

Universidade corporativa Caixa: formando líderes e contribuindo para a transformação cultural

Maria Emília Pereira Guimarães

Pós-graduação em Administração Pública pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF)
– Brasília, DF – Brasil. Gerente nacional da Universidade Caixa da Caixa Econômica Federal (CEF) –
Brasília, DF – Brasil.
E-mail: gedec@caixa.gov.br

Recebido em: 10/03/2014. Aprovado em: 23/06/2014. Publicado em: 14/12/2015.

Resumo

O artigo relata a experiência da Universidade Caixa na formação e capacitação dos líderes da empresa. Serão discutidos fundamentos teóricos e as iniciativas para o desenvolvimento da liderança na Caixa. O texto discute ainda o desafio da empresa de capacitar 21 mil líderes, desencadeando uma série de ações educacionais, como a Jornada da Liderança, a fim de desenvolver as competências necessárias à atuação do líder Caixa.

Palavras-chaves: Liderança. Desenvolvimento de líderes. Caixa Econômica Federal. Educação Corporativa.

Caixa Corporate University: Forming leaders and contributing to cultural transformation

Abstract

The present article describes Caixa University's experience in the education and training of its leaders. Theoretical premises and the initiatives to develop Caixa leadership are discussed. The text also discusses the company's challenges to train 21.000 leaders, triggering a series of educational actions, such as the "Leadership Journey", in order to develop the necessary skills for a Caixa leader's activities.

Keywords: Leadership. Develop of leaders. Caixa Econômica Federal. Corporate Education.

INTRODUÇÃO

Este artigo visa descrever como ocorre o desenvolvimento de líderes na Caixa Econômica e as medidas educacionais para a efetividade da atuação dos líderes. A Universidade Caixa (UC) é uma unidade organizacional que possui papel preponderante na elaboração de estratégias de desenvolvimento humano e profissional, por meio da criação e disponibilização de soluções educacionais, estratégias de gestão do conhecimento e programas de capacitação continuada que possibilitem o alcance dos objetivos empresariais.

O alinhamento das ações educacionais aos negócios das unidades da Caixa é fundamental para o alcance de resultados sustentáveis e para que os empregados participem das capacitações, motivados pelo significado e importância da ação para o seu desenvolvimento pessoal e desempenho profissional.

Além de todo alinhamento às estratégias da organização, é essencial o olhar estratégico para o contexto mercadológico e para as tendências mundiais no que se refere aos cenários prospectados para que sejam adotadas ações de vanguarda aderentes à missão e à visão de futuro.

Nesse contexto, é possível identificar que na contemporaneidade o maior desafio das organizações é ter equipes de alta *performance*, com líderes que tenham clareza de sua missão principal, que é inspirar seus colaboradores, envolvendo-os em um objetivo comum.

DESENVOLVIMENTO

O desempenho das organizações depende, intrinsecamente, da dinâmica da equipe de líderes, de sua coesão, da capacidade de lidar com as constantes oscilações do mercado e da economia mundial, o que requer permanente atenção com seu aprimoramento, tanto na esfera profissional quanto na pessoal.

Além do mais, os líderes têm de buscar o autoconhecimento, entendendo quais são seus valores, crenças, visão e missão pessoal, e quais são

os valores, crenças, visão e missão de cada um de seus colaboradores, criando, assim, a sinergia demandada para a composição de equipes vencedoras.

E por entender o papel central do líder como agente mobilizador para o alcance de resultados, uma iniciativa da empresa foi o lançamento da “Jornada de Liderança Caixa”, que visa alinhar a atuação da liderança para a concretização dos objetivos empresariais.

Uma das principais bases teóricas utilizadas na Jornada de Liderança Caixa está fundamentada na pirâmide da teoria de Patrick Lencione, que contém pilares que contemplam: Conhecer a si mesmo e aos outros, Construir relacionamentos, Estabelecer papéis e a Missão da equipe, que constituem o “bilhete de entrada” para a construção e o desenvolvimento de uma equipe de alta *performance*.

Além da base conceitual de Patrick Lencione, outras fontes utilizadas para a construção da Jornada de Liderança foram o Papeline da Liderança de Ram Charam, S. Drotte e J. Noel, e o Estilo de Liderança Caixa, contido no Modelo de Competências Caixa.

Durante essa jornada são discutidas temáticas sobre os principais desafios do líder, considerando o Modelo de Gestão da Empresa, tais como: Cultura, Papel do Líder, Desenvolvimento de Equipes de Alta *Performance*, Curva de Fisher, entre outros.

A Jornada de Liderança envolve todos os níveis de liderança da empresa, contemplando 21.000 ocupantes de cargos gerenciais, e possui quatro etapas: Inspirar, Relacionar, Contratar e Transformar. Em cada uma dessas etapas, as temáticas de liderança são aprofundadas, estimulando as lideranças a serem inspiradoras e a estarem engajadas para o alcance da estratégia empresarial.

A jornada também aborda o desenvolvimento de uma cultura de inovação alinhada à estratégia da empresa com o propósito de contribuir para a modernização, aumentando a atratividade e a competitividade dos negócios, e conseqüentemente

permite que a organização alcance patamares cada vez mais elevados de resultados.

Nesse contexto, o líder, que é o motor da transformação cultural, deve apresentar competências alinhadas à estratégia empresarial para que possa melhor conduzir as equipes rumo ao alcance da Visão de Futuro da Empresa.

Outro benefício dessa estratégia é o alinhamento da atuação dos líderes, direcionando a aplicação produtiva do trabalho e indicando qual o caminho a ser seguido para o bom desempenho profissional.

Ao final desse processo, o líder se reúne com sua equipe e compartilha as experiências vivenciadas ao longo da jornada, buscando o engajamento e o envolvimento das equipes em prol do objetivo comum de contribuir com clareza e de modo consciente para os resultados da empresa.

Assim, líderes e equipe atuam de forma mais alinhada para promover melhorias constantes em suas práticas e seguir o caminho necessário para que a Caixa continue crescendo, de maneira acelerada, responsável e sustentável.

Para dar sustentação ao movimento conduzido na organização, disponibilizamos soluções educacionais que possibilitam o desenvolvimento e o aprimoramento das competências dos líderes Caixa.

A UC oferece incentivo à Orientação Coaching para os dirigentes e líderes estratégicos, englobando o presidente, vice-presidentes, diretores, superintendentes nacionais, superintendentes regionais e demais ocupantes de cargos estratégicos, com vistas ao aprimoramento profissional desse público.

Para as demais lideranças, a Universidade Caixa disponibiliza o curso Líder Coach. Este curso foi criado com o objetivo de associar técnicas e ferramentas utilizadas no *coaching* ao desenvolvimento de líderes em diferentes áreas de atuação.

Essa estratégia garante o alcance de resultados extraordinários, uma vez que a metodologia *coaching* permite não só o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, como também de habilidades profissionais e principalmente de comportamentos que influenciam toda a atuação e *performance* do líder.

A universidade também disponibiliza, em seu portfólio ações educacionais que englobam o Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, o exercício da Liderança para o Alcance de Resultados Sustentáveis, Técnicas de *Feedback*, Desenvolvimento de Raciocínio Estratégico e Visão Sistêmica.

Além de todo o portfólio da universidade, a Caixa oferece incentivos para cursos de iniciativa da unidade que estão disponíveis no mercado e que sejam aderentes aos negócios das unidades.

A educação formal também é priorizada pela empresa com incentivo para cursos de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*, idiomas estrangeiros nas línguas inglês, espanhol e japonês.

A UC realizou assinatura de revistas para líderes gestores de unidades, que trazem assuntos correlatos às competências requeridas pela estratégia, cujos conteúdos contribuem para a atualização dos empregados acerca de diversas temáticas e auxilia na disseminação de novas ideias para que, de forma contínua, os líderes juntamente com suas equipes promovam as transformações empresariais que forem necessárias.

Além do portfólio de ações educacionais, a universidade disponibiliza, para os atuais e futuros líderes, a Academia de Liderança, um ambiente virtual que reúne artigos especializados sobre gestão e liderança, ferramentas de autoconhecimento e capacitação de equipes, indicações de livros, *sites*, filmes e projetos de desenvolvimento com foco no desenvolvimento ou aprimoramento das competências do Líder Caixa.

A Universidade Caixa também atua na capacitação dos futuros líderes preparando-os previamente para assumir uma função gerencial.

No processo de seleção, denominado Banco de Sucessores, realiza uma análise objetiva (experiência, currículo, histórico profissional) e os empregados passam por uma análise de potencial que avalia comportamentos observáveis contidos nas competências requeridas do Líder Caixa. Os participantes recebem um *feedback* específico dos pontos fortes e *gaps* verificados pela banca de avaliação. Uma vez aprovado, o empregado participa de várias ações de desenvolvimento que têm como objetivo contribuir para seu desenvolvimento e para o exercício da liderança, antes mesmo de assumir uma função gerencial.

CONCLUSÃO

Com essas estratégias, a Universidade Caixa contribui para o desenvolvimento do líder Caixa com foco nas competências definidas pela empresa, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos empresariais de forma perene e sustentável.

Pelo contexto, pode-se constatar que a Universidade Caixa se posiciona como parceira estratégica da organização, uma vez que atua na consolidação da cultura organizacional com foco no resultado estratégico, desenvolve e aprimora as competências demandadas pela empresa e viabiliza o desenvolvimento de equipes de alta *performance*.

REFERÊNCIAS

CHARAN, Ram; DROTTER, Stenphen; NOEL, James. *Pipeline de Liderança* – O desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo. São Paulo, Editora Campus – 2ª edição, 2013.

LENCIONE, Patrick. *Os Cinco Desafios das Equipes*. São Paulo, Editora Campus – 1ª edição 2002.