

DESAFIOS ENFRENTADOS POR GERENTES DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS*Raquel Costa²⁰**Sonia Maria de Carvalho Silva²¹*

RESUMO: Apesar do setor bancário do Brasil ser considerado detentor de um dos maiores faturamentos do mundo, os gerentes de agências da rede privada se deparam diariamente com um alto nível de exigências e com inúmeros desafios a serem superados. O objetivo do presente trabalho é identificar os desafios enfrentados por alguns gerentes que se veem diante do desafio de se adequar a realidade do mercado que está em constante mutação, tratando-se de um ambiente altamente competitivo e informatizado. Diante de tantos desafios pretendeu-se levantar os principais deles, com base em um processo de autoavaliação, realizado pelos profissionais que participaram da pesquisa de campo. Quanto aos fins da pesquisa, a metodologia utilizada classificase como bibliográfica e de campo, sendo de natureza qualitativa. Os dados coletados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, direcionado aos gerentes de dois bancos. Por meio da pesquisa exploratória, foram obtidas informações sobre a visão de gerentes que deu origem a análise dos resultados, realizada com base nos autores pesquisados. Por fim, os gerentes apontaram que o principal desafio enfrentado, no exercício de suas funções, é a constante pressão para o atingimento de metas e para o alcance de resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Instituição Bancária. Desafios dos Gerentes.

ABSTRACT: Although Brazil's banking sector is considered to be one of the largest revenues in the world, managers of private network agencies face a daily high level of demands and numerous challenges to overcome. The objective of the present work is to identify the challenges faced by some managers who face the challenge of adapting to the reality of the market that is constantly changing, being a highly competitive and computerized environment. Faced with so many challenges, it was intended to raise the main ones, based on a process of self-assessment, carried out by professionals who participated in field research. As for the purposes of the research, the methodology used is classified as bibliographical and field, being of a qualitative nature. The collected data were obtained through the application of a questionnaire, directed to the managers of two banks. Through the exploratory research, information was obtained on the

²⁰ Pós-Graduação no Curso de MBA de Gestão de Pessoas

²¹ Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com pesquisa desenvolvida na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (2011). MBA Organizações e Estratégia pela UFF (2010). Especialista em Educação Superior no Brasil pela UFF (2007). Bacharel em Arquivologia pela UFF (2003), com pesquisa desenvolvida na área de Gestão de Documentos. Licenciada em Estudos Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1984).

managers' view that led to the analysis of the results, based on the authors surveyed. Finally, managers pointed out that the main challenge faced in the exercise of their functions is the constant pressure to achieve goals and achieve results.

KEYWORDS: Leadership. Banking institution. Managers 'challenges.

1. INTRODUÇÃO

O atual mundo dos negócios no qual as instituições bancárias estão inseridas caracteriza-se pelas constantes e rápidas mudanças geradas por conta do avanço tecnológico e pelo mercado globalizado. Neste cenário extremamente competitivo, os gestores que atuam nas agências bancárias se veem diante do desafio de criar e recriar seu cotidiano e, apesar das constantes pressões sofridas esses profissionais buscam se adaptar a um contexto mercadológico de constantes mudanças.

O mesmo cenário gera para as instituições de todos os setores inúmeras dificuldades, principalmente para conseguir atender às exigências de clientes que se tornaram, com o passar dos anos, mais informados, conscientes e exigentes sabendo cobrar seus direitos, maior qualidade dos produtos e serviços ofertados, conforto nos ambientes de atendimento e, principalmente, a presença de profissionais competentes, educados e especializados. Além disso, o mercado globalizado faz com que as instituições bancárias e demais empresas de todos os setores tenham que criar novas potencialidades de negócios, visando superar os desafios que surgem diariamente e se inovar frente à grande concorrência que surgiu.

O presente estudo de caso visou identificar, por meio de um processo de autoavaliação, os principais desafios enfrentados por gerentes de duas redes bancárias, cujas agências encontram-se localizadas no centro da cidade do Rio de Janeiro e nos municípios de São Gonçalo, Alcântara e Niterói/RJ.

Dentre os inúmeros resultados obtidos identificou-se que os gerentes pesquisados apontaram como principal desafio enfrentado, no exercício de suas funções, a constante pressão para o atingimento de metas e para o alcance de resultados, além de outros desafios indicados por eles durante a realização da pesquisa de campo.

Silva et al (2017) apontam que os profissionais das instituições bancárias são conduzidos a se empenharem diariamente na busca pela obtenção de maiores lucros. Deles é exigido o alcance de metas e a obtenção por resultados financeiros rápidos, rotina que acaba por gerar um ambiente de trabalho instável e um clima de extremo estresse entre os profissionais. Diante de tal realidade, tanto os gestores quanto suas equipes, ao invés de trabalhar em harmonia e focados nos objetivos da instituição, ficam todos expostos a um ambiente de constante pressão que causa desequilíbrios internos entre eles.

Diante de tal realidade, aumentam os desafios a serem encarados pelos líderes e fica explícita a importância do papel desses profissionais e de seus conhecimentos que surge como um diferencial competitivo para aquelas organizações que valorizam a atuação das pessoas, diante dos interesses e objetivos empresariais. Neste sentido, torna-se fundamental a posição ocupada pelo gerente bancário que precisa atuar na condição de um líder bem preparado e capaz de gerir equipes de alto desempenho.

Liderar nem sempre é uma tarefa fácil, os gerentes das agências bancárias são considerados líderes intermediários, uma vez que eles ficam entre o dilema de atender as exigências da direção e fazer com que sua equipe cumpra metas, atue em sintonia e se sinta motivada. Logo, apesar do seu cargo ser de comando, esse profissional fica subordinado aos comandos de quem está acima e exposto ao nível de motivação, dedicação e comprometimento da sua equipe.

Estudos já realizados apontam que muitas são as dificuldades encaradas todos os dias por gerentes de banco, já que a maioria deles atuam sob constante pressão, deste modo acabam apresentando altos níveis de estresse que se reflete sobre suas condições físicas e emocionais, além dos reflexos negativos sobre a vida pessoal. Deles é exigido o domínio técnico de suas tarefas; eles precisam se manter firmes diante das constantes pressões para o atingimento de metas e cobranças por resultados rápidos; além de terem que saber ser relacionar com a direção do banco, com a equipe e clientes. Portanto, diante de tantos desafios enfrentados diariamente pelos gerentes de banco, o presente estudo de caso pretende apresentar os principais deles com base em um processo de autoavaliação para, em seguida, propor a montagem de um Plano de Ação focado na saúde dos trabalhadores.

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os principais desafios enfrentados pelos gerentes das agências bancárias pesquisadas, localizadas em São Gonçalo, Alcântara, Niterói e no centro da cidade do Rio de Janeiro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Liderança

Toda boa liderança deve ser capaz de influenciar positivamente sua equipe e de motivá-la, levando-a a atingir seus objetivos e metas que podem ser coletivas ou individuais. Um líder consciente e engajado sabe exercer uma liderança de qualidade e é capaz de influenciar os funcionários, motivando-os e incentivando-os a atingir os objetivos pré-estabelecidos pela empresa. Entende-se que um líder competente é aquele que consegue articular os objetivos da melhor forma possível, atuando focado no atingimento dos mesmos.

A liderança é a “Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25).

A liderança é um importante modelo de gestão para organizações de qualquer porte e ramo de atuação, e sua aplicabilidade facilita o desenvolvimento de fatores motivadores que possibilitam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, permitindo o alcance de metas e, conseqüentemente, tornando a empresa competitiva no mercado (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), torna-se fundamental que o líder saiba lidar com a natureza humana a fim de gerenciar com maestria as pessoas. O autor considera que é atribuição do líder motivar os colaboradores a se sentirem satisfeitos no desenvolvimento de suas atividades, em consonância com os objetivos da empresa, ação que se reflete sobre a produtividade. Porém o grande desafio que se coloca diante dos líderes é saber como motivar os colaboradores, fazendo com que eles atuem na direção dos objetivos da empresa.

Cabe ao líder assumir a responsabilidade de “... conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2012, p. 282).

Bergamini (2008) considera que torna-se fundamental que um líder desenvolva competências gerenciais, que saiba motivar, se comunicar e coordenar sua equipe, pois o ato de liderar acarreta em saber lidar com as diversidades das inúmeras situações que surgem no exercício da função.

Para Montana e Charnov (2006), um líder pode ter seu comportamento orientado à *tarefa* - foca sua atuação nas atividades dos colaboradores, não se preocupa com eles ou com as atividades ligadas a eles; orientado ao *funcionário* – foca seu olhar sobre os colaboradores e sobre o seu relacionamento com eles, busca saber como eles se sentem, não supervalorizando a realização da tarefa.

Liderar nos tempos de hoje não é uma tarefa muito fácil, os profissionais querem um líder que os motivem, que seja confiante, justo, otimista, corajoso, imparcial, observador. O líder moderno precisa ser forte para quebrar paradigmas, talvez sua maior barreira. Precisa conscientizar sua equipe sobre possíveis mudanças e se comportar como um artista na arte de conduzir (SALES, 2009).

2.2 A Instituição Bancária

No início os bancos eram denominados como ‘casa do dinheiro’ ou ‘casa de custódia’, cabendo-lhes o papel de guardar os valores dos praticantes do escambo. O Banco do Brasil foi o primeiro banco brasileiro, fundado pelo Príncipe Regente Dom João, em 1808. Com o passar do tempo as ditas casas de custódia passaram a ofertar empréstimos de valores custodiados, uma vez que, os banqueiros perceberam que as pessoas sacavam seus valores gradativamente e não de uma só vez, e assim, parte do dinheiro ficava parado sendo possível utilizá-lo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

As casas de custódia foram substituídas por bancos, de acordo com a modernização da sociedade e do comércio mundial, logo essas instituições passaram a ter uma importância maior na vida das pessoas.

Segundo a Lei nº 4.595/64, além de possuírem esse poder na economia mundial, os bancos também comercializavam uma gama diversificada de produtos e serviços, como seguros em geral, títulos de capitalização, aplicações financeiras, fundos de ações, cartões de crédito, consórcios, entre outros (SILVA ET AL, 2017).

No Brasil, cabe ao Banco Central a função de autorizar, fiscalizar e aplicar penalidades a todos os bancos e instituições financeiras que atuam no Brasil, cabendo-lhe também a função de regular a emitir a moeda, disponibilizar crédito e atuar junto ao capital estrangeiro no país. Desde o início da história dos bancos sua gestão sempre foi totalmente verticalizada e definida por uma hierarquia muito rígida, dando aos seus colaboradores funções e tarefas bem específicas. Muitos anos depois o advento da informatização gerou no surgimento dos bancos virtuais e tal realidade alterou as tarefas bancárias acentuadamente, transformando significativamente a atuação de seus colaboradores e gerentes (MACIEL; COSTA, 2014).

Na década de 90 e no ano de 2017 ocorreram inúmeros fechamentos de agências que geraram diversas demissões. Desta maneira, a gestão das instituições financeiras foi flexibilizada e a função dos bancários foi alterada radicalmente, onde a meritocracia passa a ser adotada de forma decisiva, principalmente no processo de seleção dos gerentes. O volume do trabalho aumentou, os salários diminuíram e foram flexibilizados, de acordo com as metas a serem atingidas, logo todas essas mudanças criaram maior dependência do banco em relação aos colaboradores (MACIEL; COSTA, 2014).

2.3 As Mudanças Históricas se Refletindo sobre as Relações de Trabalho

No início dos anos 70 a internacionalização dos mercados causou uma crescente incerteza, gerou uma concorrência sem limites e se refletiu na imprevisibilidade das taxas de câmbio. Todas essas ocorrências surgiram unidas aos movimentos de resistência operária que levaram ao fim do fordismo. Depois dos anos 70 surge esse cenário de crise que acabou por gerar em uma forma de organização capitalista inovadora, fundamentada na flexibilização dos padrões de consumo, de produtos e, principalmente, dos processos de trabalho.

Nessa fase, ocorre à acumulação flexível que acaba por gerar uma nova configuração estrutural do processo de acumulação, dando origem a uma nova fase do capitalismo que passou a priorizar a redução de custos e o aumento da produtividade, fundamentada na flexibilização dos processos de produção e na reorganização empresarial. E assim, essa nova realidade gerou novas relações de trabalho que

intensificaram a competitividade e provocaram a diminuição dos lucros. Segundo Harvey (2003); Coriat (1989) todas essas mudanças causaram, resumidamente: a acumulação flexível; altos níveis de desemprego estrutural; reconstrução de habilidades; ganhos modestos (quando ocorriam) de salários reais; enfraquecimento do poder sindical; redução do emprego regular e o crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

[...] no atual momento histórico do capitalismo o trabalho se transforma, assumindo novas dimensões e configurações. A fluidez e volatilidade típicas dos mercados financeiros contaminam toda a economia e a sociedade, e desta forma, generaliza-se a flexibilização para todos os espaços, especialmente no campo do trabalho [...] o modelo atinge a força de trabalho de forma impiedosa, transformando os trabalhadores em obsoletos e descartáveis, que devem ser substituídos por outros novos e modernos, ou seja, flexíveis. A adoção deste novo modelo traz: fragmentação, segmentação dos trabalhadores; heterogeneidade; individualização; fragilização dos coletivos; informalização do trabalho; fragilização e crise dos sindicatos; e, a mais importante delas, a ideia de perda – de direitos de todo tipo – e da degradação das condições de saúde e de trabalho. (DRUCK, 2007).

Todas essas reformulações geraram ainda muitos desgastes emocionais, graças à insegurança quanto à manutenção dos postos de trabalho que potencializou os sentimentos de incertezas e afetaram diretamente o emocional dos profissionais, ocasionando doenças físicas e refletindo sobre a qualidade do trabalho e sobre os índices de produtividade. Essa realidade também se deu nas redes bancárias, conforme a seguinte citação: “No universo dos bancários, quando o chefe ‘pede’ para o indivíduo fazer horas extras, na verdade, o que está sendo dito é: ‘faça senão ... (rua)’” (DURAND, 2000, p.15).

Neste contexto, Aktouf (1996) avalia que a habilidade necessária para se ocupar a posição de gestor ganha centralidade, e assim, o líder precisa possuir uma nova capacidade de organização, de subdivisão, de disciplina e de supervisão do trabalho da equipe, permitindo ações e reações que até então não eram permitidas.

A utilização de novas máquinas e tecnologias, ao contrário do que se imaginava, ocasionou mais pressões que se refletiram sobre a organização do trabalho e sobre os mecanismos burocráticos que só aumentaram. Além disto, ocorreu também a intensificação do ritmo do trabalho, por conta da imposição de normas de produção mais rígidas. Surge um maior controle, por parte das chefias, e maior interdependência entre colegas de trabalho. E assim, “o ritmo de trabalho tende a ser determinado por

normas controladas pela hierarquia e legitimadas pelas exigências da clientela” (JIKINGS, 2002, p.213).

2.4 As Inovações Tecnológicas e os Novos Desafios para os Gerentes dos Bancos

Com o passar dos anos ocorreram inúmeras transformações dos requisitos e exigências que recaem sobre os gerentes de banco em suas atividades. Segundo Willmott (2005) os gerentes de banco são profissionais que atuam como representantes das instituições financeiras, eles são vistos como supostos guardiães dos interesses das referidas instituições. Logo, a importância do papel desempenhado por esses profissionais acabou por dificultar a realização de novos estudos sobre as dificuldades enfrentadas por esta categoria profissional. As reestruturações produtivas ocorridas ao longo dos anos retiraram benefícios históricos usufruídos pelos gerentes, deixando-os em uma situação de instabilidade, tal como ocorreu com outros trabalhadores. Atualmente eles sofrem da direção geral uma intensa pressão por resultados, essa realidade se reflete sobre os vários níveis de suas vidas, gerando consequências graves principalmente sobre a saúde e a subjetividade.

As profundas transformações ocorridas no sistema financeiro contribuíram para a atual conformação do referido setor. Cabendo ressaltar que um dos grandes diferenciais do setor financeiro é o seu objeto, ou seja, sua mercadoria é o dinheiro, que conferiu ao setor bancário o *status* de depositário da fortuna das pessoas que passa a ser administrada pelos bancos. Desta maneira, as inovações tecnológicas e organizacionais provocaram várias modificações no trabalho bancário, fazendo com que sua tradicional matéria prima, o papel moeda fosse substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas operacionais eletrônicos. Sendo assim, essa nova realidade resultou em profundas reestruturações sobre a identidade e a atividade bancária. (JINKINGS, 2002).

As inovações tecnológicas trouxeram uma série de alterações, dentre elas destacam-se a instalação de caixas eletrônicos de autoatendimento, posicionados em ambientes externos às agências; os serviços disponibilizados por telefone e pela internet, dentre outros. Desta maneira, os bancos passaram a ofertar serviços aos clientes sem a presença do bancário, pois todas essas tecnologias fizeram com que os clientes passassem, por meio do autoatendimento, a realizar grande parte das operações que

antes eram realizadas pelos bancários. Além de tudo, ocorreu o aumento do número de produtos e serviços ofertados pelas agências bancárias, além da necessidade de comercializá-los e maximizar seus lucros, resultando em mudanças bem expressivas na arquitetura das agências bancárias que passaram a investir cada vez mais no atendimento personalizado. (SOUZA, 2007).

Segundo Jinkings (2002) os anos 2000 foram marcados pela progressiva substituição do dinheiro em papel pelo dinheiro eletrônico (cartão magnético), e da agência física pela agência eletrônica. As agências bancárias foram transformadas em lojas informatizadas de produtos e serviços.

A adoção das novas tecnologias no setor financeiro gerou também uma grande reestruturação organizacional, tendo como consequências o desemprego, a terceirização, a precarização, a intensificação do trabalho e a necessidade de constante atualização destes profissionais. Desta maneira, os bancários parecem ser a categoria profissional que melhor reflete os danos sofridos pelas condições modernas de trabalho que resultam no desgaste humano, ocasionado pelo novo processo de trabalho. (NETZ; MENDES, 2006).

Para Serva & Ferreira (2006) as transformações ocorridas passaram a exigir dos gerentes das agências bancárias o seguinte perfil: flexibilidade; capacidade de lidar com situações de risco e de complexidade típicas de um ambiente instável e imprevisível; boa tolerância ao aumento do volume de trabalho e aos altos níveis de cobranças constantes por resultados satisfatórios, determinados pela alta direção do banco; cumprimento de prazos cada vez mais curtos; atingimento de metas; domínio sobre a equipe e carisma; etc.

Neste sentido, Linhart (2006, p. 4) coloca que “fica difícil programar uma vida quando os horários se definem segundo as agendas patronais e os dias de descanso são definidos em função das necessidades da empresa.” E assim, os gerentes passam a atuar sobre constantes pressões e acabam por não conseguir separar a vida profissional da vida privada, pois os cursos de capacitação lhes exigem a realização de aulas que ocorrem à noite e/ou nos fins de semana, além do preenchimento de relatórios que normalmente são feitos em casa. Dentro deste contexto, os gerentes passam a atuar sob uma constante pressão psicológica, graças a frequente cobrança por resultados; a exigência do alcance das metas; a possibilidade de demissão que pode ocorrer a

qualquer momento, caso o desempenho do profissional não corresponda aos anseios da diretoria; etc. Portanto, atualmente um profissional que pretende ocupar o cargo de gerente nas agências bancárias precisa, além de ter formação profissional, atender aos critérios estabelecidos pelos bancos, caso deseje conquistar e manter-se na função gerencial.

2.5 O Perfil do Líder como Influenciador de Equipes

Além de todos os desafios, já mencionados pelos autores pesquisados, o gerente deve atuar como o principal agente de motivação na organização. Estudos comprovam que o seu comportamento é capaz de gerar motivação ou desmotivação sobre seus liderados, devendo o mesmo ser responsável pelo sucesso ou pelo fracasso da equipe em relação ao atingimento das metas pré-estabelecidas.

Segundo Robbins (2004) o estilo do líder é fundamental sobre a manutenção de um bom relacionamento com sua equipe. Sua postura ética servirá como um facilitador na condução do trabalho em equipe. Uma postura carismática e humilde também pode ser determinante na geração de impactos positivos sobre os colaboradores. Sua capacidade de motivar a equipe pode ser utilizada na geração de maior otimização e produtividade do colaborador, tratando-se de um perfil fundamental. Portanto, atualmente nas agências bancárias modernas um dos maiores desafios para os gerentes está em manter a equipe motivada, mesmo diante de tantos desafios e exigências impostas no cotidiano das agências bancárias. Neste sentido, cabe colocar que a motivação funciona como um impulsionador em direção a uma meta.

O líder que atua como influenciador deve ser capaz de acrescentar valor, analisar as qualidades de seus liderados e utilizá-las para motivar sua equipe. Lopes (2015) aponta as principais qualidades que um influenciador de equipe deve ter: ***Respeito ao próximo – torna-se fundamental que o líder, além de competente, saiba respeitar os membros da sua equipe***, sabendo aceitar e ouvir as diferentes opiniões, sem querer se colocar como o ‘dono da verdade’. Neste sentido, a humildade deve estar à frente das relações entre o líder e os liderados; ***Perfil Hands on – refere-se àquele profissional que sempre se coloca disponível para realizar todas as tarefas necessárias, servindo de apoio e não medindo esforços para ajudar e colaborar; Saber ensinar - na***

atual era da informação cabe ao líder desenvolver a habilidade de saber ensinar e compartilhar seus conhecimentos, sendo essa postura bem vista tanto pelas empresas quanto pela equipe; *Visão Holística* – espera-se que o líder saiba trabalhar com colaboradores de diferentes perfis e que seja integrador para conseguir unir a equipe, valorizando as diferenças; *Capacidade de saber se comunicar* – o líder deve se comunicar de forma clara, confiante e harmoniosa, a fim de manter interações bem sucedidas.

Diante das características apresentadas, faz-se necessário considerar o desafio a ser encarado pelo gerente bancário que, além de ter que atuar tecnicamente, deve ser capaz de criar oportunidades de *performance* para seus liderados, sem abrir mão da sua posição e de suas responsabilidades. Neste sentido, conhecer seus próprios limites e o perfil dos seus colaboradores torna-se fundamental. (LOPES, 2015).

Maximiano (2000) considera que as características mais importantes que o líder precisa ter para alcançar um desempenho eficaz são: ter boa comunicação, ter diplomacia, saber administrar conflitos, manter bons relacionamentos interpessoais, ser persuasivo, ter empatia, dar *feedback*, manter a imparcialidade, ser dinâmico, ser bom ouvinte e saber trabalhar em equipe. Um líder com maior motivação apresenta maior habilidade para lidar com sua equipe. E, apesar de todas as publicações divulgadas sobre as diferentes personalidades de um líder, na verdade, ainda não foi possível traçar com precisão os traços de personalidade comum a todos eles.

Além de todas as características, já mencionadas, as mais relevantes que um líder deve ter são a capacidade de iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal, porém nem todos os profissionais que possuem essas características se tornam líderes e nem todos os líderes possuem esse perfil. Algumas características dos líderes podem ser desenvolvidas e uma delas é a capacidade de comunicação, reconhecida com imprescindível para todo líder que deve ser capaz de repassar as mensagens de maneira a inspirar, persuadir e, principalmente, motivar seus colaboradores, cabendo-lhe transformar ideias em mensagens convincentes. (MAXIMIANO, 2000).

A habilidade de administrar conflitos também merece destaque e deve ser considerada como uma das mais importantes habilidades que um gerente deve ter. Uma pesquisa realizada pela *American Management Association* mostra que o gerente médio

passa aproximadamente 20% de tempo lidando com conflitos. A gestão de conflitos, segundo pesquisas, já realizadas, foi classificada como uma das habilidades mais importantes, estando a frente até mesmo da tomada de decisão da liderança e da capacidade de comunicação. (ROBBINS; DECENZO, 2004).

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema em questão: desafios enfrentados por gerentes de agências bancárias. O presente estudo de caso foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Com a construção do referencial teórico pretendeu-se apresentar: conceitos de liderança; um breve histórico sobre a instituição bancária; as mudanças históricas que se refletem sobre as relações de trabalho; a burocracia ocorrida nas redes bancárias; as inovações tecnológicas e os novos desafios para os gerentes dos bancos; o perfil do líder como influenciador de equipes.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Portanto, a pesquisa de campo desenvolvida é de natureza qualitativa, pois os dados obtidos através de um questionário, aplicado em janeiro de 2019, aos gerentes das agências bancárias de dois bancos da rede privada que considerou um universo específico, caracterizado pela natureza exploratória do método.

O questionário aplicado teve como objetivo geral identificar, por meio de um processo de autoavaliação, os principais desafios enfrentados pelos gerentes no exercício das suas funções. Cabe ressaltar que o referido questionário, foi enviado separadamente, em janeiro de 2019, para as equipes de dois bancos. No primeiro banco participaram (6) seis gerentes que atuam em agências localizadas na cidade do Rio de Janeiro e, no segundo banco, participaram (10) dez gerentes que atuam nos municípios de São Gonçalo, Alcântara e Niterói/RJ, perfazendo um total de (16) dezesseis gerentes dos dois bancos pesquisados, a fim de apresentar os maiores desafios enfrentados, segundo a ótica dos próprios respondentes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Os Bancos

O primeiro estabelecimento foi fundado em Poços de Caldas/MG, em setembro de 1924, denominada de Casa Moreira Salles, fundada pelo Sr. João Moreira Salles – tratava-se de um estabelecimento comercial que vendia produtos em geral, como por exemplo: louças, roupas, sapatos, bebidas, etc. Na sequência, o referido proprietário recebeu do governo federal uma autorização para funcionar como uma seção bancária, ou seja, a loja passou a funcionar atuando como um dos bancos mais importantes do estado.

Em 2008, dois dos mais importantes e populares bancos do Brasil se uniram, numa operação que representou uma das maiores fusões da história brasileira. Naquele histórico 4 de novembro, nasceu também um dos maiores bancos do mundo e um gigante brasileiro (Disponível em: <<https://www.itau.com.br/sobre/memoria/um-banco-com-nove-decadas-de-muita-historia.html>> Acesso em: 23/11/2018).

As histórias desses dois bancos brasileiros têm como pontos comuns a preocupação com a ética materializadas por meio de uma Fundação e de seus Institutos que atuam na área social. Também existem vários aspectos convergentes entre as duas organizações que primam pela satisfação dos clientes, pelo incentivo à cultura e à educação.

Durante nove décadas de história o banco, em que atuam parte dos gerentes pesquisados teve que atravessar inúmeras fronteiras para só então poder inaugurar sua atuação global e lançar bases em outros países da América Latina.

O segundo banco dos gerentes que participaram da pesquisa de campo é considerado uma companhia aberta que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, nas modalidades por meio das seguintes carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento, investimento, arrendamento mercantil, operações de câmbio, atividades complementares, tais como as de Seguros, Previdência Privada, Capitalização, Corretagem de Títulos, Administração de Cartões de Crédito, Consórcios, Fundos de Investimentos e Carteiras Administradas, etc.

Está presente em 18 países contendo cerca de 7 mil colaboradores e, no Brasil, possui 93 mil colaboradores, aproximadamente. Atua a frente da melhoria contínua da

educação pública, da valorização e divulgação da arte nacional, da mobilidade urbana e do apoio ao esporte em modalidades que retratam a identidade da cultura brasileira. Aplica em tecnologias e competências, visando ser uma das maiores instituições do mercado financeiro. Desenvolveu um trabalho focado nas questões de sustentabilidade que influencia em suas tomadas de decisão. Trabalha para ajustar sua atuação aos constantes riscos do mercado, busca se manter por meio de seus diferenciais competitivos e foca sua gestão nos impactos ambientais e sociais, além de financeiros.

4.2 Resultados da Pesquisa de Campo

Por meio da pesquisa de campo realizada foi possível registrar, em termos gerais, os percentuais apresentados na tabela 1, referentes ao perfil dos gerentes que atuam em dois bancos e, cujos resultados não foram expostos separadamente, por não se tratar de um estudo comparativo e uma vez que esses profissionais, independentemente dos bancos que atuam, vivenciam realidades bem semelhantes nas duas organizações financeiras que fazem parte da iniciativa privada:

PERGUNTAS	OPÇÕES	PERCENTUAIS RESPOSTAS DOS GERENTES
GÊNERO	Masculino	90%
	Feminino	10%
ESTADO CIVIL	Casado	85%
	Solteiro	10%
	Divorciado	5%
ESCOLARIDADE	Pós Graduação	100%
TEMPO DE EMPRESA	Até 5 anos	15%
	De 5 a 10 anos	52%
	Acima de 10 anos	33%
CARGO OCUPADO / SETOR	Gerente Geral Comercial	40%
	Gerente Operacional	60%
TEMPO QUE OCUPA O CARGO ATUAL	Até 5 anos	42%
	De 5 a 10 anos	35%
	Acima de 10 anos	23%
CURSOS DE CAPACITAÇÃO	Certificação Profissional Anbima 20 - CPA	50%
	Cerificação Especialista Anbima - CEA	25%
	Certified Financial Planner – CFP	25%

Tabela 1 - Percentuais sobre o perfil dos líderes que participaram da pesquisa
Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

A segunda parte do questionário foi composta por sete perguntas específicas. Sendo que, três delas referem-se aos aspectos que os respondentes consideraram importantes em seu trabalho e às relações dos mesmos com seus superiores e equipe. Assim sendo, a tabela 2 apresenta os percentuais das respostas dadas às referidas questões:

PERGUNTAS	OPÇÕES	PERCENTUAIS RESPOSTAS DOS GERENTES
1. O que é mais importante para você no seu trabalho?	Desempenho profissional	75%
	Qualidade de vida	15%
	Salário e demais remunerações	10%
2. Você tem ou já teve problemas de relacionamentos com seus superiores?	Sim	15%
	Não	85%
2.1 Em caso afirmativo, considera que afetou ou afeta seu desempenho profissional?	Sim	100%
	Não	-
3. Você tem ou já teve problemas de relacionamentos com seus colaboradores?	Sim	75%
	Não	25%
3.1 Em caso afirmativo, considera que afetou ou afeta seu desempenho profissional?	Sim	80%
	Não	20%

Tabela 2 - Percentuais sobre os aspectos mais importantes no trabalho e sobre as relações dos gerentes com seus superiores e equipe

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

As quatro e últimas questões permitiram que os gerentes pudessem realizar um processo de autoavaliação e, elencar por ordem de prioridade suas próprias características, além de indicar os principais desafios enfrentados no exercício do cargo, conforme demonstrado nos quadros a seguir:

O quadro 1 apresenta os fatores essenciais, considerados pelos gerentes dos bancos pesquisados, que os fazem permanecer na empresa em que atuam (expostos na ordem de prioridade):

ORDEM DE PRIORIDADES	FATORES ESSENCIAIS
1º	Realização profissional
2º	Possibilidade de ascensão
3º	Realização pessoal
4º	Ambiente de trabalho
5º	Remuneração

Quadro 1 – Fatores essenciais que fazem os gerentes permanecerem na empresa
Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

O quadro 2 apresenta as características mais marcantes que os gerentes julgam ter enquanto líderes (expostas na ordem de prioridade):

ORDEM DE PRIORIDADES	AUTO CARACTERÍSTICAS
1º	Proativo
2º	Experiente / Responsável / Dedicado
3º	Comunicativo / assertivo
4º	Respeitador / flexível
5º	Criativo

Quadro 2 – Características que os gerentes julgam ter
Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

O quadro 3 apresenta as características mais importantes para um líder conquistar o respeito de seus liderados, segundo a opinião dos gerentes que participaram da pesquisa (expostas na ordem de prioridade):

ORDEM DE PRIORIDADES	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
1º	Ser assertivo / ser Proativo
2º	Ser comunicativo / ser experiente
3º	Ser respeitador
4º	Ser responsável
5º	Ser Dedicado

Quadro 3 – Características mais importantes para um líder conquistar o respeito de seus liderados
Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

O quadro 4 apresenta a questão central do presente estudo de caso, referente aos principais desafios enfrentados pelos gerentes no exercício do seu cargo (expostos na ordem de prioridade), cabendo esclarecer que na referida questão foram apresentadas

dezesesseis opções, escolhidas como base nos autores pesquisados, fato que justifica a presença de mais de uma opção elencada.

ORDEM DE PRIORIDADES	DESAFIOS ENFRENTADOS
1º	Constante pressão para o atingimento de metas e para o alcance de resultados
2º	Gerenciar conflitos e insatisfações da equipe Unir a equipe e aceitar opiniões diferentes da sua opinião
3º	Excesso de horas de trabalho (inexistência de um horário fixo) Cumprir prazos curtos Reflexos na vida pessoal devido à rotina profissional
4º	Desgastes emocionais ocasionados pelo excesso de pressão Atuar com flexibilidade em situações de impasses e resistência
5º	Insegurança quanto a manutenção do cargo (geração de sentimento de incerteza)

Quadro 4 – Principais desafios enfrentados pelos gerentes no exercício do seu cargo

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Gerentes - Elaborado pelas autoras (2019).

Cabe ressaltar que, após essa questão os gerentes tinham a opção de apontar outros desafios enfrentados, além das dezesseis opções elencadas no questionário e, alguns deles apontaram que a constante pressão por resultados lhes ocasiona um estado de estresse que se reflete sobre suas condições físicas, ocasionando doenças e desgastes emocionais. Portanto, alguns deles confirmaram que percebem os reflexos negativos que essa realidade profissional ocasiona em suas vidas pessoais, sendo que três profissionais relataram que contam com apoio de psicólogos, que realizam algumas terapias alternativas e meditação para relaxar.

4.3 Análise dos Dados Coletados

Por meio dos principais percentuais obtidos, é possível afirmar que a maior parte dos gerentes que participaram da pesquisa de campo é do gênero masculino; são casados; atuam de 5 a 10 anos no banco em que trabalham fato que demonstra a necessidade de determinado tempo de atuação nos bancos para que o profissional possa ocupar o cargo de gerente e, por último, todos eles possuem pós-graduação. A maioria

dos respondentes ocupa o cargo de gerente operacional e atua neste cargo até cinco anos, dado que comprova a grande rotatividade que ocorre no exercício deste cargo. Todos os gerentes que participaram da pesquisa já realizaram cursos de capacitação, dado que confirma que a realização desses cursos surge como um requisito, quase que obrigatório, para que se possa ocupar e manter a posição de gerente nos bancos.

Os gerentes apontaram como o aspecto mais importante no seu trabalho o desempenho profissional, tendo essa opção apresentado um percentual muito acima de dois aspectos seguintes, apontados pelos autores pesquisados, como sendo de grande relevância que é a qualidade de vida, o salário e demais remunerações.

A menor quantidade dos gerentes apontou que tem ou já teve problemas de relacionamentos com seus superiores, no entanto, dentre esses profissionais que afirmaram ter ou ter tido problemas, todos eles consideram que tal conflito afetou ou afeta seu desempenho profissional. Dado que confirma a relação profissional verticalizada que vigora nas agências bancárias, em que as determinações dos superiores devem ser cumpridas sem espaço para questionamentos.

A maioria deles respondeu que tem ou já teve problemas de relacionamentos com seus colaboradores, dado que aponta a dificuldade existente nas relações interpessoais, estabelecidas entre a maior parte deles com seus subordinados. Eles sinalizaram ainda que uma boa parte do tempo é gasto na administração desses conflitos. E, dentre esses gerentes que admitiram ter problemas com sua equipe, a maioria deles assumiu que tal situação afeta seu desempenho profissional, uma vez que eles dependem da sua equipe para obter os resultados definidos pela direção do banco.

Assim sendo, os referidos percentuais apontam duas questões que merecem destaque: uma menor parte dos gerentes apontaram problemas de relacionamentos com seus superiores e a maior parte deles confirmou ter problemas de relacionamento com seus colaboradores, fato que comprova as afirmações dos autores pesquisados que relatam sobre a dificuldade que a maioria dos líderes possui ao se relacionar com suas equipes. No entanto, os dois grupos confirmaram que esses problemas afetam, ou melhor, interferem no seu desempenho profissional.

Os gerentes realizaram um processo de autoavaliação e as duas primeiras escolhas sobre as principais questões tratadas no presente estudo de caso, foram as seguintes:

- ✓ Os fatores que os fazem permanecer no banco que atuam são a realização profissional e a possibilidade de ascensão;
- ✓ Eles se consideram ser proativos, experientes, responsáveis e dedicados;
- ✓ Para um líder conquistar o respeito de seus liderados ele deve ser assertivo, proativo, comunicativo e experiente;
- ✓ Os principais desafios enfrentados no exercício do cargo de gerente são a constante pressão para o atingimento de metas e para o alcance de resultados, o gerenciamento de conflitos e da insatisfação da equipe, saber unir a equipe e aceitar opiniões diferentes da sua própria opinião.

Observou-se que, ao apontar suas principais características, os gerentes pontuaram a opção da ‘comunicação’ na terceira posição, pela ordem de prioridade. Porém, alguns autores apontam essa característica como primordial para qualquer profissional que pretenda ocupar ou que ocupe a posição de liderança, pois um gerente precisa saber se comunicar para se relacionar de forma competente e harmoniosa com seus superiores, equipe e clientes. Chama a atenção o fato dos gerentes terem deixado nas últimas posições características, consideradas pelos autores pesquisados, como fundamentais na carreira de um líder bem sucedido que são: o respeito, a flexibilidade e a criatividade.

Alguns líderes das agências bancárias pesquisadas, mais precisamente, seis dos gerentes que participaram da pesquisa de campo, apontaram ainda que possuem diversas funções, não lhes cabendo apenas a função de liderar e motivar seus colaboradores pois, mesmo ocupando um cargo de gerente, eles continuam tendo inúmeras metas individuais de vendas e outras tantas responsabilidades, dentre elas destacam-se: o cuidado com a agência e com a carreira dos funcionários, as responsabilidades financeiras da agência, sua estrutura física, atendimento as necessidades dos clientes externos, atenção e gerenciamento dos conflitos internos, dentre outros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os principais desafios apontados pelos gerentes pesquisados que, refere-se a questão central do presente estudo de caso, destaca-se a constante pressão a qual esses profissionais ficam submetidos, tratando-se de um fator gerador de estresse, reconhecido por alguns deles.

O gerenciamento de conflitos e a insatisfação da equipe também foram apontados por eles como um dos grandes desafios enfrentados, realidade que comprova a dificuldade dos gerentes em se relacionar com suas respectivas equipes, dado que acaba por contradizer o processo de autoavaliação, realizado pelos mesmos, em que eles se consideram ser líderes proativos.

Cabe lembrar que um líder proativo é aquele que se coloca aberto às críticas e age com flexibilidade, diante de posições e opiniões diversas, perfil que os autores apresentam como raro, principalmente em um ambiente tão burocrático como o dos bancos. Assim sendo, a questão da proatividade também merece maior atenção, pois quando um líder não é proativo e não se relaciona bem com sua equipe acaba tendo que conviver com resistências, fica vulnerável e passa a ser mal avaliado pela direção e por sua equipe. Porém, cabe lembrar que, quando o gerente consegue ter sua equipe atuando, a seu favor e o avaliando positivamente, ele passa a ter resultados muito maiores, facilitando o desenvolvimento do seu trabalho e garantindo o sucesso dos resultados obtidos.

Além das dezesseis opções apresentadas aos gerentes, como os principais desafios enfrentados no exercício do seu cargo, alguns deles apontaram os reflexos que o excesso de exigência causa, não só sobre a atividade profissional, mas também sobre a vida pessoal, saúde física e emocional. Eles ainda apontaram como desafios a dificuldade em gerenciar conflitos e as insatisfações da equipe; unir a equipe e aceitar opiniões diferentes da sua opinião, dado que acaba por contradizer a questão em que os gerentes se autoavaliaram como sendo líderes proativos, uma vez que um líder com esse tipo de perfil não teria dificuldade de encarar tais situações.

Diante dos dados obtidos entende-se que um gerente precisa ultrapassar inúmeros desafios, alcançar as metas e apresentar os resultados exigidos, porém nem sempre eles conseguem, conforme foi sinalizado por alguns deles.

Por meio da pesquisa realizada também foi possível observar que existem diversas visões sobre o cotidiano bancário, graças aos diferentes perfis dos líderes pesquisados, fazendo com que cada um deles conduza os desafios enfrentados de uma maneira específica, que tenham dificuldade de se relacionar com seus superiores e colaboradores e que motivem suas equipes de maneira diferenciada. Assim sendo, o presente estudo de caso detectou que os 16 gerentes possuem estilos diferenciados e que adotam maneiras diversas de liderar e de resolver conflitos.

Considera-se ainda que se faz necessária a realização de novos estudos que confirmem se a direção dos bancos e os gerentes conseguem se manter atentos as suas próprias atitudes e da sua equipe, sendo capazes de avaliar as dificuldades e de superá-las sem a oferta de nenhum suporte, além de terem que observar os perfis dos seus colaboradores para identificar suas limitações e potencialidades, a fim de usá-las a seu favor e a favor no próprio banco. Outro desafio que merece maior atenção refere-se às relações mantidas entre os colaboradores e os gerentes que reconheceram ter alguns problemas, devendo ainda ser avaliada em novos estudos a relação dos gerentes com seus clientes, tema que não foi abordado no presente estudo de caso. Cabendo ainda destacar que o presente estudo identificou que nas relações interpessoais estão os maiores desafios a serem encarados pelos gerentes com relação aos seus colaboradores que, atualmente, não se submetem a qualquer ordem, pois a maioria deles já possui formação acadêmica, capacitação profissional e alto senso crítico, não aceitando se submeter a qualquer tipo de situação.

Por fim, sugere-se que os gerentes bancários devem ter plena ciência do seu estilo de liderança, uma vez que, seu perfil impactará diretamente sobre a motivação da sua equipe, sobre os resultados obtidos por eles e, principalmente, sobre sua vida profissional e pessoal. Portanto, seu estilo não pode se encerrar em si, pois a versatilidade na adoção de características deste ou daquele estilo é fundamental para se conseguir atuar com competência, manter sua equipe motivada e capaz de dar o máximo, visando alcançar metas e resultados a serem plenamente realizados como profissionais e como pessoas.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do BC**. 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>>. Acesso em: 23.nov. 2018.

UM BANCO COM NOVE DÉCADAS DE MUITA HISTÓRIA. 2016. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/sobre/memoria/um-banco-com-nove-decadas-de-muita-historia.html>> Acesso em 23/11/2018.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORIAT, Benjamin. **A invasão dos robôs: o impacto socioeconômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1989.

DRUCK, Graça. **A flexibilização e a Precarização do trabalho na França e no Brasil:**

alguns elementos de comparação. In XXXI Encontro Anual da ANPOCS – 2007, Caxambu:

2007.

DURAND, Marina. **Doença ocupacional: psicanálise e relações de trabalho**. São Paulo:

Escuta, 2000.

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2003.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

LINHART, D. (2006). **A caminho da desumanização**. Disponível em: <<http://diplo.uol.com.br/imprima1265>> Acesso em: 06 de dezembro, 2018.

LOPES, Neemias. 2015. **Liderança**: a escolha de influenciadores-chave para motivação de equipe. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-a-escolha-de-influenciadores-chave-para-motivacao-de-equipe/89328/>> Acesso em: 03 de dezembro de 2018.

MACIEL, H. W. P.; COSTA, M. S. **Modernas Práticas de Gestão do Setor Bancário Brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores**. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf>. Acesso em 22 nov. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da revolução urbana à revolução digital. 6º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

_____. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NETZ, J. A. & MENDES, J. M. R. (2006). O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobre jornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. **Boletim da Saúde**, 20 (1), 25-34.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALES, Queiroz, Eugênio. **O líder moderno e seus desafios**. 2009. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-eseus-desafios/36657/>> Acesso em: 12/12/2018.

SERVA, M. & FERREIRA, J. L. O. (2006). O fenômeno workaholic na gestão de empresas. **Revista de Administração Pública**, 40(2), 179-198.

SILVA, Felipe Augusto da; GORDONO, Fernanda Serotini; PEREIRA, Erick Pacheli; TOMAZ, Washington Luiz. Análise da Atuação do Gerente Bancário como Líder de Equipe em Agências do Interior Paulista. **Revista Fatec Zona Sul**. 2017.

SOUZA, L. A. S. (2007). **Na ponta da linha das agências: a atividade e a saúde de caixas bancários**. Dissertação de Mestrado, Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

WILLMOTT, H. (2005). Gerentes, controle e subjetividade. In E. Davel & M. C. O. L. Melo (Orgs.), **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial** (pp. 215-252). Rio de Janeiro: FGV.