

## LIDERANÇA COMO FATOR CHAVE DE SUCESSO EM UM BANCO PÚBLICO: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL \*

Cristine Silva da Cunha\*\*

**Resumo:** Este artigo aborda a forma como o bem-sucedido gestor pessoa jurídica da Caixa conduz sua equipe. Busca-se identificar a forma de liderança do gerente pessoa jurídica das agências da Caixa para condução eficiente de sua equipe no sentido de torná-la uma equipe motivada e vencedora. A metodologia utilizada foi uma pesquisa pura, empírica e descritiva. Juntamente à pesquisa literária realizaram-se entrevistas com sete gestores bem colocados no sistema de metas da empresa. Evidenciou-se que os líderes inspiram motivação, apresentam confiança e mantêm o clima organizacional sempre com integridade. Eles lideram pelo exemplo, dominam suas atribuições e direcionam a equipe ao cumprimento dos objetivos. Essa pesquisa levanta questionamentos sobre a reestruturação feita pela empresa que está reduzindo a quantidade de funcionários nas agências tornando o trabalho das equipes muito mais difícil.

**Palavras-chave:** Gestores Pessoa Jurídica. Equipes. Caixa Econômica Federal.

### 1 INTRODUÇÃO

Para se trabalhar em uma Empresa Pública é requerida certa adaptação, em comparação ao trabalho na iniciativa privada. Maior burocracia, dependência de licitações e estabilidade jurídica do concursado, etc. A gestão, nesse tipo de instituição traz um desafio ainda maior para seus gestores, considerando que a cobrança incessante de resultados se assemelha muito com seus pares privados.

A Caixa, conforme consta em seu sítio, é uma empresa pública com 156 anos e que conta hoje com quase cem mil colaboradores (SOBRE A CAIXA, 2012). Trata-se de uma empresa grande e antiga, o que torna qualquer processo de mudança ainda mais difícil.

---

\*Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional. Orientador: Prof. Derson da Silva Lopes Junior, Mestre em Administração com Ênfase em Finanças. Santa Catarina, 2017.

\*\* Acadêmica do curso MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina. [www.unisul.br](http://www.unisul.br)

Sua missão é: “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”. (MISSÃO DA CAIXA, 2012)

Segundo Dantas (2017) a Caixa Econômica Federal é um dos principais agentes da política econômica do governo brasileiro. A instituição, totalmente pública, funciona atualmente como um banco como os outros, no entanto, também possui um caráter especial, uma vez que é centralizadora de operações relativas ao FGTS, PIS, Bolsa-Família, etc.

Mesmo que sua missão traga consigo um forte foco no social, seu objetivo como empresa é a obtenção de lucro, com sustentabilidade. Desta forma, mesmo sendo pública, sua gestão deve ser aprimorada para que os resultados financeiros da empresa sejam maximizados.

A empresa atua como banco comercial tradicional, atendendo pessoas físicas e jurídicas. O segmento Pessoa Jurídica (PJ) é relativamente novo na empresa e vem ganhando maior representatividade nos últimos anos.

O gerente responsável por atender os clientes PJ nas agências da Caixa possui várias atribuições muito importantes para o resultado financeiro da agência onde atua. Tem uma vasta amplitude de atuação e interfere no resultado da unidade como um todo, pois atende a empresa, seus sócios e em parte, seus funcionários. A complexidade dos processos e negócios é maior em comparação com os demais segmentos de atuação e as metas são desafiadoras.

Há claramente uma dicotomia entre a missão da empresa e a atuação do gerente pessoa jurídica, visto que a Caixa possui foco grande no social e esse gestor atua no sentido de atingir resultados financeiros. Esse líder deve ser capaz de gerir uma equipe com colaboradores que, por serem concursados, entram em uma zona de conforto e entendem possuir uma estabilidade funcional. Diante do exposto tem-se o problema de pesquisa: Como esse gestor deverá exercer sua liderança de maneira a atuar na condução eficiente de sua equipe para torna-la uma equipe motivada e vencedora?

Por equipe vencedora entende-se que a mesma seja capaz de contribuir decisivamente para o atingimento dos objetivos propostos pela empresa através de seu sistema de metas. Essa equipe deve manter-se motivada para que seja possível ter-se um clima organizacional agradável no segmento de maneira a facilitar o cumprimento desses objetivos.

Este artigo teve por objetivo principal identificar a forma de liderança do gerente pessoa jurídica das agências da Caixa para condução eficiente de sua equipe no sentido de torná-la uma equipe motivada e vencedora. Procurou-se, também identificar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes pessoa jurídica da Caixa e como esses fazem para superá-las.

Buscou-se também, descobrir as ações exercidas por esse líder para desenvolver uma equipe de alta performance.

Utilizou-se como metodologia uma pesquisa pura, empírica e descritiva. Aliada a revisão literária foi efetuado um estudo de caso, através de entrevistas com sete gerentes pessoa jurídica da Caixa, os quais estavam bem colocados no sistema de metas da empresa. Optou-se por construir uma pesquisa qualitativa através de entrevistas pelo fato de existirem muitas variáveis envolvidas e estas apresentarem-se de forma subjetiva. Dessa forma, seria possível obter-se um resultado mais completo. As entrevistas aconteceram pessoalmente e de forma qualitativa nas agências em que os gerentes estavam lotados. Foram questionados atitudes, comportamentos e percepções desses gestores a respeito do seu trabalho e da empresa.

A seguir serão apresentados alguns conceitos de gestão e liderança pertinentes a esse artigo, os quais enquadram-se ao perfil do gestor da Caixa, juntamente com os resultados obtidos através das entrevistas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O LIDER E A LIDERANÇA**

Em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), liderança é o ato de exercer influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções em direção aos seus objetivos, devendo ajudar o grupo a atingir os resultados esperados, sendo assim, líderes eficazes oferecem condições favoráveis para um melhor desempenho das tarefas e alteram o estilo de comportamento frente às necessidades de seus liderados.

Um líder deve ser atuante, não basta observar e corrigir rumos, estimular sua equipe e trazer resultados. Ele deve assumir responsabilidades de tal forma que abra caminhos e permita que sua equipe alcance o sucesso. Ser um exemplo, de forma a buscar novas estratégias, para demonstrar a todos os colaboradores como as coisas devem ser feitas e dessa forma, permitir que a equipe, como um coletivo, ajude na tomada de decisões e/ou eventuais mudanças de rumos dentro das limitações estratégicas da empresa. Um líder decide todos os dias, elimina obstáculos, pois cada decisão adiada é um entrave a continuidade dos negócios. Ele deve

reconhecer méritos dos colaboradores, garantindo uma satisfação profissional e motivação para seguir gerando resultados. Para Felipe (2015) a produtividade e a motivação estão intimamente ligadas.

Acompanhar o trabalho como um todo, também é essencial, afinal o atingimento dos objetivos tem prazo. Os feedbacks têm importância fundamental para isso. O respeito e a integridade são fundamentais para que uma equipe se mantenha coesa e produtiva. Covey cita: “No final, se não existir uma profunda integridade e uma força moral intrínseca, os desafios existentes na vida farão com que a verdadeira motivação venha à tona, e o fracasso no relacionamento substituirá o sucesso efêmero conseguido”. (COVEY, 2014, P.47)

Para Predebon (1999) os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem. O líder é responsável em catalisar as energias de um grupo para a conquista e superar desafios. Um verdadeiro líder é capaz de perceber a necessidade do grupo e responder adequadamente a ela, sendo considerado símbolo do desejo coletivo.

Esse conceito é muito ilustrativo para os tempos em que vivemos. Tudo muda muito rápido. O mercado, a cultura e até os valores. Se um líder não for um agente de mudança, como ele poderá influenciar sua equipe a acompanhar o ritmo do mundo dos negócios. Em se tratando de gerentes PJ no Brasil isso se torna ainda mais essencial. Nosso ambiente macroeconômico dá reviravoltas a todo instante. Não somos um país social e economicamente maduro. A mudança aqui é constante.

“Liderança requer humildade suficiente para se aprender permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los por uma causa, no caso, atrelados as escolhas da empresa. Espera-se que o líder da nova era possua múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhe permitam lidar adequadamente com ambiguidades”. (RHINESMITH, 1993, p.2)

Rhinesmith demonstra esse conceito muito importante sobre a liderança. Dificilmente lemos a palavra “humildade” em conceitos de liderança, porém ele é essencial visto que para uma liderança dita sustentável devemos estar constantemente aprendendo. A ancoragem em valores e atitudes também jamais pode ser deixada de lado. Na sociedade atual, cheia das ambiguidades, é importante se estar fortemente ancorados em valores.

## 2.2 GESTÃO DE EQUIPES

Trabalhar em um grupo de pessoas completamente heterogêneo, em que cada membro possui um histórico familiar, pessoal e cultural diferente, formas de trabalhar e de se relacionar distintas, é um grande desafio. Para obter o sucesso na difícil tarefa de gerir equipes, é importante estar preparado para lidar com a diversidade. O gestor precisa ter equilíbrio para fazer a leitura das necessidades e dificuldades de cada membro do grupo, por isso, é preciso ser um bom ouvinte.

Mas não basta ouvir, é preciso saber identificar as ferramentas certas que vão ajudá-lo a dar o melhor direcionamento na hora oportuna. Imagine pessoas de diferentes gerações, formações e personalidades trabalhando no mesmo lugar. No mínimo, essa interação trará situações desafiadoras para o dia-a-dia de cada um e da empresa. O interessante aqui é saber extrair dessa convivência experiências enriquecedoras e complementares, de forma que cada membro da equipe consiga contribuir com o todo, naquilo em que ele é melhor. E que, igualmente, consiga ser auxiliado pelos outros membros do grupo, nos pontos em que ele apresente carências.

Segundo Chiavenato (1998) as equipes de trabalho operam de modo participativo na tomada de decisões. Um aspecto fundamental é a habilidade multifuncional. Cada integrante do grupo tem várias habilidades para desempenhar diferentes tarefas e são responsáveis por atingir resultados e metas. Têm autonomia para decidir sobre a distribuição das tarefas entre si, a programação do trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho em grupo e pela sua melhoria permanente.

A experiência é uma grande aliada dos gestores. Afinal, só se aprende a lidar com pessoas, convivendo. No cotidiano é que se percebe o que motiva ou desestabiliza um colaborador, como eles lidam com situações de pressão, ou com os próprios conflitos e como o gestor faz a leitura desses momentos. O importante é ter flexibilidade para saber que assim como nenhum colaborador é igual a outro, nenhuma equipe será conduzida da mesma forma. Uma experiência que deu certo em determinado grupo pode não ter efeito algum se aplicada a outra realidade.

Para uma equipe funcionar bem e de maneira eficaz, é preciso que haja uma definição clara de papéis para os seus membros. Os papéis denominados formais são determinados pela organização e são parte de uma descrição formal do trabalho, podendo haver até mesmo documentos ou descrições na empresa como meio comprobatório para esta definição (SPECTOR, 2002, p.67).

Para Carvalho (2012), tornar uma equipe vencedora passa por três etapas. 1ª Etapa: Conhecer sua equipe. 2ª Etapa: Conquistar sua equipe. 3ª etapa: Traçar objetivos e acompanhar de perto o desempenho da Equipe. Dito isso fica claro a importância que sem se 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 se alcançar o sucesso. É importante deixar claro para todos, quais são os objetivos da equipe, onde ela está e onde se pretende vê-la chegar, é necessário delegar, investir tempo e recursos com a equipe, dar liberdade para as pessoas questionarem, liberdade para agirem (dentro do necessário), mas nunca, em momento algum, pode deixar-se de acompanhar de perto para não permitir que saiam do caminho, ou ainda que se desmotivem e parem no meio dele, deve-se deixá-los a vontade o suficiente para agirem naturalmente mas ao mesmo tempo estar perto o suficiente para os deixar seguros.

### 2.3 GESTOR BANCÁRIO

O Gerente PJ de uma instituição financeira possui algumas particularidades em sua rotina. Estes, atuam diariamente com uma pressão muito forte e metas desafiadoras.

De acordo com Muller (2015), a capacidade interativa do líder, dentro de um cenário que conta com alta competitividade, como se verifica nos bancos brasileiros, assume um papel importante no ambiente de trabalho, diante dos fatores que envolvem os funcionários desta categoria. São eles fortemente pressionados diariamente para atingir metas, além da constante “ameaça” que sofrem de demissão, o que atuam, naturalmente, como um fator que contribui para a queda da qualidade na prestação dos serviços que lhe competem prestar.

O gestor deve saber como extrair do ambiente de trabalho todas as condições que sirvam para proporcionar satisfação profissional aos liderados, principalmente para minimizar o estresse diário de quem trabalha com o público em geral, por ficar exposto a todo tipo de humor dos que lhe procuram.

Segundo Grubber (2001), no setor bancário, adventos importantes como as mudanças proporcionadas pelo Plano Real e sua estabilização econômica, baixa inflacionária e entrada de concorrentes estrangeiros, acirrando a disputa pelo mercado brasileiro, fez com que exista a necessidade de uma reestruturação em virtude das regras de sobrevivência e competição que permeavam este setor. Muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização,

ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo e desenvolvendo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades de seus clientes e fazer frente a concorrência.

A Caixa encontra-se neste momento em um processo de reestruturação, de maneira a reduzir custos, reduzindo pessoal e aumentando a produtividade de seus colaboradores para permanecer forte no mercado bancário. Isso acaba por acarretar uma dificuldade maior aos seus gestores e um clima de incertezas que acaba por influenciar os colaboradores. Mesmo assim, muitos gestores demonstram que é possível atingir resultados bastante satisfatórios na condução de suas equipes e esses fazem diferença nos resultados de suas agências.

Conforme pode ser evidenciado através dos Norteadores da Caixa (2017), a empresa espera que os gestores tenham alguns comportamentos em comum. Gestor de Recursos, gerir os recursos financeiros, estruturais, unidades, produção e pessoas. Disseminar Conhecimento, é necessário formar mais que informar. Entrar no Processo, conhecer os processos e interferir corretamente nos movimentos. Verticalizar a Ação, o comando estratégico deve permear toda a rede com o cumprimento de todos de acordo com a sua escala de responsabilidade. Liderança Tática, o gestor deve criar ações que garantam a implementação da tática em seu âmbito. Garantir a Execução, definir objetivos em conjunto com o time e controlar a execução nos prazos definidos.

### **3 METODOLOGIA**

O recurso adotado para a construção deste artigo foi a pesquisa bibliográfica através da leitura de textos relacionados à Liderança, Gestão de Equipes e, mais especificamente, Gestão bancária de diversos autores, além de uma abordagem qualitativa, ao levantar dados através de entrevistas, acerca da atuação de sete Gerentes PJ da Caixa.

Para as entrevistas foi efetuado um pré-teste, onde foi possível constatar que as questões levantadas inicialmente não eram suficientes para responder o problema de pesquisa. A partir do pré-teste foram efetuadas as correções necessárias. O roteiro da entrevista foi categorizado em qualificação da amostra, forma de atuação dos gestores, dificuldades encontradas e ações desenvolvidas.

A abordagem qualitativa caracteriza-se pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Pode-se dizer que este método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais, sendo assim o mais adequado para este artigo. A

pesquisa qualitativa “é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, P.5). Para Vergara (2005) a pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois buscou-se compreender a forma de atuação da condução de equipes pelos gerentes. Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços nos aspectos subjetivos que permitem uma maior compreensão do assunto. Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. Para Yin (1994) pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real.

As etapas que constituíram a pesquisa foram: a aquisição do material (roteiro de entrevista), com a devida orientação para a coleta de informações; condução das entrevistas; avaliação crítica das respostas obtidas tendo por base a bibliografia estudada; análise dos resultados; elaboração da análise dos dados coletados e apresentação dos resultados.

A delimitação da amostra dos sujeitos entrevistados se deu em função dos resultados obtidos por esses no sistema de metas da empresa. Os dados foram coletados nos meses de março e abril de dois mil e dezessete, e o ambiente de pesquisa foram as agências de lotação dos gerentes entrevistados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Através das entrevistas com os gerentes pessoa jurídica da Caixa, juntamente com a bibliografia estudada, foi possível entender-se muito do que é vivido pelos gestores. Segue no apêndice deste artigo uma das sete entrevistas como forma melhor elucidar o trabalho. Optou-se pelo anonimato do entrevistado de forma a deixar o entrevistado mais livre para responder com sinceridade.



#### 4.1 A AMOSTRA

A amostra apresentou-se variada. Foram contemplados todos os portes de agências da empresa, os quais variam de 1 a 5, onde porte 1 refere-se à agência de maior porte e porte 5 são as agências menores e mais novas. Desta forma, foi possível ter-se um panorama dos diversos tamanhos de agência.

Os sete entrevistados são razoavelmente jovens, com idades de 26 a 50 anos e novos na empresa, com tempo de 3 a 15 anos, o que demonstra uma renovação no segmento.

Percebe-se que a trajetória profissional dos gestores é bastante parecida. A maioria trabalhou no cargo de assistente de atendimento antes de se tornar gerente. Muitos aproveitam vivências profissionais que tiveram fora da empresa para aplicar atualmente, como foi informado pelo Gestor 1, “[...] utilizo muito de minha vivência no HSBC todos os dias e continuo aprendendo com as situações vividas diariamente, aberto à diferentes maneiras de ver o novo”, o que para Rhinesmith (1993) se refere a Gestão da Adaptabilidade, a qual está relacionada à flexibilidade e à disposição para a mudança.

Alguns demonstram que desde que foram contratados pela Caixa tinham em mente a carreira de gestão, outros descobriram com o tempo. Alguns não pretendiam ficar na empresa, outros precisavam “dar certo”. As experiências vivenciadas na empresa ajudaram a formar sua forma de atuação profissional.

#### 4.2 FORMA DE LIDERANÇA DOS GERENTES

Parece claro que o gestor traz para si a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos. Muitos delegam aos membros da equipe, mas normalmente existe uma segmentação entre o negocial e o operacional conforme dito pelo Gestor 3, “[...] trato da parte negocial e o colega da parte operacional”. Mesmo que exista uma colaboração importante por parte dos empregados, o responsável pelo resultado do segmento é o gestor e essa responsabilidade não pode ser transferida, mas compartilhada. Segundo Spector (2006) funções, que são os principais componentes de um trabalho, são divididas em tarefas que devem ser executadas.

O fato de as equipes serem pequenas torna mais efetiva a troca com os funcionários e essa ocorre a todo momento conforme constatado pelo Gestor 1 “[...] como somos apenas dois na equipe, a troca é diária, a todo momento estamos alinhando as tarefas e redefinindo se for o

caso. Dessa forma fica mais fácil o controle das tarefas e a correção do rumo, caso seja necessário”.

A complexidade da distribuição das tarefas ocorre, principalmente de acordo com a resposta do colaborador, conforme sua evolução. Isso foi evidenciado pelo Gestor 4, “[...] as tarefas são definidas de acordo com o perfil e capacidade de cada empregado. Eles vão recebendo as tarefas conforme demonstram capacidade para executar tarefas mais complexas”. Normalmente iniciam com as tarefas mais básicas e conforme vão se desenvolvendo recebem tarefas mais complexas até estarem prontos para o próximo passo, de também tornarem-se líderes. Rhinesmith (1993) trata desta questão ao se referir a Gestão de Equipes, que diz respeito a capacidade de lidar com múltiplas habilidades, funcionais que variam de indivíduo para indivíduo.

Os líderes bem-sucedidos, devem, necessariamente, ter um bom planejamento e controle. É evidente que os gestores se reúnem frequentemente com suas equipes para planejar, para definir o foco e para corrigir o rumo. A frequência normalmente é semanal, mas muitos comentam que a troca é diária como informado pelo Gestor 6, “[...] fazemos um ponto de controle semanal e reuniões relâmpago quase diárias para definir qual será o foco do dia”. Devido à proximidade e tamanho da equipe isso se torna possível. Não existe resultado sem planejamento. De acordo com Covey (2014, p. 101) “[...] isso também inclui o conceito do planejamento diário, da elaboração de um plano específico para a conquista destas metas e atividades consideradas mais valiosas”.

Nas situações de estresse é possível constatar que o melhor resultado se dá através do diálogo. Saber ouvir é muito importante, para haja empatia com o colaborador. A comunicação deve ocorrer de maneira eficaz onde todos possam ter a oportunidade de expressar seu ponto de vista. Isso é dito pelo gestor 5 “[...] conversando pontualmente com os empregados dependendo do ocorrido”

Com os “empregados problema”, isso não é muito diferente. O diálogo continua sendo a melhor forma de solução. Normalmente, por situações de estresse ocorrerem com frequência com funcionários problema, em alguns casos esses devem ser tratados com mais firmeza de acordo com o que informa o Gestor 3, “[...] os membros da equipe, as vezes parecem-se com os nossos filhos. É importante tratar empregados problema com firmeza e aplicar o que dizem os manuais normativos, pois o empregado deve desempenhar as funções que constam em seu contrato de trabalho”. Casos mais graves requerem atitudes mais extremas, tais como a movimentação do funcionário.

Percebe-se que os gestores, dentro das possibilidades, conseguem lidar bem com a situações de estresse com empregados e as palavras ouvidas foram firmeza e respeito com o colega conforme dito pelo Gestor 7 “[...] trato esses colegas com respeito, mas também com muita firmeza”.

Alguns colegas relatam que até conseguiram recuperar funcionários problema através da valorização do que esses possuíam de melhor, o que foi relatado pelo gestor 4, “[...] inclusive já conseguimos recuperar um funcionário tratando-os com respeito e valorização”. Com a redução do quadro funcional esses empregados tornam-se ainda mais importantes, desta forma optou-se por dar mais atenção a eles de maneira que seu trabalho seja mais valorizado. Segundo Chiavenato (1998), o líder deve incentivar o envolvimento de todos da equipe para que saibam da sua importância para a organização e ser o facilitador, valorizando seus funcionários como parceiros, usando suas habilidades no envolvimento de todos no processo e a principal ferramenta gerencial no convívio com pessoas é a liderança.

De qualquer forma, percebe-se, que os gestores na sua maioria, atualmente, não possuíam esses funcionários em sua equipe, conforme dito pelo gestor 2, “[...] nunca tive empregados problema sobre minha gestão”. Pelo fato de o trabalho da pessoa jurídica ser mais complexo, acaba-se optando por ter funcionários mais qualificados no segmento.

Percebe-se que uma prática bastante utilizada, quando existem problemas na equipe, é a movimentação de colaboradores, principalmente alterando sua unidade de lotação. Para o Gestor 5 “[...] quando necessário, solicitamos a movimentação do funcionário”. É a oportunidade de o funcionário recomeçar sem as impressões recebidas na unidade anterior e de o segmento receber um funcionário que se adeque mais ao seu perfil de trabalho.

Pôde-se evidenciar que não existe uma fórmula para gerenciar uma equipe ou para se relacionar com a equipe. O que a maioria dos entrevistados respondeu foi que cada funcionário reage de maneira diferente, uns respondem melhor a pressão, outros precisam de uma atitude mais paternal. A seguir relato do Gestor 4 “[...] não existe, você tem que adaptar para cada situação. As pessoas são diferentes e reagem de maneira diferente. Alguns são mais sensíveis, com esses, tento dialogar mais, motivar, dar sentido ao trabalho deles. Outros são mais “casca grossa”, com esses procuro ser mais firme, mas sempre com respeito e valorização. Sempre dou feedbacks para os colegas, assim como também peço, isso funciona muito bem com os funcionários problema”. Cabe ao gestor saber identificar qual a melhor forma de resposta do funcionário, desde que o mesmo seja tratado com respeito.

Todos os gestores responderam que os funcionários conhecem os objetivos propostos pela empresa e não existe outra forma de os resultados acontecerem. Para o Gestor 1 “[...] conhecem sim, por conta de a equipe ser pequena, trocamos muito, vibramos juntos com o resultado e com nossas conquistas. Com frequência, abrimos o Realize (sistema de mensuração de metas da empresa), visualizamos os objetivos e o que já conquistamos e traçamos juntos as estratégias”. É muito importante ao colaborador saber o que a empresa espera dele. Quais os objetivos ele precisa atingir?

Essa é uma atribuição que os gestores entendem que pode partir deles. Uma maneira de envolver os colaboradores. Isso pode ocorrer através de diálogos, nas reuniões, onde cada gestor dá significado ao trabalho desenvolvido pelos membros da equipe.

Mesmo sabendo-se que a motivação deve partir do indivíduo, o gestor deve e pode contribuir para isso. Foi informado pelos gestores e evidenciado nas entrevistas que as equipes são motivadas como relatado pelo Gestor 7 “[...] favorecer a criação de um ambiente positivo, principalmente, de confiança e franqueza é o ponto de partida para que todos sintam-se à vontade para fazer seu melhor”. É muito mais fácil de se trabalhar desta forma. O clima torna-se mais agradável, a troca mais rica e o resultado maior. Segundo Felipe (2015) estímulos como integração social, reconhecimento, treinamento que propicie o aprimoramento técnico, aquisição de novos desafios, possibilidade de criar novos métodos de trabalho, serviços e produtos, além do bom relacionamento com os colegas de trabalho e superiores constituem fatores que auxiliam na motivação dos colaboradores.

É evidenciado que os entrevistados percebem o clima do segmento como bom, agradável, o que torna muito mais fácil o trabalho diário. Mesmo que os gestores sejam competitivos, isso acaba por não contaminar o clima dentro do segmento. A seguir o que foi dito pelo Gestor 5 “[...] obviamente existem dissabores na administração do dia-a-dia, mas nada que fragilize os valores do trabalho em equipe, que é o realmente essencial para chegarmos nos nossos objetivos”.

Os entrevistados mostram-se muito solícitos em auxiliar nas dificuldades da equipe. É importante para o colaborador ter em seu gestor alguém com quem contar em momentos de dificuldade. O gestor, não necessariamente, deverá saber de tudo ou resolver os problemas dos colaboradores. Ele apenas pode orientar, mostrar um caminho, esclarecer e deixar com que o funcionário tome suas decisões, conforme relato do Gestor 4 “[...] mostro-me sempre disposto a orientar, mas tento não os deixar preguiçosos. Mostro onde podem encontrar informação e estímulo a desenvolver sua curiosidade. Quando ocorrem dificuldades pessoais, procuro

entender o que está acontecendo e dar suporte e orientação”. Para Rhinesmith (1993) isso ocorre com a Gestão do Aprendizado, a qual relaciona-se a capacidade de aprender sobre si, assim como de facilitar o aprendizado dos outros.

#### 4.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES E COMO SUPERÁ-LAS

A empresa está passando por um processo de reestruturação e com isso está reduzindo o quadro de funcionários. Essa foi a maior dificuldade relatada pelos gestores, a não reposição dos colegas que estão se aposentando ou pedindo demissão no plano de demissão voluntária. Os segmentos estão tendo que se readequar a essa nova realidade, a redução do quadro de colaboradores e o aumento do trabalho. Para o Gestor 4 “[...] a redução do pessoal é a maior dificuldade. A empresa está se reestruturando e já perdi duas pessoas da equipe nos últimos 6 meses. Tivemos que ceder um colega para a pessoa física e outro foi promovido, não havendo reposição”. Conforme citado por Grubber (2001), essa redução no quadro funcional é essencial para a sobrevivência das empresas do setor. Essa adversidade vem sendo superada através do alongamento da jornada de trabalho com o pagamento de horas extras, aumento dos cuidados para redução do retrabalho e encaminhamento dos clientes para a utilização dos meios alternativos, conforme informado pelo gestor 4 “[...]para superar as dificuldades tentamos reduzir o retrabalho, sendo assertivos na primeira vez, encaminhamos os clientes para que utilizem os meios digitais e acabamos aumentando um pouco nossa jornada”. Os entrevistados evidenciaram também, que a união da equipe é bastante importante em momentos como esses. Os colegas se apoiam de maneira a superar a sobrecarga de trabalho e o ambiente se mantém tranquilo e animado. Covey (2014 p.45) cita; “A força contida na mudança do paradigma impulsiona os saltos qualitativos, seja a mudança um processo lento e deliberado ou uma transformação instantânea”.

A falta de um clima saudável e um ambiente de trabalho desfavorável foram relacionados como dificultadores. Um clima de trabalho desfavorável, onde existam vários funcionários descontentes e frustrados traz prejuízos para toda agência. Para o Gestor 6 “[...] A falta de um clima agradável. Não é o caso de minha agência atual, mas sim da anterior. Foi muito difícil trabalhar em meio àquela tensão. Alguns funcionários reclamavam muito e contaminavam os colegas”. A importância de um bom clima organizacional é inequívoca. A superação de objetivos, aliada a uma vida pessoal mais saudável dependem disso, pois, é no

ambiente de trabalho que se passa grande parte do dia. Para Covey (2014) quando você se comunica sinergicamente, está simplesmente abrindo seu coração, sua mente e modo de expressão para novas possibilidades, novas alternativas e novas opções.

Falta de confiança também foi evidenciado como uma dificuldade enfrentada. Trabalhar com colegas em quem não se confia é bastante desconfortável. Para o Gestor 3 “[...] trabalhar com alguém que você não confia é algo bastante complicado. Nesse momento em que temos a redução do quadro funcional, todos os funcionários são importantes e conviver com quem não se confia é difícil. Procuro aumentar os controles e aplicar feedbacks frequentes”.

#### 4.4 AÇÕES DESENVOLVIDAS PELOS LÍDERES PARA DESENVOLVER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

O líder é, definitivamente, um motivador, um inspirador, a maioria dos colegas evidencia essa como uma característica importante a um líder. Ele deve motivar-se e auxiliar para que os membros da sua equipe se mantenham motivados também. Para o Gestor 7 “[...] O líder deve ser motivado e auxiliar na motivação de seus colaboradores”. Gil (2001) acredita que motivação é a força que estimula as pessoas a agir.

Foi evidenciado que o gestor deve liderar pelo exemplo, liderar é servir conforme dito pelo Gestor 1 “[...] O líder deve dar o exemplo. Como esperar que sua equipe faça se você não faz”. Para Predebon (2012) os líderes eficazes agem pelo exemplo, combatendo o medo do erro através deste, expondo-se, também respeitam à diversidade e à pluralidade de ideias. O líder tem que ter empatia e saber se colocar no lugar de cada colega da equipe, para poder extrair o melhor daquilo que cada indivíduo tem. Ao ver que o gestor está engajado no assunto, é mais fácil segui-lo. Saber ouvir e dominar seus assuntos foram considerados muito importante pelos gestores conforme relato do Gestor 3 “[...] ele deve saber ouvir, realmente ouvir o que os colaboradores têm a dizer e levar suas palavras em consideração ao tomar decisões”.

Foi dito pelos colegas que o líder deve saber gerenciar conflitos, a fim de manter a equipe unida e focada. A maioria procura sempre ouvir as partes antes de intervir. Procuram também, fazer com que os envolvidos tentem resolver sozinhos os problemas.

Os gestores procuram promover o desenvolvimento contínuo da equipe, alguns mais que outros, de acordo com cada perfil. Uns atem-se ao desenvolvimento do conhecimento dos produtos e serviços da empresa e outros vão além, incentivando o desenvolvimento dos colaboradores como pessoa, conforme Gestor 7:

[...] procuramos fazer com frequência cursos para conhecermos melhor alguns produtos, os quais são sempre sugeridos pelos colegas. Incentivo que eles façam os cursos da Universidade Caixa e também que se desenvolvam como pessoas. Que organizem sua vida profissional a fim de não prejudicar suas relações pessoais com a família e amigos. Conversamos muito sobre estar sempre se aprimorando, fazendo uma pós-graduação, cursos ou outra graduação. Essa é uma importante forma de criarmos os líderes do futuro. (GESTOR 7)

É importante manter um controle do que está sendo repassado aos colegas. A organização é outra característica importante para poder cobrar e o importante é saber cobrar. Para o Gestor 2 “[...] deve aprender a acompanhar o desenvolvimento das atividades dos funcionários, intervindo quando necessário. Os gestores mais jovens demonstram mais facilidade na forma de cobrar”. Segundo Rhinesmith (2009) há sempre a necessidade de equilíbrio adequado de fluxo e controle.

O líder, ao valorizar o trabalho dos colegas, torna esses seus parceiros e esses devolvem através da lealdade e comprometimento. Percebe-se que o gestor, enquanto incentivador, consegue resultados muito satisfatórios, e essa é uma característica importante que deve ser desenvolvida pelos líderes.

## **5 CONCLUSÕES**

As entrevistas foram feitas nas agências de lotação dos gestores. Ao mesmo tempo que tal fato mostra o gestor em seu local de trabalho, o que torna maior a compreensão, também acaba por deixá-lo com receio ao responder de forma direta o que lhe foi perguntado. Uma vez que são levantadas questões importantes sobre seu trabalho, principalmente as que tratam as dificuldades enfrentadas no seu dia-a-dia. Alguns foram mais comedidos em suas respostas de maneira a não se expor. De qualquer forma, foi possível obter-se muitas informações importantes, como as descritas a seguir.

A Caixa, como toda grande empresa, possui uma macro estratégia que deve ser seguida por todas as suas unidades. O gerente PJ torna-se, então, um líder tático, mas isso não lhe confere menor importância. É seu papel conhecer e disseminar as citadas estratégias. É ele que está, no dia-a-dia, pondo estas estratégias em prática junto com sua equipe. Para que isso se torne uma realidade, ele deve garantir a execução das estratégias através de fatores subjetivos como motivação, confiança, gestão do clima organizacional e integridade. Sua forma de liderança é o que torna sua equipe vencedora. Esse gestor mostra-se hábil na gestão de sua

equipe a fim de direcioná-la ao cumprimento dos objetivos propostos, através do ferramental fornecido pela mesma, aliado às suas próprias estratégias. Através dele, como discorrido ao longo deste artigo, é possível o atingimento das metas propostas. Motivar sua equipe para a concussão dos objetivos. Superar eventuais situações de estresse vividas pela equipe são ações que também demonstram o equilíbrio emocional necessário a um líder.

A maior dificuldade enfrentada por esses gestores PJ é a produção de um trabalho qualificado frente a constante redução de pessoal. Essa vem atrapalhando o desenvolvimento do trabalho de qualidade pelas equipes, e ao menos no curto prazo, não há perspectivas de reposição. Esse movimento do mercado é inexorável. Como alternativa busca-se o direcionamento para a utilização de outros canais de atendimento. As casas lotéricas, correspondentes bancários, terminais de autoatendimento e internet banking são meios de menor custo para a empresa e maior praticidade para os clientes. A utilização destes canais reduz drasticamente o atendimento nas agências, liberando os gerentes PJ e equipes para buscar negócios mais rentáveis. O aumento da eficácia de maneira a reduzir o retrabalho é de extrema importância para a sustentabilidade da empresa. As horas extras, dentro de um determinado limite, podem ser utilizadas como uma alternativa a citada redução de pessoas.

Acompanhamento e controle são essenciais para minimizar a falta de confiança no curto prazo. Já no longo prazo o treinamento, os feedbacks aliados ao engajamento desses colaboradores tendem a aumentar a confiabilidade entre os membros da equipe.

A integração entre os membros da equipe no ambiente profissional, e até em momentos de lazer, colabora para um clima organizacional mais leve e dessa forma o trabalho se torna mais agradável.

Os gestores PJ são pessoas bastante comprometidas e organizadas que estão conseguindo obter resultados surpreendentes em um momento econômico desfavorável, com recursos escassos. Cada vez, fica mais evidente que o desenvolvimento de um líder acontece em momentos de maior dificuldade em que a criatividade e competência são postas a prova.

Diante disso, sempre irão existir alternativas e maneiras de ser gestor em uma empresa pública e trabalhar com qualidade. Para isso o gestor terá de utilizar os mecanismos certos, aprender a melhor forma de conduzir sua equipe de maneira a torná-la excepcional.

Durante o decorrer desta pesquisa ocorrem novos fatos no que se refere a reestruturação da empresa. Para um futuro trabalho seria interessante explorar melhor esse assunto e descobrir qual o impacto no trabalho dos gestores e o que pode ser feito para minimizado.



## **LEADERSHIP AS A KEY FACTOR OF SUCCESS IN A PUBLIC BANK: THE CASE OF THE CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Abstract:** This article discusses how the Caixa Manager successfully manages your team. It seeks to identify the form of leadership of the corporate manager of Caixa's branches to efficiently drive its team to make it a motivated and winning team. The methodology used was pure, empirical and descriptive research. Together with the literary research, interviews were conducted with seven well-placed managers in the company's goal system. It has been shown that leaders inspire motivation, display trust, and maintain the organizational climate always with integrity. They lead by example, dominate their assignments, and direct the team toward meeting the goals. This research raises questions about the restructuring made by the company that is reducing the number of employees in the agencies making the work of the teams much more difficult.

**Key words:** Legal Personnel Managers. Teams. Caixa Econômica Federal.

### **REFERÊNCIAS**

CAIXA ECONÔMICA FEDERREAL. **Sobre a Caixa**. 2012 Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-Caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>> Acesso em 10/11/2016

CARVALHO, Luiz Henrique S. **Formando equipes vencedoras**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/formando-equipes-vencedoras/66800/>> Acesso em 13/03/2017

CARVALHO, Antônio V; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**. Atlas, 1998

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

DANTAS, Tiago. "**Caixa Econômica Federal**"; Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/economia/caixa-economica-federal.htm>>. Acesso em 25/05/2017

FELIPPE, Maria Inês. **Incentivos e boa liderança elevam o comprometimento da equipe**. Disponível em <[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=101](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=101)> Acesso em 12/05/2017

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: Atlas, 2001.

GRUBBER, L. S. **Liderança — Características e Habilidades do líder em numa organização bancária — estudo de caso**. UFSC, 2001.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MULLER, Wanessa. **Diferenças entre Gestores e Líderes**. 2015 Disponível em <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_069M\\_12.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_069M_12.pdf)> Acesso em 04/06/2017

NORTEADORES VIVAR. **Papel do Gestor**. 2017. Disponível em <<http://painel.caixa/Norteadores.htm>> Acesso em 08/05/2017

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RHINESMITH, Stephen H. **Globalização O Guia do Gestor**, 1993, p.2

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo, Saraiva, 2006, P.67

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2005.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1994

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de fazer um agradecimento especial para meu orientador, professor Derson da Silva Lopes Junior, com o qual tive o prazer de conviver em mais de uma disciplina desse curso. Sua competência, paciência, apoio e motivação são inspiradores e fizeram do aprendizado algo especial.

## APÊNDICE A – Transcrição de uma entrevista

Porte da Agência: 2

Idade: 40 anos

Estado Civil: Casado

Gênero: Masculino

Tempo de Empresa: 3 anos

Tempo na Função de Gestão: 1 ano

Quantidade de Funcionários na Equipe:3

1) Conte-me um pouco de sua trajetória profissional na empresa

Tenho 40 anos, 3 anos na empresa, comecei como técnico bancário na agência Guia Lopes, após um ano de empresa tornei-me substituto do gerente pessoa jurídica e logo após tornei-me assistente de atendimento. Com um ano e meio de empresa fui convidado a substituir a gerente pessoa jurídica da agência Bom seis meses durante a licença maternidade, mas para isso deveria abrir mão da função de assistente sem garantias de recolocação após o retorno da gerente. Aceitei e quando ela voltou fui chamado para assumir como gerente pessoa jurídica a agência Independência.

Isso aconteceu muito rápido e foi levada em consideração minha trajetória fora da Caixa. Trabalhei por dez anos no banco HSBC, quando passei no concurso da Caixa tinha a função de gerente geral. Abri mão da função pela estabilidade e pela menor pressão que existe na empresa. Para isso recomecei em outra instituição com uma redução drástica no salário e disposto a fazer uma bonita carreira aqui.

2) Como você define e cobra as tarefas dos funcionários da equipe?

As tarefas são definidas de acordo com o perfil e capacidade de cada empregado. Eles vão recebendo as tarefas conforme demonstram capacidade e para executar tarefas mais complexas. É importante que o gestor tenha o controle do que está solicitando ao funcionário e se o mesmo está executando.

3) Existem reuniões orientadas para os resultados? Com que frequência? Como são?

Fazemos reuniões semanais para acompanhamento dos objetivos propostos pela empresa e dos resultados obtidos. Abrimos o Realize (sistema de mensuração dos resultados da empresa) e definimos alguns objetivos semanais e qual a participação de cada colega. Esses objetivos são sempre definidos em conjunto.

4) Como você trata de situações de estresse com empregados? Algum tratamento diferente para os empregados problema?

Tento sempre conversar, saber o que aconteceu. Quando acontece um conflito, procuro ouvir todos os envolvidos sem emitir juízo de valor. Tem dado certo.

Empregados problema recebem o mesmo tratamento, talvez com um pouco mais de firmeza da minha parte.

5) Como você se relaciona com os empregados problema?

Esses empregados normalmente estão desmotivados, ou com poucas expectativas da empresa. Respeito sua opinião, mas eles têm que produzir, pois são pagos para isso. Cobro as tarefas, procuro repassar tarefas que sejam menos complexas, mas eles precisam trabalhar e produzir. Trato com respeito e procuro manter um bom clima no segmento.

6) Existe uma fórmula para tratar com funcionários problema?

Não existe, você tem que adaptar para cada situação. As pessoas são diferentes e reagem de maneira diferente. Alguns são mais sensíveis, com esses, tento dialogar mais, motivar, dar sentido ao trabalho deles. Outros são mais “casca grossa”, com esses procuro ser mais firme, mas sempre com respeito e valorização. Sempre dou feedbacks para os colegas, assim como também peço, isso funciona muito bem com os funcionários problema.

7) Os funcionários conhecem os objetivos propostos pela empresa e sentem-se parte do resultado? Como isso é feito?

Sim, alguns mais que outros. Um colega da equipe, o assistente de atendimento, está sempre procurando se informar e traz contribuições muito ricas para o grupo. Nas reuniões semanais, falamos muito sobre os objetivos e traçamos as estratégias para semana. Isso funciona bem. Em um período acabamos não fazendo essas reuniões na frequência definida e a produtividade caiu.

8) Sua equipe é motivada? Qual seu papel na motivação da equipe?

Sim, tento manter um clima agradável no segmento e procuro elogiar boas atitudes e comportamentos. Exalto as qualidades e os estimulo a se desenvolver. Tento fazer com que todos sintam-se parte do resultado e reconheço o trabalho de cada um.

9) Como você percebe o clima em toda a agência e no segmento PJ? A maioria dos funcionários compartilha de sua opinião?

O clima na agência, atualmente, está bom. No segmento é muito tranquilo, todos tem uma boa relação e sentem-se valorizados. Sei que alguns colegas de outros segmentos não compartilham da minha opinião, pois duas das três gerentes pessoa física são mais rígidas na cobrança.

10) Você estimula o desenvolvimento contínuo de sua equipe? O que é feito?

Sim, procuramos fazer com frequência cursos para conhecermos melhor alguns produtos, os quais são sempre sugeridos pelos colegas. Incentivo que eles façam os cursos da Universidade Caixa e também que se desenvolvam como pessoas. Que organizem sua vida profissional a fim de não prejudicar suas relações pessoais com a família e amigos. Conversamos muito sobre estar sempre se aprimorando, fazendo uma pós-graduação, cursos ou outra graduação.

11) Existe suporte de sua parte a fim de auxiliar nas dificuldades da sua equipe?

Sim, mostro-me sempre disposto a orientar, mas tento não os deixar preguiçosos. Mostro onde podem encontrar informação e estímulo a desenvolver sua curiosidade. Quando ocorrem dificuldades pessoais, procuro entender o que está acontecendo e dar suporte e orientação.

12) Quais as maiores dificuldades que você enfrenta no dia a dia da agência e como você faz para superar essas dificuldades?

A redução do pessoal. A empresa está se reestruturando e já perdi duas pessoas da equipe nos últimos 6 meses. Tivemos que ceder um colega para a pessoa física e outro foi promovido, não havendo reposição. Para superar as dificuldades tentamos reduzir o retrabalho, sendo assertivo na primeira vez, encaminhamos os clientes para que utilizem os meios digitais e acabamos aumentando um pouco nossa jornada.

13) Quais características o líder deve desenvolver para formar uma equipe motivada e vencedora?

O líder deve ser motivado e auxiliar na motivação de seus colaboradores. Deve liderar pelo exemplo. Deve manter um bom clima organizacional e deve aprender a acompanhar o desenvolvimento das atividades dos funcionários, intervindo quando necessário.