem limitar-se a ele, o desafio de cumprir objetivos traçados, a realização profissional e pessoal através do reconhecimento e do contínuo aprendizado são os objetivos de um gestor de pessoas, pois essa deve ser a principal característica de um Gerente Geral. Ele, por si só, não tem meios de superar os objetivos traçados pela empresa. Ele necessita de seus colaboradores e, esses necessitam dele. Como referência de caráter, atitude, etc.

3 ENTREVISTAS

Nas entrevistas pode-se perceber que há grandes diferenças de perspectivas da forma como cada Gerente Geral conduz sua equipe. Fica claro que motivações diferentes os movem e que cada um deles traz em si sua própria "bagagem". A escassez de colaboradores parece ser uma constante frente as crescentes pressões as quais todos estão submetidos. De um jeito ou de outro ao longo do ano de 2016 foram essas unidades de pequeno porte que obtiveram maior destaque nos seus resultados. Por certo há muitas formas de se atingir os resultados esperados, mas a questão da sustentabilidade desses resultados não pode ser negligenciada. Se a pressão for forte demais sobre uma equipe já sobrecarregada podemos atingir os resultados por um certo período. Mas, a questão é, por quanto tempo? Manter um clima organizacional agradável, mesmo em meio a muitas dificuldades, pode amenizar o stress a que esta equipe está submetida.

No que toca ao conhecimento dos objetivos e seus porquês há uma unanimidade quanto a importância de quanto isso é importante (embora cada um utilize seus próprios métodos para isso).

Quando questionados sobre os papéis de cada um dentro da equipe os gerentes também parecem concordar de que essas definições sejam essenciais para o atingimento das metas estabelecidas. Nesta questão, especificamente, devemos lembrar que muitas vezes a realidade não coincide com nossos planos. Contingências como um pico de demanda ou um empregado doente por exemplo, ocorrem com frequência. Então o grupo deve ser capaz de absorver, sem se desviar de seus próprios objetivos, tarefas que originalmente eram executadas de outra forma.

Quanto a atuação Pública/Privada da instituição a questão é mais complicada. A Caixa, caso não fosse um agente de políticas públicas não teria sentido em ser uma estatal. Por outro lado, vimos ao longo de todo o trabalho desenvolvido que as cobranças são por resultado operacional que deriva de sua atividade como banco múltiplo que é. Além disso todos concordam que há vários aspectos do atendimento dito "social" traz em si mesmo oportunidades de negócios que outros concorrentes não possuem.

Cada gerente entrevistado mostra uma atitude diferente quanto àqueles empregados menos pragmáticos e mais ideologizados. Isso explica-se facilmente por inferirmos que cada pessoa tem suas próprias idiossincrasias, tanto o empregado quanto o gestor. É natural então que o tratamento dedicado a cada um seja diferente.

A questão da motivação também é altamente subjetiva. Cada um lida com ela de sua própria forma. Não existe uma formula que não derive de seu autoconhecimento. E quanto maior é este mais fácil se torna a automotivação.

No que se refere a manter-se com bons resultados a palavra-chave parece ser execução da estratégia pré-determinada. É muito fácil que o tempo se esvaia nas pequenas demandas diárias que não contribuem de forma efetiva para os resultados.

4 BIBLIOGRAFIA

De acordo com Fonseca temos no conceito de empresa pública dois elementos de proveniência totalmente diferente. De um lado, a realidade econômica e, de outro, a forma jurídica, observando-se que ambos são elementos sobrecarregados de polemicidade. A empresa pública é antes de mais nada empresa, isto é, "uma combinação dos fatores de produção dirigida à realização de uma atividade econômica, consistente na produção de bens ou prestação de serviços", mas é também "algo público", e este aspecto condiciona "o interesse geral de sua

atividade, que determina sua própria existência e sua propriedade nas mãos da Administração". Ora, raramente da união de duas imprecisões pode surgir uma ideia clara.

Nesta análise fica clara a dicotomia da empresa pública. Fator extremamente relevante no que toca a atuação que um Gerente da Caixa deve ter.

A Caixa ao longo dos últimos anos vem atravessando uma transformação imensa rumo à rentabilidade dos negócios e conquista de mercado. Aparentemente há uma dicotomia em relação a missão da empresa e seus objetivos estratégicos.

Este novo paradigma vem exigindo dos Gerentes Gerais de agências de pequeno porte (bem como de todos os demais) uma nova atitude de gerar resultados financeiros crescentes dia a dia sem deixar de lado o atendimento social. Os gestores entrevistados citaram, de uma forma ou de outra, uma dificuldade de focar nos objetivos estratégicos com uma crescente demanda por serviços oriundos de políticas públicas.

É demonstrado também que a dificuldade ainda maior é levar sua equipe, geralmente pequena, a atravessar essa transformação com uma mudança de postura que se adapte a esta nova realidade, gerando assim resultados financeiros maiores. A literatura nos traz valiosas maneiras de manter uma equipe motivada.

Além de todas essas questões há essa rápida transformação que se passa em nosso mundo. A era digital está aí para todos. Jovens e idosos, ricos e pobres. A insistência para que os clientes utilizem essas ferramentas tem que vir de dentro. O colaborador além de conhecer estes canais alternativos de atendimento deve acreditar neles. Sem isso torna-se uma luta inglória fazer com que nossos clientes sociais ou não se utilizem das opções que esta nova era nos abre.

Diante das crescentes pressões por resultados e da diminuição de pessoal não há fuga. Os clientes devem ter a condição de, pelo menos, fazerem suas operações básicas sem ter que ir à agência bancária.

De acordo com Fonseca temos no conceito de empresa pública dois elementos de proveniência totalmente diferente. De um lado, a realidade econômica e, de outro, a forma jurídica, observando-se que ambos são elementos sobrecarregados de polemicidade. A empresa pública é antes de mais nada empresa,

isto é, "uma combinação dos fatores de produção dirigida à realização de uma atividade econômica, consistente na produção de bens ou prestação de serviços", mas é também "algo público", e este aspecto condiciona "o interesse geral de sua atividade, que determina sua própria existência e sua propriedade nas mãos da Administração". Ora, raramente da união de duas imprecisões pode surgir uma ideia clara.

4 CONCLUSÕES

Este artigo demonstra claramente as dificuldades de gestor de uma unidade da Caixa, principalmente uma de pequeno porte (com poucos funcionários a divisão das responsabilidades torna-se mais complicada) de sua atuação enquanto Empresa Pública. A bibliografia consultada demonstra de forma incisiva as dificuldades de prestar serviços sociais ao mesmo tempo em que atua com uma empresa, buscando competir com grandes bancos privados em pé de igualdade. Mas o fato é que o faz.

A questão de os empregados serem admitidos por concurso público e não através dos perfis desejáveis engessa as possibilidades de montar equipes que estejam em sincronia com as diretrizes estratégicas do banco. A literatura disponível por si só deixa claro que não basta um conhecimento intelectual para certas atividades. Com certeza a atuação na Caixa exige muito mais do que mero conhecimento adquirido em livros.

Foi demonstrado que é necessário trazer as pessoas "para o jogo". Que elas acreditem no que fazem e que isso acarreta um crescimento pessoal. Este talvez seja o grande primeiro passo para todo e qualquer empregado e, em última análise cabe ao gestor mostrar isso a ele. Uma vez que este enorme passo seja dado as coisas se tornam mais fáceis de se administrar.

Ao longo do artigo foi mostrado que as macro estratégias são definidas pela matriz não pelas unidades, logo, cabe aos Gerentes Gerais agir de forma tática de forma a superar suas metas. Claro que isso não é tão simples. Há muitos aspectos subjetivos em jogo, trabalhamos com pessoas e cada uma delas possui sua própria idiossincrasia.

O primeiro empregado a perceber as mudanças de paradigmas deve ser o próprio gestor e adaptar-se a ele, para que assim, e somente assim, ele possa ter o poder de mostrar aos outros essa nova forma de enxergar seu mundo. Na literatura citada são demonstradas algumas visões de diferentes autores quanto a isso, mas é claro que não existe uma fórmula única para isso. Há tantas “fórmulas” quanto há pessoas. Não é à toa que nos autodenominemos “indivíduos”.

No que se refere a mudança na atitude dos empregados devemos deixar claro os papéis de cada um, porém não podemos esquecer que eventualmente precisemos assumir o papel de outros também. Em pequenas agências não podemos nos dar ao luxo de ter empregados que só possam trabalhar numa única área de atuação. Contingências ocorrem e todos devem estar preparados para assumir novas responsabilidades sempre respeitando certos limites subjetivos. Nesse ponto entra as “disciplinas da execução”. Elas são capazes de trazer enormes conquistas se bem aplicadas. É extremamente necessário que o Gerente Geral conheça seus funcionários. Respeitar as limitações de cada um.

Mudar o paradigma de “eu sou um funcionário público” (que de fato não é) para “trabalho numa empresa chamada Caixa”. Este é um enorme desafio. Há marxistas, leninistas, anarquistas, direitistas e a preguiçosos... Não há como alterarmos a ideologia de um indivíduo, só ele mesmo pode fazer isso. Podemos questioná-lo, fazê-lo pensar, mostrar fatos. Mas não o mudaremos, só ele mesmo pode fazer isso. Pessoas que defendem ferrenhamente qualquer tipo de ideologia demonstram um problema psicológico, uma insegurança de pensar por si próprios. Mas, como já citado, há espaço na Caixa para pessoas assim. Por mais que existam vários canais alternativos muitas pessoas vêm às agências da Caixa por um problema no cartão do bolsa família, um seguro desemprego que não foi liberado, para sacar o abono do PIS e já perdeu seu 10º cartão cidadão e assim por diante. Há espaço para todos, mas que bom seria se todas as pessoas pudessem pensar por si próprias ao invés de agarrar-se ferrenhamente as idéias de outrem. Mas este assunto pode ser objeto de outro trabalho científico, não é o escopo desse.

REFERÊNCIAS

CAIXA ECONÔMICA FEDERREAL. **Missão e Valores**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-Caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>>

CARVALHO, Luiz Henrique S. **Formando equipes vencedoras**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/formando-equipes-vencedoras/66800/>>

CORTELLA, Mario Sergio. **Porque fazemos o que fazemos?** Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. São Paulo: Planeta, 2016

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

DUARTE, Marcelo P. **O Papel do Líder na Condução de sua equipe**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-papel-do-lider-na-conducao-de-sua-equipe/30945/>

FranklinCovey. **As 5 escolhas para uma produtividade extraordinária**. Disponível em: <<http://franklincovey.com.br/produtividade/as-5-escolhas-para-uma-produtividade-extraordinaria/>>

KAUSS, Laís F. **A Estabilidade Funcional e a Eficiência no Serviço Público**. Disponível em <http://www.sintese.com/doutrina_integra.asp?id=1201.09/11/2011>

LEOPOLDINO DA FONSECA, João Bosco. Juiz do Trabalho. **Empresa Pública**, Estudo. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/181073/000362666.pdf?sequence=3>

McCHESNEY,Chris. **The 4 disciplines of execution: achieving your wildly important goals** / Chris McChesney, Shean Covey, Jim Huling. 1 st ed. – Free Press:2012