

Avaliação e Diagnóstico de Gestão de Equipes em um Banco Comercial

Elaine dos Santos Souza Cirilo
elaine.sscirilo@gmail.com
UPM

Eduardo Roque Mangini
eduardokmangini@gmail.com
IFSP/UFV

Resumo: Os discursos corporativos e acadêmicos debatem com frequência as diferenças entre grupos e equipes para alcançar um propósito comum, a Missão da empresa. Na prática, nem todas as pessoas compartilham seus talentos uns com os outros, muitas vezes pela falta de integração das pessoas na organização. Este estudo buscou entender pontos a desenvolver entre as equipes de venda do Atendimento Gerencial do Call Center do Banco S (nome ocupado por motivos de sigilo empresarial) a fim de formular estratégias que possam agregar valor à organização com um todo. As pesquisas se deram por meio de conversas informais e questionários respondidos pelos funcionários de diferentes níveis hierárquicos das equipes. Os resultados permitiram formular algumas alternativas para facilitar o processo de desenvolvimento das pessoas por meio da integração de equipes entre os diferentes níveis hierárquicos.

Palavras Chave: Equipes - Grupos - Plano de ação - Diagnóstico -

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre diferenças entre grupos e equipes de trabalho há muito tempo ganhou espaço nos discursos acadêmicos e corporativos em decorrência da premissa de que em uma empresa, as pessoas precisam trabalhar em conjunto para ter sinergia por um propósito comum, a Missão estabelecida pelos acionistas. Entretanto na prática, segundo Hardnham (2000), nem todas as organizações estão preparadas para trabalhar em equipes, pois nem todos os membros compartilham as mesmas linhas de pensamento em favor de um objetivo comum. Uma das dificuldades é a falta de integração entre as pessoas, o que provoca resistência às mudanças e muitas vezes dificultam o desenvolvimento, tanto das pessoas quanto da organização. Esta situação traz pontos negativos como, por exemplo, o desperdício de talentos em detrimento da satisfação do grupo de interesse (funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade).

O objetivo deste estudo é analisar as diferenças existentes entre as equipes de vendas do Atendimento Gerencial do *Call Center* do Banco S (nome modificado por motivos de sigilo empresarial) para identificar pontos críticos que dificultam o desenvolvimento e aprendizado das pessoas, com isso entender como os membros das equipes se sentem em relação às dificuldades e valorizam a ideia de integração das equipes.

A pesquisa foi realizada por meio de dados secundários com pesquisas exploratórias em livros e outras obras científicas de diferentes autores relacionados ao tema em estudo, trabalho e integração de equipes, conversas informais e por pesquisas com os líderes e liderados das equipes de vendas. Com os resultados da pesquisa foram apresentadas as estratégias finais para alcançar os objetivos propostos pela organização com mais facilidade e vencer a principal dificuldade, que é o desenvolvimento das pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um grupo é definido pela união de dois ou mais indivíduos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo (STEPHEN, 2005 p.186). Assim, um grupo pode ser lembrado, por exemplo, por uma sala de aula, onde todos os membros estão dispostos a aprender uma determinada disciplina, ou seja, um objetivo comum, mas não obrigatoriamente todos apresentarão o mesmo desempenho nas avaliações e receberão as mesmas notas. Já as equipes geram sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um desempenho maior do que a soma das contribuições individuais (STEPHEN, 2005 p. 213). Conforme Maggin (1996) a importância das equipes está em fazer com que a contribuição de cada um seja motivo de crescimento e aprendizado para todos e possam segundo Maxwell (2004) alcançar o alvo desejado mais rápido e com menor esforço pelo fato de as pessoas incentivarem umas às outras, responsabilizando-se por atividades múltiplas.

Poderiam ser citados aqui inúmeros exemplos da necessidade de formação de equipes, como times de futebol, uma orquestra ou até mesmo uma equipe médica etc. Como foco desta obra, as equipes de trabalho nas empresas serão mais bem descritas. De acordo com Soto (2002) as equipes de trabalho podem ser formadas por necessidades, interesses, metas comuns ou mesmo por proximidade física ou semelhança. Uma pessoa pode ter brilhantes ideias, mas Maggin (1996) argumenta que será necessária a colaboração de outras pessoas para que as ideias possam ser colocadas em prática, como é o caso de grandes inventores, como cita Maxwell (2007, p. 19) o provérbio chinês em sua obra: “por trás de um homem capaz sempre existem outros homens capazes”.

Assim, quando se fala em equipes de trabalho não dá para deixar de associá-las à Missão da empresa, pois as empresas são formadas por um propósito descrito pelos acionistas em sua Missão, ou seja, a razão de sua existência. A definição da incumbência em que a empresa se atribui no mercado e perante a sociedade, respeitando seus valores e explorando seus pontos fortes, também chamados de competência (BEGALI, 2010, p. 43).

Logo, se uma empresa é criada por um propósito, é preciso que seus integrantes tenham clara esta Missão e trabalhem em função deste objetivo. É preciso que todos tenham convergência de interesses e por isso são tão populares as equipes de trabalho. As equipes desenvolvem competências das pessoas, pois todos os dias surgem novos desafios, onde o foco principal é a satisfação de todo grupo de interesse (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e a sociedade).

De acordo com Soto (2002) os grupos ou equipes podem ser formais quando oficializados, por exemplo, as pessoas que formam o departamento de Recursos Humanos, Marketing etc., ou informais quando colegas de trabalho se unem em determinados momentos por objetivos comuns, sejam eles, profissionais ou não. Assim, complementa Hardingham (2000) em sua teoria, que as pessoas em uma mesma organização podem fazer parte de um grupo que trabalha em um único ambiente, cada um executando uma atividade diferente conforme sua função da empresa. Em alguns momentos as pessoas reúnem-se para discutir ideias para formar um projeto ou solucionar os problemas, formando assim uma equipe de trabalho.

Essas equipes de trabalho formais ou informais são classificadas por Stephen (2005) em quatro tipos diferentes:

- ✓ Equipes de soluções de problemas: os integrantes de um mesmo nível hierárquico reúnem-se com um líder de um mesmo departamento por algumas horas na semana a fim de interagirem sobre ideias para qualificar suas atividades, eficiência e ambiente de trabalho.
- ✓ Equipes de trabalho auto gerenciadas: os integrantes de mesmo nível hierárquico operacional de um mesmo departamento que possui trabalhos interdependentes reúnem-se para avaliar a eficácia do trabalho e discutir ideias que possam agregar valor ao dia-a-dia sem a necessidade de haver um líder.
- ✓ Equipes multifuncionais: os integrantes de mesmo nível hierárquico e de diferentes departamentos organizam-se para interagir sobre projetos que são interdependentes das diversas áreas.
- ✓ Equipes virtuais: as pessoas compartilham informações sem interação direta por meio de e-mails, sistemas operacionais ou telefones e mesmo distantes, em diferentes escritórios, cidades ou até mesmo continentes conseguem comunicar-se pelo auxílio da informática realizando assim atividades interdependentes.

Quaisquer umas das equipes de trabalho necessitam de uma pessoa que possa coordenar as ideias, as atividades, reuniões, ou simplesmente para transmitir as informações, sejam elas de iguais ou diferentes níveis hierárquicos. Segundo Wagner (2009) os diferentes níveis hierárquicos são inter-relacionados por um propósito comum, o crescimento organizacional e o desenvolvimento profissional. Assim os líderes segundo Stephen & Robbins (2005) possuem importante papel dentro das equipes, direcionando as pessoas ao alcance das metas e desenvolvimento profissional, que por sua vez, são de extrema importância para o sucesso da organização.

E qual seria o melhor estilo de liderança para direcionar e desenvolver as pessoas nas equipes? Hardingham (2000, p. 35) destaca que o estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe. Pois segundo Stephen & Robbins (2005) existe uma diferença entre dizer que o líder terá sucesso conforme a situação e outra é analisar a situação para definir o estilo de liderança ideal para acompanhá-la.

A teoria das contingências descritas por Stephen & Robbins (2005) e por Soto (2002) busca entender se um estilo de liderança é favorável ou não à ocasião, o quer dizer que o sucesso da liderança não depende exclusivamente de seus traços naturais, mas também da capacidade de identificar as determinadas situações e ou problemas:

- ☐ O modelo de Fiedler² busca entender se uma pessoa é orientada para o relacionamento ou as tarefas, pois apesar de atuar em diversas situações, tende a apresentar algumas características naturais marcantes.
- ☐ Já os estudos de Hersey e Blanchard³ afirmam que o comportamento, ou nível de maturidade dos liderados irá influenciar o líder diretamente, assim conforme o desenvolvimento dessas pessoas o líder reagirá de outra maneira.
- ☐ A teoria da troca entre líder e liderados que por causa da alta demanda de serviços no dia-a-dia os líderes tendem a relacionarem-se mais com umas pessoas do que com outras dentro da mesma equipe, oferecendo atenção desproporcional aos demais, investindo nas pessoas que eles acreditam que poderão ter sucesso profissional dentro organização.
- ☐ A teoria da meta e do caminho proposta por House⁴, uma das mais respeitadas sobre estilos de liderança, argumenta que o líder tem a função de inspirar as equipes a atingirem as metas, apoiando-os e recompensando-os pelos resultados apresentados.
- ☐ Por fim, o modelo de participação e liderança de Vroom e complementado por Jago em 1988⁵ contrapõe as outras ideias propostas nos outros estudos, afirmando que o líder deve se ajustar à estrutura da tarefa.

Analisando a teoria contingencial pode-se concluir que compartilhar ideias com os diferentes estilos de liderança contribui para formação de opiniões e habilidades diferentes, pois cada líder poderá oferecer o que há de melhor ao seu liderado, forçando o indivíduo ao desenvolvimento. Não só os liderados aprendem, mas também o líder, pois a todo o momento interagirá com diferentes personalidades.

A rotatividade entre líderes e liderados nas diferentes equipes permite que todos possam conhecer o melhor de cada talento e possam adaptar-se as mais diversas personalidades, adquirido para si mesmo o conhecimento de que necessitam para seu crescimento ou desenvolvimento profissional.

Por outro lado, há um fator negativo, pois na medida em que os liderados se acostumam com os líderes parecem perceber seus pontos fracos e utilizam-se dessa estratégia para acomodarem-se, impactando os resultados individuais e consequentemente da equipe. De acordo com Maxwell (2004) grande parte das pessoas produz somente quando tem vontade.

Pelo fato de que cada líder tem seu perfil e tende a transmitir suas habilidades ou características naturais aos subordinados, poderá contribuir para formação de diferentes perfis de equipes, nos chamando atenção para os estudos de Soto (2002) que afirma que as equipes de vendas formam os grupos de referência, ou seja, um grupo de trabalho geralmente torna-se uma referência positiva ou negativa para cada um dos indivíduos, de forma que os mesmos se acostumam com os hábitos e atitudes do grupo como um todo, incluindo líderes ou liderados.

Soto (2002) alerta ainda sobre o desconforto que poderá ocasionar aos indivíduos em função das possíveis diferenças existentes entre os Grupos de referência, como comunicação, regras, resultados apresentados, destaques e começam a fazer comparações entre uma equipe ou outra. As interações entre os membros podem ser:

- ☐ Seletiva: o integrante do grupo relaciona-se com pessoas que apresentem os mesmos valores que os seus e quase não tem contatos com os demais, fazendo assim diversos grupos dentro de um mesmo grupo.
- ☐ Frequente: neste caso o contato pode ser mais intenso, pois os integrantes do grupo além de relacionar-se com as pessoas de mesmos valores profissionais que os seus, criam laços de amizade pelas afinidades que possuem pessoalmente.

Há ainda alguns fatores que influenciam direta ou indiretamente a produtividade nas equipes conforme as explicações de Wagner & Hollenbeck (2009) em relação ao que o grupo produz e o que poderiam produzir, o bloqueio da produção quando uma pessoa realiza atividades diferentes que interferem nos resultados da equipe, e algumas personalidades integrantes do grupo que são encorajadores, harmonizadores ou padronizadores e por fim a chamada vadiagem social (quando as pessoas apresentam menor produtividade pelo fato de trabalharem em conjunto do que individualmente).

O trabalho em equipe exige uma boa comunicação, como Stephen (2005) define por transmissão de informações entre duas ou mais pessoas.

Para uma comunicação eficaz, é preciso que todas as pessoas percebam as 4 funções básicas: de maneira que possa agir no controle do comportamento, motivação para esclarecimentos, expressão emocional dentro do grupo e proporcionar informações necessárias para realização de suas tarefas.

Sem a comunicação entre os indivíduos não há trabalho em equipe, é uma maneira de alinhar os processos e coordenar as tarefas e esforços produtivos. No entanto entre equipes diferentes pode haver ruídos ou falhas na comunicação, ou seja, a distorção das informações causadas pela ou má interpretação das informações, sejam elas oral, escritas ou não verbal.

Essas possíveis rivalidades entre as equipes podem ser evitadas de acordo com os resultados dos estudos de Hardingham (2000) que propõe agrupar todas as equipes, convidando membros das demais equipes para participar das reuniões periódicas ou das atividades do dia a dia a fim de trocar as experiências positivas que possam agregar valores em benefícios de todas.

Esse agrupamento de equipes pode acontecer por meio de reuniões eventuais ou mesmo pela intervenção temporária de um agente externo que segundo Wagner & Hollenbeck (2009) será possível identificar pontos a desenvolver entre os membros da equipe ou entre as equipes. Ao olharem com outros olhos a situação poderão trazer algumas propostas de soluções, ou até mesmo contribuir com novas ideias de experiências que tragam de suas atividades externas, podendo ser positivas. Os agentes podem ser de outras equipes de mesma atividade ou até mesmo de outros departamentos da organização, o que propõe um trabalho conjunto.

Essas intervenções dos agentes conforme explicam Wagner & Hollenbeck (2009) possui três grandes finalidades: melhorar e padronizar a forma de comunicação e interação entre as equipes de trabalho, diminuir a rivalidade entre os grupos relacionados e para uma orientação que reconheça a necessidade de que os vários grupos trabalhem juntos.

As equipes em que os indivíduos possuem responsabilidades diversas há aqueles que possuem maior facilidade em desenvolver algumas dessas atividades e outras pessoas tendem a realizar as demais atividades tranquilamente, seja por seus conhecimentos adquiridos de outras experiências profissionais, habilidades pessoais, conhecimentos técnicos ou por vontade própria de aprender simplesmente.

Na medida em que os grupos trabalham juntos facilita o aprendizado e o alcance mais facilmente dos objetivos pessoais ou grupais por meio de sinergia. E isso só acontece conforme Wagner & Hollenbeck (2009) explicam pelo fato de que os membros são responsáveis pelo desempenho de diversas funções, utilizando-se das aptidões, conhecimentos, experiências de forma interdependente.

Nas equipes de venda, por exemplo, os indivíduos possuem metas individuais e de equipe. Muitas vezes, algumas pessoas desenvolvem-se mais facilmente que as demais alcançando esses objetivos sem necessidade de acompanhamento da liderança ou apoio dos liderados, já algumas precisam da colaboração de um esforço conjunto dos demais membros para alcançar as metas individuais até desenvolverem-se. Assim, a troca de experiências entre os membros das equipes é de extrema importância, ou seja, não seria possível alcançar o objetivo da equipe sem a união.

A troca de experiências, conhecimentos, habilidades entre as pessoas na organização além de colaborar para o alcance da Missão da empresa e estimular o surgimento das melhores ideias, apoia o processo de aprendizagem organizacional, agregando assim novos valores. A aprendizagem organizacional conforme Ruas; Antonello; Boff (2005) organizacional acontece de forma individual, grupal e organizacional, seja por conhecimentos formais como técnicos, adquiridos pela formação do indivíduo ou mesmo informais pela observação e experiências profissionais ou não.

Para cada situação ou dificuldade que os indivíduos presenciem, necessitam refletir sobre seus próprios conhecimentos ou buscarem soluções juntos às outras pessoas ou outras fontes, estimulando o aprendizado.

As ideias de Garvin (2002) reforçam que uma organização que aprende adquire novos conhecimentos porque os interpreta de acordo com as situações-problemas organizacionais e multiplica transparentemente a todos os indivíduos de forma que possam refletir sobre novos conhecimentos e na mudança de seus comportamentos.

A aprendizagem em ação desconstrói ideias prontas em que os indivíduos interpretam situações rotineiras que vivenciam. Assim, como Ruas; Antonello; Boff (2005) lembram os desconfortos em solucionar problemas levam os indivíduos a motivarem-se a participar de grupos para desenvolver a aprendizagem. Não importa a forma como os indivíduos discutem os problemas, o fato é que a troca de informações em equipe os auxilia a aprender o que há de melhor no outro.

3. SITUAÇÃO EMPRESARIAL

3.1 O PROBLEMA

O Atendimento Gerencial é um dos departamentos de vendas do *Call Center* que contata os clientes para fechamento de negócios, como venda de diversos produtos e/ou serviços da instituição, assessorando os clientes de acordo com suas necessidades.

É formado como segue o organograma na figura 1, por um Superintendente, um coordenador e sete equipes de vendas. Cada equipe é formada por um supervisor um gerente de relacionamentos, dois backups (assistente de gerente) e em torno de vinte assistentes de relacionamento.

O superintendente é responsável pela produção no *Call Center*, a coordenação é responsável pela elaboração das metas ou incentivos por meio de campanhas, além de coordenar os processos e o fluxo de negócios, prezando pela qualidade do atendimento e dos serviços. Os supervisores direcionam as equipes quanto às metas e os resultados, monitorando as atividades; assume o papel de agente multiplicador, o qual participa de treinamentos e fica responsável por transmitir às equipes. Os gerentes de relacionamento são responsáveis pelo duplo controle das vendas realizadas, além de suas metas de vendas por produtos, apoiando a supervisão no desenvolvimento da equipes, sempre que necessário. Os assistentes de relacionamento são responsáveis pelos primeiros contatos com os clientes para fechamento de negócios e assessoria financeira. Os backups são responsáveis pelo segundo contato com o cliente para fechamento de possíveis negócios futuros, auxiliando o gerente de relacionamento, quando necessário.

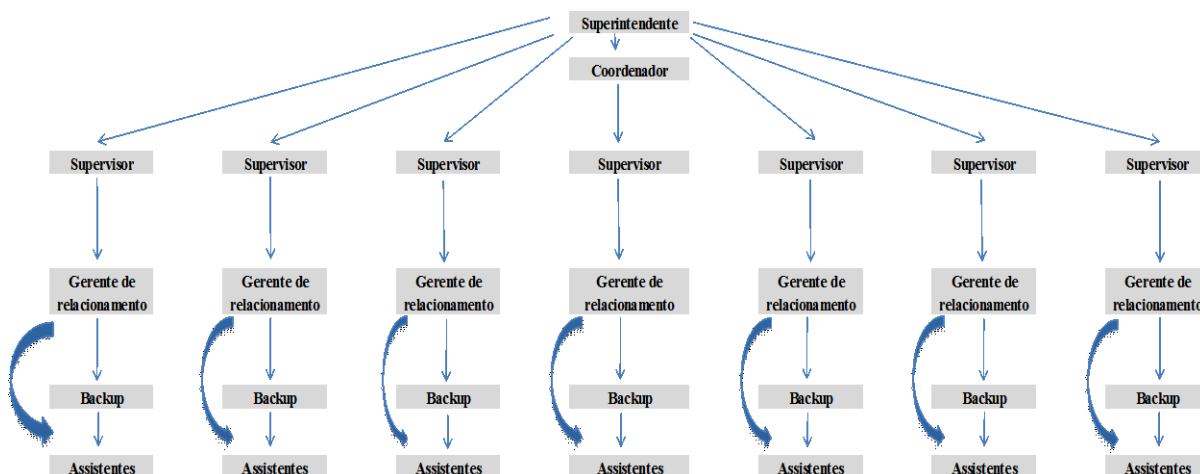


Figura 1: Organograma do Atendimento Gerencial
Fonte: Autores

O problema em estudo pode ser descrito por falta de integração das equipes de vendas do Atendimento Gerencial do *Call Center* do Banco S, ou seja, as equipes parecem trabalhar isoladamente uma das outras. O Banco S promove o valor das ideias na organização e nos departamentos valoriza a troca de boas práticas entre os membros da organização.

O *Call Center* hoje é a porta de entrada para quem fazer carreira no Grupo S e cabe ressaltar que o Atendimento Gerencial é a “Menina dos Olhos” do *Call Center*, pois seus membros possuem mais autonomia para fechamento de negócios, entre tantas habilidades e conhecimentos de produtos, de sistema e de atendimento. O trabalho realizado pelo Atendimento Gerencial é muito bem visto pelas áreas comerciais, como agências, sendo uma grande oportunidade de crescimento. Em momentos de contingência, como a alta demanda de ligações do atendimento transacional ou necessidade de cumprimento de metas de produtos específicos, os assistentes do Atendimento Gerencial apoiam os demais setores fazendo uma força tarefa.

Para melhor entender o grau integração entre os membros do Atendimento Gerencial, segue o organograma do setor descrito pela figura 2, mostrando as formas de integração entre os diferentes níveis hierárquicos:

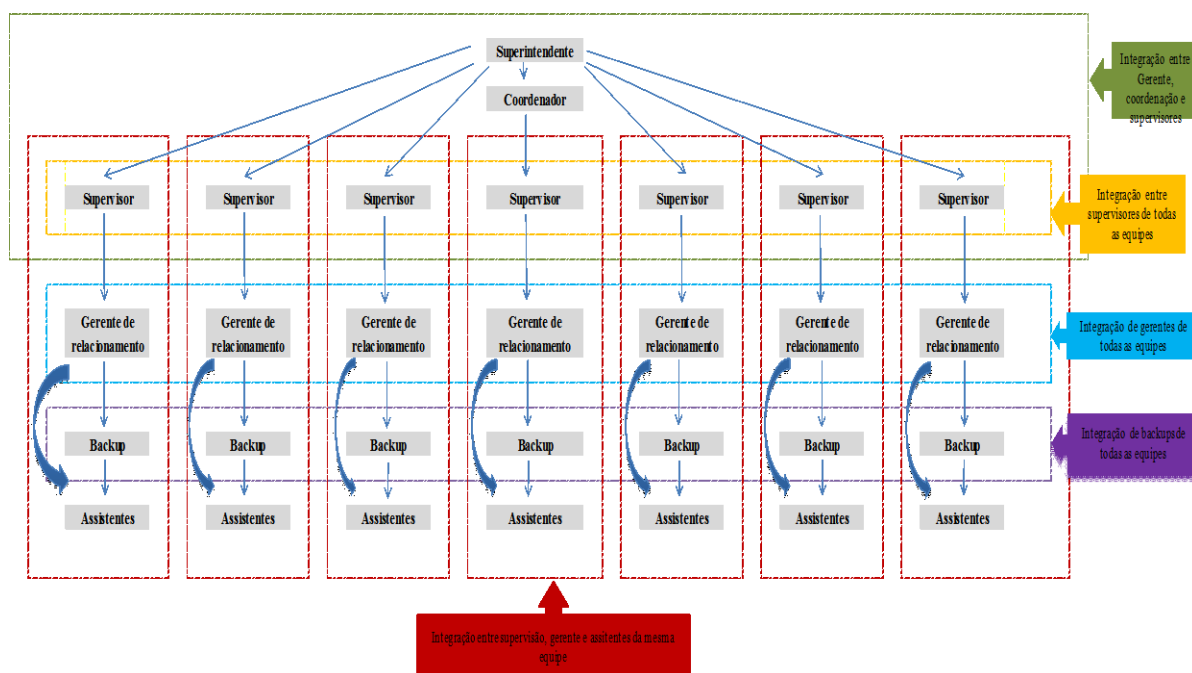


Figura 2: Descrição da integração de equipes do Atendimento Gerencial

Fonte: Autores

A falta de integração das equipes faz com que as pessoas se acostumem umas com as outras, formando grupos de relacionamento profissionais e/ou pessoais separados dentro de uma mesma organização, dificultando assim a troca de boas práticas de trabalho e gerando falhas na comunicação, pois cada equipe interpreta às regras à sua maneira.

A falta de integração atinge principalmente aos níveis hierárquicos mais baixos, pois grandes talentos que estão se formando, ficam escondidos, e nem sempre é aproveitado o melhor de cada liderado até mesmo os liderados, pois nem todos se conhecem, a não ser entre a mesma equipe e o mesmo líder ou por destaque em números apresentados ou elogios informais.

Na medida em que as pessoas se acostumam com os líderes parecem perceber seus pontos fracos e utilizam-se dessa estratégia para acomodar-se, impactando os resultados. De acordo com Maxwell (2004) grande parte das pessoas produz somente quando tem vontade.

Em relação aos resultados, percebe-se que algumas equipes vendem mais serviços, enquanto outras vendem mais produtos e as demais se destacam em relação à qualidade do atendimento. Percebem-se ainda os resultados entregues entre as equipes oscilam em determinado período. Essa situação, muitas vezes se torna desmotivadora para os líderes e liderados, pois o destaque de um eventualmente pode incomodar o outro e, conseqüentemente será um fator de análise para a Coordenação da área.

Se um assistente não alcança a meta proposta, interfere nos resultados da equipe como um todo, e se uma equipe não entrega o resultado interfere no resultado da área e conseqüentemente da organização. Conseqüentemente a falta de integração limita o aprendizado, pois apesar dos novos desafios que possam surgir, as equipes já possuem seu perfil diferente.

3.2 O DIAGNÓSTICO

O processo de desenvolvimento das pessoas para o alcance das metas no Atendimento Gerencial do *Call Center* está parcialmente em conformidade com as ideias de Pedler & IFAL (1996 apud RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) e a Missão da

organização, ou seja, aquisição valorizadas em reuniões periódicas para a troca das boas práticas apenas os membros de

diferentes níveis hierárquicos da mesma equipe que interagem e trocam as ideias por meio de reuniões periódicas. Os líderes de todas as equipes trocam entre si as boas práticas em reuniões constantes, transmitindo à sua maneira as informações para os subordinados.

Não é valorizada a integração dos menores níveis hierárquicos, ou seja, as pessoas que estão em contato direto com os clientes e que podem expor ainda melhor as dificuldades. Até porque, mesmo que tenham reuniões formais para troca de boas práticas, nem todas as pessoas se posicionam nas reuniões, mas muitas vezes criam equipes informais para discutir soluções.

Segundo Stephen & Robbins (2005), os líderes têm um papel muito importante de desenvolver as pessoas. No entanto, segundo o modelo de Fiedler descrito na obra de Hardingham (2000) e Stephen (2005) cada líder tende a apresentar suas características naturais, e por mais que trabalhem com situações contingenciais exigindo adaptação, são orientados mais para as tarefas ou para o relacionamento. Essa situação percebe-se nitidamente entre as equipes, pois há grandes talentos e diferentes perfis de liderança, mas nem todos os liderados têm a oportunidade de serem desenvolvidos ou avaliados por tais líderes.

As ideias de Soto (2002) permitem entender que as pessoas se relacionam com o grupo seletiva ou intensamente, seja por afinidade ou amizades, forçando uma situação cômoda e não estimulando as pessoas a buscarem o novo.

Nas reuniões há um incentivo para que todos possam propor melhorias e aprender com as experiências dos demais. Mas chega um ponto em que os membros não conseguem mais identificar onde está o problema.

As diferenças de perfis e resultados que existem entre as equipes do Atendimento Gerencial se dão porque as equipes são sempre as mesmas e conforme Soto (2002) os líderes liderados se acostumam com os hábitos e atitudes do grupo todo e cada equipe de venda interpreta regras à sua maneira.

Aqui podemos mencionar também a falha na comunicação gerada pela falta de integração de pessoas, pois cada uma interpreta as informações à sua maneira, conforme a sua necessidade contribuindo assim para um desalinhamento de processos e as diferenças entre as equipes.

Sem contar que essa situação provoca um desconforto na medida em que há comparações entre as equipes, pois os indivíduos dos níveis hierárquicos menores não possuem autonomia para trocar essas experiências a não ser pela formação de grupos informais.

Mesmo que as ideias de Pedler & IFAL (1996 apud RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) tragam efeitos positivos para o processo de aprendizagem, sabemos que nem todas as pessoas se posicionam nas reuniões, havendo a formação dos grupos informais por afinidades propostos por Soto (2002) estimulando a troca de experiências, que por sua vez, são os mesmos, já que nem todas as equipes se conhecem.

Aqui inicia-se a primeira grande perda do Banco, de desperdício de talentos, pois sendo o Atendimento Gerencial a “Menina dos olhos” do *Call Center* na instituição, não mostra seus talentos para a organização, nem tão pouco entre os próprios membros das equipes.

Por ser o Atendimento Gerencial um setor visado pela organização, supõe-se que todas ou a maior parte das pessoas sairá de lá por promoções para diversas áreas da organização.

Não há um contato direto entre todos, e o conhecimento que as demais equipes e a coordenação tem de um funcionário de menor nível hierárquico geralmente é representado pelos números apresentados no final do mês.

A instituição S estabelece em sua Missão o valor das ideias meio de uma equipe a fim de que satisfizer ao seu grupo de interesse (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e a sociedade. Já nos departamentos de vendas, a instituição promove a troca de boas práticas, que está inteiramente ligada à sua Missão.

Culturalmente, é uma organização que se compromete a propor a educação para o crescimento e desenvolvimento da sociedade. Essa proposta começa dentro da organização, com a troca de ideias entre os membros para benefício de todos, como descreve a instituição o processo “ganha, ganha, ganha”, ganha o cliente, o funcionário e a instituição.

No entanto, esta Missão não parece estar clara para todos, pois nem sempre as ideias e os talentos são aproveitados da melhor maneira, de forma que nem sempre a empresa trabalha com equipes e sim com grupos, conforme Stephen (2005), não há sinergia, nem todos estão em busca de um objetivo comum.

Culturalmente, com a rotatividade entre as equipes de vendas na organização já estaria contribuindo para que as pessoas estejam abertas a relacionarem-se umas com as outras, independente de amizades ou afinidades, visando o objetivo principal da organização, valorizar as ideias para seu desenvolvimento profissional e sucesso da organização.

4. A SOLUÇÃO PROPOSTA

Dentre as alternativas propostas, seguem abaixo o foco analisado, a situação diagnosticada e as alternativas eleitas, por apresentarem maior eficiência a cada situação-problema. Para cada alternativa é dada uma justificativa para entender melhor o grau de sua eficácia.

Tabela 1: Soluções Propostas

Foco	Situação diagnosticada	Alternativas eleitas	Justificativa de escolha
Missão da organização.	Não há estímulo para que as ideias como um todo sejam apresentadas e aproveitadas da melhor maneira. As melhores práticas são compartilhadas apenas entre os níveis hierárquicos mais elevados (supervisores, coordenadores e gerentes)	Reuniões regulares para compartilhamento de boas práticas entre os assistentes de diferentes equipes. A escolha será realizada de maneira aleatória e as boas práticas deverão ser ministradas por supervisor com auxílio de gerente de relacionamento.	✓ Os supervisores poderão identificar pontos a desenvolver em outras equipes, que talvez não tenham sido percebidos pelos atuais líderes. Será uma troca de experiências entre diferentes perfis de equipes.

As soluções mais assertivas estão nos níveis operacionais.	Acredita-se na premissa de resistências às mudanças, de que a rotatividade entre as equipes gera um desconforto, dificultando o desempenho de cada um. No entanto o diagnóstico permite entender que as pessoas estão abertas a trocar a integração em função de seu desenvolvimento profissional e a entrega dos resultados propostos pela organização.	Rotatividade de 50% dos assistentes entre todas as equipes em períodos pré-estabelecidos (levando em consideração o nível de desempenho dos membros) para equilíbrio nos resultados.	Os menores níveis hierárquicos da instituição são para os cargos de assistentes no <i>Call Center</i> , logo se o ramo de atividade da empresa é de dinamismo e mudanças, é preciso que os novos integrantes conheçam desde cedo a convivência com a cultura de adaptação.
		2. Os maiores níveis hierárquicos precisam demonstrar proximidade com os demais níveis.	✓ Grande parte dos membros dos menores níveis hierárquicos tem receio de expor suas opiniões.
Equalizar resultados entre as equipes.	✓ Há diferenças no desempenho e resultados das equipes.	2. Rotatividade de 50% dos assistentes entre todas as equipes em períodos pré-estabelecidos (levando em consideração o nível de desempenho dos membros) para equilíbrio das equipes e dos resultados.	✓ Há uma forte tendência de que os assistentes se ajudem uns aos outros por meio de equipes informais.
Reconhecimento profissional na organização	O reconhecimento de muitos se dá por meio dos resultados apresentados.	1. Rotatividade de supervisores entre as equipes em períodos pré-estabelecidos.	✓ O que um gerente de relacionamento reconhece como ponto positivo em um assistente pode estar em contradição com os demais gerentes.
Desenvolvimento de todas as pessoas.	Acredita-se na premissa de que manter os membros nas equipes de vendas por tempo indeterminado auxilia o supervisor a conhecer melhor os perfis e desenvolver melhor os talentos.	1. Rotatividade de supervisores entre as equipes em períodos pré-estabelecidos.	✓ Cada supervisor busca superar os desafios, mas poderá apresentar uma maior tendência para desenvolvimento de pessoas ou resultados. É importante tanto para os assistentes que geralmente estão no início da carreira na instituição ter contato com diferentes perfis de líderes, assim como para os líderes se desenvolverem e aprenderem mais.
		2. Rotatividade de gerentes de relacionamento entre as equipes em períodos pré-estabelecidos.	✓ 5. Assim como o supervisor, os gerentes de relacionamento possuem sua parcela de responsabilidade no desenvolvimento das pessoas, portanto poderão contribuir com suas experiências e aprender mais.

Fonte: Autores

5. PLANEJAMENTO

5.1 PLANO DE AÇÕES

São apresentados abaixo os diversos planos de ações para implantação das alternativas eleitas a serem realizados no Atendimento Gerencial para o processo de Integração de equipes de vendas. A base do plano de ações são treinamentos, onde serão envolvidos todos os níveis hierárquicos a fim de preparar o setor para as novas mudanças previstas.

Cada plano de ação é detalhado para melhor entender sua finalidade, assim como seus prazos de implantação e os responsáveis pela área. O critério da área de Treinamento, área de produtos, superintendia do *Call Center* poderão incluir ao cronograma de treinamentos temas de atualidades conforme julgamento da necessidade do momento. A tabela 2 apresenta as ações direcionadas aos Supervisores, com prazo de 3 meses para cada ação específica.

Tabela 2: Ação para Supervisores

Ação	Ação Específica	Responsável Área – Indivíduo
Treinamento para supervisores	Promover treinamento detalhado com tema estilos de liderança com atividades práticas para que todos os supervisores possam reconhecer em si mesmos e nos outros supervisores seus pontos fortes e os que precisam ser trabalhados.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamentos detalhado sobre desenvolvimento de pessoas com a finalidade de suprir deficiências da formação acadêmica e estarem atualizados com novos estudos sobre o tema abordado.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento com tema integração de equipes para que possam perceber a vantagem de incentivarem a integração das pessoas em toda a organização visando tanto sua carreira profissional quando a dos assistentes.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento sobre ética profissional.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento básico para os supervisores com tema operacional para que todos possam conhecer mínimo dos sistemas operacionais e estarem a par das ações dos assistentes no processo de vendas. No momento de realizar as monitorias de ligações é essencial para ao supervisor ter o mínimo conhecimento para realizar uma pontuação e feedback justos aos assistentes.	Superintendente Call Center e Área de treinamento

Fonte: Autores

O plano de ação voltado para os gerentes de relacionamento segue o mesmo prazo estipulado para os supervisores, ou seja, 3 meses e está disposto na tabela 3.

Tabela 3: Ação para Gerentes de Relacionamento

Ação	Ação Específica	Responsável Área – Indivíduo
Treinamento para gerentes de relacionamento	Promover treinamento básico com tema estilos de liderança com atividades práticas para que todos possam reconhecer em si mesmos seus pontos fortes e os que precisam ser trabalhados.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento básico sobre desenvolvimento de pessoas. A fim de suprir deficiências da sua formação acadêmica.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento com tema integração de equipes	Superintendente Call

	para que possam perceber a vantagem de se relacionarem com toda a organização visando sua carreira profissional dentro da organização.	Center e Área de treinamento
	Promover treinamento sobre ética profissional.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento detalhado de produtosabordados e comercializados no Atendimento Gerencial vinculado à maneira como é abordado ocliente, ou seja, a técnica de venda sugerida pelodepartamento e pela instituição, para que se possa fixar as características e benefícios de produtos ou serviços. Aqui se pode incluir treinamento como reciclagemsobre a atividade operacional a fim de evitar possíveiserros que possam causar reclamações dos clientes ouretrabalho na operação. Obs: sugere-se que este treinamento ocorra a cada 6 meses.	Superintendente Call Center e Área de treinamento

Fonte: Autores

O plano de ação para assistentes é apresentado na tabela 4.

Tabela 4: Ação para Assistentes

Ação	Detalhamento da ação	Responsável Área – Indivíduo
Treinamento para assistentes	Promover treinamento detalhado de produtosabordados e comercializados no Atendimento Gerencial vinculado à maneira como é abordado ocliente, ou seja, a técnica de venda sugerida pelodepartamento e pela instituição, para que se possa fixar as características e benefícios de produtos ou serviços. Aqui se pode incluir treinamento como reciclagemsobre a atividade operacional a fim de evitar possíveiserros que possam causar reclamações dos clientes ouretrabalho na operação. Obs: sugere-se que este treinamento ocorra a cada 6 meses.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento com tema integração de equipes para que os assistentes possam perceber a vantagem de se relacionarem com toda a organização visando sua carreira profissional dentro daorganização.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento sobre ética profissional.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Promover treinamento detalhado sobre o método <i>brainstorming</i> a fim de reciclar alguns pontos importantes do dia a dia de forma que possam utilizar continuamente no dia a dia de trabalho.	Superintendente Call Center e Área de treinamento
	Incentivar os assistentes a se autodesenvolverem com cursos on-line oferecidos pela organização.	Superintendente Call Center e Área de treinamento

Fonte: Autores

5.2 PLANOS ESPECÍFICOS

Sugere-se que para haver a integração de equipes, ou seja, a troca de membros das equipes em tempos pré-estabelecidos a escolha dos membros seja feita pela coordenação, a fim de evitar possíveis privilégios ou insatisfação dos supervisores, gerentes, backups e assistentes.

A proposta de integração ou troca de equipes é para cada três meses, para que os assistentes possam conhecer a gestão de no mínimo de dois a três supervisores diferentes.

Essa proposta de tempo é dada de acordo com a expectativa de crescimento dos assistentes, pois é necessário estar na instituição pelo menos um ano para participar de processos seletivos. Logo, entende-se que o período de três em três meses é justo para que os novos integrantes da organização sejam bem desenvolvidos antes de promoções de cargo.

Essa troca facilitará o desenvolvimento profissional do assistente, ajudando-o a conviver com essa cultura dinâmica dentro da organização, valorizando a troca de boas práticas e valorizando as ideias. Aceitando o outro pela cultura de dinamismo, o assistente ajuda a organização a ter mais profissionalismo e ética, evitando quaisquer favorecimentos por meio de vínculos de amizade, além de adaptar-se a constantes mudanças do setor financeiro.

Para o processo de integração, não se faz necessário qualquer mudança de estrutura no *CallCenter* ou até mesmo de estrutura de cargos. Cabe ressaltar que a proposta de até 3 meses objetiva a aplicação rápida de integração. Podendo ser aplicadas algumas horas por semana, de maneira a não comprometer os resultados de vendas. Para que sejam realizados os planos de ações propostos não são divulgados pela organização os custos de treinamentos e a duração (em números de horas) de cada treinamento, visto que esta é uma proposta de mudança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de equipes tem se mostrado um grande desafio para as organizações, independente do tamanho e da área de atuação. A transformação de um grupo para uma equipe exige esforço e demanda tempo. Na situação da era da informação, em que o processo de cocriação de valor está cada vez mais presente, o compartilhamento de informações, sugestões e ideias é cada vez mais necessário, principalmente em instituições financeiras.

O diagnóstico realizado e as ações propostas foram voltadas para mitigação dos problemas organizacionais e de gerenciamento de equipes, e até o presente momento está melhorando o clima organizacional. A grande dificuldade é a implementação consistente pela empresa como um todo já que a cultura organizacional vigente é do tipo não adaptativa, ou seja, ainda é uma cultura baseada apenas no board empresarial e não está aberta para mudanças postuladas por trabalhadores da parte operacional.

REFERÊNCIAS

BEGALI, Valdivo. **Trabalho em equipe: como revolucionar sua empresa**. 22 ed. Curitiba:Juruá, 2010. 146 p. ISBN 978-85-362-3010-8

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação: um guia transformar sua empresa em umalearning**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 288 p. ISBN 8573033959

MAGINN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996. 110 p. ISBN 85-213-0905-8

MAXWELL, Hohn C. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho**. 1 ed. São Paulo:Mundo Cristão, 2004. 268 p. ISBN 85-7325-369

MAXWELL, Hohn C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**. 1 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. 252 p. ISBN 978-85-6030-365-6

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson/PrenticeHall, 2005. 463 p. ISBN 8576050021

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luis Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: 2 ed. Bookman, 2005. 222 p. ISBN 85-363-0425-1

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002. 313 p. ISBN 8522102732

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. xviii, 496 p. ISBN 9788502085497