

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

Adriane Inês de Sarro Aleixo

## **PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR EQUIPES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2003

Adriane Inês de Sarro Aleixo

## PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR EQUIPES

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis  
2003

Adriane Inês de Sarro Aleixo

## Procedimentos para Implantar Equipes

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 01 de Abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. Álvaro Guilherme R. Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. João Zaleski Neto, Dr.  
Univali

A toda minha família,  
especialmente ao meu marido, que sempre me incentivou.  
e à nossa pequena Bárbara, razão de nossas vidas.

*Agradecimentos*

Primeiramente a Deus,

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Ao orientador Prof. Emílio A Menezes pelo acompanhamento pontual e competente.

À Kátia Abbas, pela sua amizade desde a graduação e sua disposição em me ajudar

Meus agradecimentos aos membros da Equipe de Vendas, pois sem o apoio deles não poderia executar os procedimentos propostos.

Carinhosamente ao Gerente da agência analisada, e sua família, pelo incentivo desde o início da pesquisa até os dias atuais, que sempre colaborou para o meu crescimento profissional e também pessoal.

Meus agradecimentos aos membros da banca examinadora pelos comentários e sugestões apresentadas, que vieram a contribuir para a conclusão do trabalho.

A todos os que direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização desta pesquisa.

ALEIXO, Adriane Inês de Sarro. **Procedimentos para Implantar Equipes**. Florianópolis. 2003. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

## RESUMO

No cenário mundial dos negócios, na transformação da Era Industrial para a Era do Conhecimento, os ativos intangíveis são fundamentais para assegurar o sucesso competitivo das organizações. As equipes se tornaram uma importante estratégia de negócios neste ambiente competitivo. Este estudo foi desenvolvido para averiguar se são as equipes a base de apoio às organizações. Propõem-se procedimentos para a implantação e o desenvolvimento de equipes que permita uma melhoria no desempenho organizacional. Identificaram-se os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento de equipes, enfatizando a importância das mesmas num ambiente de mudanças, suas vantagens e sua viabilidade, abordando desde a formação de equipe ao seu desenvolvimento, a relevância da liderança, como agendar reuniões eficazes, a importância de estabelecer as metas e a missão da equipe, como estimular a criatividade dos membros, maneiras de premiá-las e o reconhecimento oferecido pela organização. A pesquisa apresenta uma dimensão exploratória, tendo sido desenvolvido uma aplicação. Os procedimentos foram testados em uma agência do Banco do Brasil, durante quatro meses, incluindo relatos da evolução dos membros da equipe, suas dificuldades e os seus momentos de sucesso. O desafio foi lançado aos funcionários que informalmente prontificaram a se reunirem para tratarem de estratégia de vendas da agência. Para medir o desempenho da equipe foi utilizada a Gestão de Desenvolvimento Profissional e adotado como referencial teórico o Balanced Scorecard, de Norton e Kaplan, analisando individualmente todos os funcionários, avaliando a evolução dos membros da equipe em relação aos demais funcionários daquela agência e sua vinculação com o alcance dos objetivos da organização. A pesquisa permitiu concluir, dentre outros aspectos, que as equipes bem implantadas e desenvolvidas são a base de apoio às organizações.

**Palavras-chave:** desenvolvimento de equipes, desempenho organizacional

ALEIXO, Adriane Inês de Sarro. **Procedimentos para Implantar Equipes**. Florianópolis. 2003. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

### ABSTRACT

In the world of business, from the Industrial to the Knowledge Era, the intangible assets are fundamental to assure the success of the organizations. The teams have become an important business strategy in this competitive area. This research was developed to certify whether the teams are the base of support in the organizations. This research proposes the procedures to start and develop the teams enabling growth in the organizational performance. The methodology and conceptual foundations to develop teams have been identifying, emphasizing the importance of them in an environment of changes, their advantages and viability, showing from the formation to the development, the relevance of the leadership, how to prepare efficient meetings, the importance of establishing goals and the objectives of the team, how to stimulate the creativity of the members, and the way to offer compensation and recognition by the organization. The research presents an exploratory dimension, using an application. The procedures were tested in an agency of *Banco do Brasil* for four months, including evolution reports of the team members, their difficulties and their success. The challenge was launched to the employees who informally prompted to gather themselves to deal with the agency sales strategy. To measure the team performance the Management of Professional Performance was used, the Balanced Scorecard, by Norton and Kaplan was adopted as theory reference, analyzing individually all the employees, evaluating the evolution of the team members in relation to the other employees of that agency and linking them to the goals of the organization. The research has concluded, among other aspects, that when the teams are well planned and well conducted, they are the base of support of the organizations.

Key- Words: Teams Development, Organizational Performance.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	p.
Lista de Quadros.....	p.
Lista de Tabelas.....	p.
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 A problemática.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.3 Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Caracterização da pesquisa.....	16
1.3.2 Tipo de pesquisa .....	16
1.3.3 Limitações do trabalho.....	16
1.3.4 Método de coleta de dados.....	17
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 A importância de equipes e como isto se relaciona com maior desempenho da organização.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 A utilização de equipes nas organizações .....	21
2.1.1.1 Vantagens.....	21
2.1.1.2 Onde as equipes não deram certo .....	22
<b>2.2 A Eficácia da organização através de equipes.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Definições e conceitos de equipes.....	24
2.2.2 Diferença entre grupos, equipes e times.....	25
<b>2.3 A Construção de uma equipe de sucesso .....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Formação das equipes .....	29
2.3.1.1 Tamanho da equipe .....	29
2.3.1.2 A seleção dos membros da equipe .....	30
<b>2.4 Desenvolvimento de equipes.....</b>	<b>32</b>
2.4.1 Relevância da liderança nas equipes.....	32
2.4.2 A necessidade de um facilitador como integrante de equipe .....	34
2.4.3 Reuniões eficazes.....	35
2.4.4 Em direção à missão estabelecida pela equipe .....	37
2.4.5 Metas de compromissos compartilhados .....	38
2.4.6 Criatividade estimulada.....	39
2.4.6.1 Técnica de Brainstorming .....	40
2.4.7 Estabelecer responsabilidade aos membros.....	41
2.4.8 Tomar decisões em equipe.....	42



2.4.9 Avaliação da equipe.....	43
2.4.9.1 Avaliação de desempenho das equipes através do Balanced Scorecard .....	45
2.4.9.1.1 Um breve comentário sobre o Balanced Scorecard .....	45
2.4.10 Premiações e reconhecimentos às equipes.....	47
2.4.11 Itens que uma equipe necessita de uma empresa para alcançar o sucesso .....	49
<b>2.5 Equipes em ação.....</b>	<b>50</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR EQUIPES.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Objetivo da Proposta.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Proposta .....</b>	<b>53</b>
3.2.1 1ª Fase - Implantação da Equipe.....	53
3.2.2 2ª Fase – Desenvolvimento da Equipe .....	54
<b>4 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Histórico da Organização .....</b>	<b>64</b>
4.1.1 Acordo de trabalho do Banco do Brasil.....	66
4.1.1.1 GDP – Gestão do desempenho profissional .....	67
<b>4.2 Observações preliminares .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3 A formação da equipe .....</b>	<b>70</b>
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Análise da aplicação.....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Avaliação do desempenho dos membros da equipe através da GDP – Gestão de Desempenho Profissional .....</b>	<b>76</b>
5.2.1 Perspectivas Avaliadas.....	78
5.2.1.1 Estratégia e operações .....	78
5.2.1.2 Resultado econômico.....	80
5.2.1.3 Satisfação do cliente.....	83
5.2.1.4 Comportamento organizacional .....	84
5.2.1.5 Processos internos .....	85
<b>5.3 Conclusões sobre a Aplicação do Modelo .....</b>	<b>87</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1 Conclusões da Dissertação .....</b>	<b>89</b>
<b>6.2 Recomendações .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>96</b>

## Lista de Figuras

Figura 1: Implantação da Equipe.....	53
Figura 2: Desenvolvimento da Equipe.....	57
Figura 3: Reuniões.....	59
Figura 4: Habilidades dos membros da equipe.....	60
Figura 5: Implantação e Desenvolvimento de equipe.....	62
Figura 6: Perspectiva Estratégia e Operações.....	79
Figura 7 : Perspectiva Resultado Econômico.....	80
Figura 8: Resultado Financeiro.....	82
Figura 9: Evolução das Vendas de Título de Capitalização.....	82
Figura 10: Perspectiva Satisfação do Cliente.....	84
Figura 11: Perspectiva Comportamento Organizacional.....	85
Figura 12: Perspectiva Processos Internos.....	86

## Lista de Quadros

Quadro 1: Mudanças Comportamentais Exigidas pela Performance a partir dos anos 90.....	20
Quadro 2: Quando as Equipe não Funcionam.....	23
Quadro 3: Diferença entre Grupos de Trabalho em Equipe.....	27
Quadro 4: Líderes Versus Gerente.....	33
Quadro 5: Avaliação de Equipe.....	43
Quadro 6: Avaliação de uma Equipe de Sucesso.....	44
Quadro 7: Pauta da Reunião.....	58
Quadro 8; Avaliação da Equipe.....	61
Quadro 9: Reunião.....	72
Quadro 10: Avaliados.....	77
Quadro 11: Períodos.....	77
Quadro 12: Conceitos.....	77
Quadro 13: Perspectivas.....	78

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Perspectiva Estratégia e Operações.....	78
Tabela 2: Perspectiva Resultados Econômicos.....	80
Tabela 3: Conceitos individuais dos membros da Equipe.....	81
Tabela 4: Perspectiva Satisfação do Cliente.....	83
Tabela 5: Perspectiva Comportamento Organizacional.....	84
Tabela 6: Perspectiva Processos Internos.....	86

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 A problemática

O cenário mundial de negócios evidencia que as empresas a nível mundial estão passando por uma importante mudança, passando da Era Industrial para a Era da Informação, também conhecida como a Era do Conhecimento.

Reis (2001) disserta que o ambiente nesta nova era, tanto para as indústrias como para as empresas prestadoras de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis no momento de avaliar a performance das empresas.

O individualismo é coisa do passado e o trabalho em equipe é que está em voga. O poder caiu de moda e a ordem é o *empowerment*. “Documentários, revistas, conferências e a simples observação dizem que as equipes se tornaram uma importante estratégia de negócios no ambiente competitivo de hoje” (MARTINI et al, 2000, p.18). Afirmam que as equipes vieram para ficar, não se tratando apenas de modismo.

Katzenbach e Smith (1994) também expõem que as equipes serão fundamentais para construir a performance empresarial das organizações no futuro. “Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios.” (MOSCOVICI, 1998, p. 16).

No local de trabalho, as equipes representam os melhores veículos para que o conhecimento seja desenvolvido em idéias criativas que são postas em ação. A imagem popular do gênio solitário pode ser mais mito do que fato, porque o conhecimento cresce melhor onde ele pode ser apoiado e compartilhado. (WILSON et al, 1995, p.18).

Katzenbach e Smith (1994) expõem que para desenvolver estas forças, muitas empresas terão de se autogerenciar durante um período de importantes mudanças, sendo assim necessário capacitar pessoas para executar coisas que atualmente ainda não sabem fazer.

As equipes ajudarão a dirigir, energizar e integrar essas amplas mudanças de comportamento. Elas determinarão as aspirações de performance, intensificarão a capacidade de enfoque e o senso de compromisso, energizarão as forças de trabalho, adquirirão habilidades essenciais e disseminarão conhecimentos entre as pessoas que mais necessitam para que atinjam uma boa performance. (KATZENBACH E SMITH, 1994, p. 179)

Nem sempre essas transformações serão lideradas por uma equipe situada no topo da administração, aliás, a alta administração poderá ajudar a geração das equipes que vão colaborar para que suas empresas atinjam bons desempenhos. Líderes reconhecem cada vez mais que equipes melhoram a performance individual, energizam a hierarquia e a estrutura organizacional, e valorizam processos gerenciais básicos.

Munck (1999, p. 43) menciona em sua dissertação que o trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e às pessoas:

Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Boyett e Boyett (apud TOMELIN, 2001) chegam a afirmar que as equipes são o alicerce das organizações de alto desempenho e que por mais que se tente é impossível chegar ao alto desempenho sem elas. Robbins e Finley (1997) também concordam que as equipes trazem várias vantagens às organizações, entre elas: equipes aumentam a produtividade, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, significam processos melhorados. Mas escrevem que as equipes dos sonhos descritas na última década estão fora do alcance da maioria das empresas. Esclarecem que as equipes estão confusas, desorientadas e, muitas vezes, bem irritadas. As pessoas não estão atingindo sequer seu potencial médio. Os líderes estão fracassando na liderança, que a “equipe dos sonhos” não é vista em lugar algum.

Margerison e Mccann (1996) indagam por que algumas equipes são bem-sucedidas e apresentam um alto desempenho e outras não? Sentem-se intrigados com essa diferença, pois geralmente as habilidades dos membros de tais equipes

parecem ser mais ou menos as mesmas. Assim, como explicar que alguns grupos de pessoas são mais capazes de trabalhar em conjunto e desenvolver sinergia, enquanto outros parecem “desintegrar”?

Entre essas e outras observações, sobre os insucessos de algumas equipes e das suas vantagens abordadas por diversos autores já citados, propõe-se verificar como implantar e desenvolver equipes que levem ao melhor desempenho da organização, isto é, é possível melhorar o desempenho organizacional através do desenvolvimento de equipes? São as equipes a base de apoio às organizações?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor procedimentos para a implantação e o desenvolvimento de equipes que possa permitir uma melhoria no desempenho organizacional.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

O trabalho tem como objetivos específicos:

- 1- Identificar os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento das equipes;
- 2- Identificar as vantagens das equipes nas organizações e suas implicações quanto à viabilidade de implantá-las;
- 3- Identificar os fatores que sustentam uma implantação bem sucedida de equipes;
- 4- Identificar quais procedimentos devem ser executados para desenvolver equipes de sucesso;
- 5- Ilustrar o uso dos procedimentos para avaliar a relação entre equipe e o desempenho da organização, a partir da aplicação em uma agência do Banco do Brasil;
- 6- Apresentar indícios de que o desenvolvimento de equipes leva a melhorias no desempenho organizacional.

## **1.3 Procedimentos metodológicos**

### **1.3.1 Caracterização da pesquisa**

A metodologia da pesquisa utilizada nesta dissertação é do tipo exploratória/descritiva e avaliativa, pois se busca uma maior familiarização com o tema com vistas a torná-lo claro e delimitá-lo. Descritiva por se conduzir de forma a apresentar os dados exatamente da forma em que se encontram; exploratória no momento em que se pretende encontrar os elementos necessários que permitam, em contato com determinada população, obter os resultados desejados; e, avaliativa, no momento em que o pesquisador se propõe a estabelecer alguns paralelos que permitem identificar fatores que indicam que a utilização de equipes seja a base de apoio às organizações. (SELLTIZ et al, 1987)

### **1.3.2 Tipo de pesquisa**

Para se obter um conhecimento científico, faz-se necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para Gil (1999, p. 27), isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

O presente estudo, do ponto de vista de sua natureza tem como característica uma pesquisa aplicada, propondo procedimentos para implantar equipes em uma agência do Banco do Brasil. Uma pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolvendo verdades e interesses locais (SILVA e MENEZES, 2001) .

Considerando os fatos acima, pode-se afirmar que o presente trabalho se enquadra perfeitamente neste método, oferecendo recursos que contribuirão para que os objetivos finais deste trabalho sejam alcançados.

### **1.3.3 Limitações do trabalho**

Os procedimentos foram testados em uma agência do Banco do Brasil, não a identificando para poupar possíveis constrangimentos, e denominado aqui de



agência “X”. O período compreendeu: Abril a Julho de 2001 para a observação da implantação e do desenvolvimento de uma equipe informal, utilizando-se como referência de avaliação dos procedimentos propostos, a GDP – Gestão do desempenho dos funcionários, do segundo semestre de 2000 até o segundo semestre de 2.001. Respeitando estes semestres, pois compreendeu o período em que a equipe ainda não existia, no segundo semestre de 2.000. Sendo que teve também como fonte de avaliação o resultado da avaliação do primeiro semestre de 2.001, que foi o período que a equipe foi implantada e um semestre após a sua implantação.

A presente pesquisa ficou limitada apenas à agência abordada, não se pode generalizar os resultados para todas as organizações.

#### 1.3.4 Método de coleta de dados

A coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foi efetuada em uma agência do Banco do Brasil. A partir dos procedimentos para a implantação e o desenvolvimento de equipes, criou-se uma equipe em Abril/2001, sendo analisada sua performance até Julho daquele ano. O enfoque de equipe surgiu da necessidade de se ter funcionários mais preparados para as vendas, de poder discutir estratégias para se alcançar metas da agência. Direccionam-se assim as reuniões para o aprimoramento das vendas dos produtos de seguridade, capitalização e previdência privada do Banco do Brasil, trocando experiências sobre algumas táticas de vendas, e indo à busca de um constante aprendizado.

No período analisado, ocorreram freqüentes reuniões, entre duas a três por semana, com duração em média de 01 hora cada. Foram utilizados pautas e registros das reuniões, seguindo-se de observações, com depoimentos pessoais das dificuldades e também dos momentos de sucesso que a implantação desta equipe proporcionou.

No decorrer dos meses, foi-se confrontando os procedimentos propostos com os acontecimentos que envolveram os membros da equipe e as repercussões que a equipe acarretou na organização.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado em seis capítulos assim distribuídos:

Capítulo um, são expostos a problemática do estudo, objetivos, procedimento metodológico adotado e a estrutura da dissertação.

No capítulo dois é apresentado a revisão de literatura, trazendo informações pertinentes aos fundamentos metodológicos da implantação e do desenvolvimento das equipes, enfatizando a importância das mesmas num ambiente de mudanças, suas vantagens e viabilidade de serem empregadas. Abordando a eficácia das organizações através de equipes, seus conceitos, definições, distinguindo as diferenças entre Times, Grupos e Equipes de acordo com cada autor pesquisado. É ainda no capítulo dois que expõem como construir equipes de sucesso, abordando a formação, tamanho e a seleção dos membros participantes. Seguido de textos que relatam sobre o desenvolvimento de equipes, ressaltando a liderança, como elaborar reuniões eficazes, o estímulo à criatividade, como avaliar equipes, incluindo a avaliação de desempenho defendida por Norton e Kaplan, identificando quais premiações e reconhecimentos oferecer à equipe e outros itens que permite que elas sejam mesmo a base de apoio às organizações.

Os procedimentos para implantar equipes estão apresentados no terceiro capítulo e no quarto capítulo está a aplicação que analisa as etapas da implantação e desenvolvimento de uma equipe em performance em vendas no Banco do Brasil, avaliando seus resultados no quinto capítulo. As conclusões finais e recomendações estão no sexto capítulo e finalmente as referências vêm seguidas com os apêndices, apresentando relatos das reuniões da aplicação.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 A importância de equipes e como isto se relaciona com maior desempenho da organização**

Este capítulo relata sobre a importância das equipes num ambiente de profundas mudanças, identificando suas vantagens e apresentando onde as equipes não deram certo, enfatizando como elas se relacionam com maior desempenho da organização.

Em decorrência da intensificação das ações direcionadas para a competitividade e inovação, vive-se em uma era de profunda mudança, o conhecimento se expande e aumenta em valor e poder. "Atualmente se vive numa época assim, e uma das maiores mudanças em nosso mundo dos negócios é a transformação de uma economia de base industrial em uma economia baseada na informação" (WEL LINS, BYHAM E WILSON, 1994, p. 18). Tratando-se dessa nova era, as equipes são de fundamental importância neste ambiente de mudanças.

A individualidade não sobreviverá no futuro, também afirma Kanter (2000), mas poderá ter seu lugar, contudo, as aptidões das equipes serão necessárias, a capacidade de trabalhar com outras pessoas em pé de igualdade, o respeito às contribuições e a capacidade de ouvir suas idéias. O trabalho em cooperação com outras pessoas será essencial porque não poderemos mais contar com o poder inerente ao cargo, seremos forçados a contar com o poder de nossas idéias e de como a transmitimos (MCCLURG, 2001).

Katzenbach e Smith (1994) afirmam que durante períodos de grandes mudanças, as aspirações de performance de uma empresa dependem de que muitas pessoas situadas em toda a organização sejam capazes de aprender tipos novos e específicos de valores e comportamentos.

Na introdução do Livro: Equipes de Trabalho, Hoffherr e Young (1995) afirmam que muitas pessoas compreendem que trabalhar em equipe com outras pessoas melhorará suas vidas e seus negócios. Apesar deste conhecimento, ainda, freqüentemente, muitos membros de equipe são incapazes de fazer as mudanças necessárias.

Smith e Katzenbach (1994), expõem no quadro 1 a seguir, algumas mudanças comportamentais exigidas pela performance a partir da década de noventa:

**Quadro 1 – Mudanças comportamentais exigidas pela performance a partir dos anos 90 :**

DE:	PARA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade individual.</li> <li>• Separar aqueles que pensam e tomam Decisões daqueles que trabalham e fazem coisas</li> <li>• Desenvolver a excelência funcional através da execução por cada pessoa de um estreito conjunto de tarefas de forma cada vez mais eficiente.</li> <li>• Dependência de controle gerencial.</li> <li>• O pagamento adequado pelo trabalho realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio mútuo, responsabilidade conjunta e relacionamentos baseados em confiança em adição à responsabilidade individual.</li> <li>• Esperar que todos pensem, trabalhem e façam coisas.</li> <li>• Estimular pessoas a desempenhar múltiplos papéis e a trabalhar conjuntamente e de modo intercambiável visando ao contínuo aprimoramento.</li> <li>• Conseguir que pessoas concordem com um propósito significativo, para poder ajudar a formular uma direção e para aprender.</li> <li>• Aspiração de crescimento pessoal que seja capaz de expandir e ao mesmo tempo explorar os talentos de cada pessoa.</li> </ul>

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p.220).

Dentro dos processos de mudanças, Senge (1998) vê a equipe como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. A organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender, onde na essência de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade: uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criar sua realidade e como poder modificá-la.

Nenhuma mudança vem de fora, ela pode ser estimulada por fatores externos, mas é um processo que ocorre de dentro para fora; assim, o aprendizado primeiro ocorre no nível pessoal, que ao ser disponibilizado no grupo fornece novas informações, oportuniza novas experiências, complementa habilidades e competências, propicia novo aprendizado, o grupo aprende e cresce.(BATISTA et al, 2000, p.11).

Sherman (apud Parker, 1995, p. 138) disse sobre o futuro do trabalho:

A especialização é coisa do passado; a moda é o novo estilo generalista. As pessoas que puderem se deslocar facilmente de uma função para outra, integrando áreas e perspectivas diversas serão aquelas com maiores

chances de conseguir emprego. De modo semelhante, as pessoas que tenham capacidade de trabalhar naturalmente em diversos ambientes se sairão melhor do que aquelas que permaneçam presas ao condicionamento de uma determinada cultura empresarial ou, até mesmo nacional.

Ainda conclui que as pessoas precisarão ter a capacidade não apenas de aprender habilidades fundamentalmente novas, mas também de desaprender maneiras defasadas.

### 2.1.1 A utilização de equipes nas organizações

As equipes quando bem implantadas, trazem sucesso às organizações, mas se a implantação for feita de modo não planejado, estruturado, pode trazer desagradáveis resultados. Diante dos objetivos específicos da dissertação de identificar as vantagens das equipes nas organizações e suas implicações quanto à viabilidade, apresenta-se a seguir a exposição de autores e alguns aspectos abordados por Robbins e Finley relatando onde as equipes não deram certo.

#### 2.1.1.1 Vantagens

Robbins e Finley (1997) mencionam diversos motivos pelos quais, segundo eles, as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes vantagens nos quais as equipes aumentam a produtividade, melhoram a comunicação, realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer, fazem melhor uso de recursos, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, significam decisões de alta qualidade, significam melhores produtos e serviços, significam processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

O mesmo entusiasmo também é manifestado por Parker (1995) apresentando algumas vantagens competitivas às organizações, que melhor se identificam com as equipes interfuncionais, embora algumas delas possam se aplicar a quaisquer outros tipos de equipes.

- **Velocidade** – reduzem o tempo necessário para a execução de tarefas;
- **Complexidade** - melhoram a capacidade de resolver problemas complexos;
- **Enfoque no Cliente** – enfocam os recursos de que as empresas dispõem para satisfazer as necessidades do cliente;
- **Criatividade** – aumentam a capacidade criativa de uma empresa;

- **Aprendizagem Organizacional** – os membros da equipe têm facilidade para desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais. Saber mais a respeito de outras disciplinas e aprender a trabalhar com pessoas que tenham estilos de trabalho e perfis culturais diferentes. Mesmo informais nas reuniões de equipes, as apresentações propostas e exposições de situações sobre assuntos relacionados às metas da equipe são uma fonte de desenvolvimento.

Hardingham (1995) também expõe algumas vantagens, quando se trabalha em equipe nas organizações:

- O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações em equipes eficazes são, autenticamente, interativas, as pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesse nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista;
- O trabalho em equipe pode significar que as pessoas virão gostar ainda mais de trabalhar.
- O trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência. Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, idéias e produção, que se tornam fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um;
- Às vezes o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa.

“Entre os teóricos da administração parece predominar a premissa de que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações” (TOMELIN, 2001, p.81). Critchley e Casey chegam a afirmar que “o bom trabalho em equipe é uma característica de organizações saudáveis e em bom funcionamento” (apud TOMELIM, 2001, p.81).

#### 2.1.1.2 Onde as equipes não deram certo

Após a explanação das vantagens das equipes, pode-se achar que o seu emprego nas organizações é fundamental. O fato é que muitas organizações

mutaram, ao menos aparentemente, da velha pirâmide hierárquica para o ideal de equipes e não viram sinais do paraíso organizacional com o qual contavam.

A presente pesquisa questiona se são as equipes a base de apoio às organizações, no qual Robbins e Finley (1997, p.9) fizeram experiências com equipes e as viram tropeçarem já na saída. Afirmando que:

A empresa economizou dinheiro com a eliminação ou combinação de cargos considerados desnecessários – produtividade pelo desgaste. Mas a comunicação, qualidade e verdadeiros ganhos de produtividade permanecem fora de seu alcance. E agora, essas empresas se perguntam: Será que a idéia de equipes foi apenas outro frenético - embora prolongado - modismo de negócios? Será agora o momento de retomar as rédeas e reconstruir a pirâmide da burocracia?

A solução é que não há mais escolha, não há como voltar, e sim aprofundar cada vez mais nas experiências das equipes. Aprender por que as equipes não estão funcionando, e mudar nossas organizações e expectativas, de forma que as mesmas possam atingir todo o seu potencial competitivo.

A seguir, Robbins e Finley (1997) apresentam alguns problemas, sintomas e soluções que diferenciam uma equipe que não deu certo, de outra bem sucedida.

## Quadro 2 – Quando as Equipes Não Funcionam

<b>Quando as Equipes Não Funcionam</b>		
<i>Não há apenas uma razão</i>		
<b><u>Problema</u></b>	<b><u>Sintoma</u></b>	<b><u>Solução</u></b>
<b>Necessidades mal combinadas</b>	Pessoas com agendas ocultas, trabalhando com propósitos contraditórios	Faça com que os planos particulares sejam revelados, perguntando às pessoas o que desejam, pessoalmente, da formação de equipes.
<b>Metas confusas, objetivos embolados.</b>	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido.	Esclareça a razão pela qual a equipe existe; defina seu propósito e resultados esperados.
<b>Papéis não-resolvidos</b>	Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho	Informe aos membros da equipe que se espera deles.
<b>Tomada de Decisões Ruim</b>	Equipes podem estar tomando as decisões certas, mas de forma errada.	Escolha uma abordagem de tomada de decisões apropriada para cada decisão.
<b>Políticas ruins, procedimentos obtusos.</b>	A equipe está à mercê de um infernal manual do funcionário	Jogue fora o manual e comece a fazer sentido.
<b>Conflitos de personalidades</b>	Os membros da equipe não se entendem.	Tome conhecimento das expectativas dos membros da equipe e do que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes; comece a valorizar e usar essas diferenças.
<b>Liderança Ruim</b>	A liderança é tímida, incoerente, ou obtusa.	O líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra

		pessoa.
<b>Visão Embaçada</b>	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe.	Arranje uma visão melhor ou vá embora.
<b>Cultura antiequipe</b>	A organização não está completamente comprometida com o ideal de equipes.	Crie equipes pelas razões certas ou não as crie de forma alguma; nunca force as pessoas a participar de equipes.
<b>Sistemas de recompensas mal concebidos</b>	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas.	Projete remunerações que façam as equipes sentirem-se seguras em fazer seu trabalho; recompense a união em equipe tanto quanto os comportamentos individuais.
<b>Falta de confiança de equipe</b>	A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela.	Deixe de ser indigno de confiança, ou dissolva ou reforme a equipe.
<b>Falta de vontade de mudar</b>	A equipe sabe o que fazer, mas não o faz.	Descubra qual é o bloqueio; use dinamite ou vaselina para tira-lo do caminho.
<b>Ferramentas erradas</b>	A equipe foi enviada para frente de batalha com uma atiradeira	Forneça à equipe as ferramentas certas para suas tarefas, ou dê-lhes liberdade para serem criativos.

Fonte: Robbins e Finley (1997, p.11)

Esclarecidas a importância das equipes nas organizações num ambiente de mudanças, identificando suas inquestionáveis vantagens, verifica-se que as mesmas mantêm um relacionamento direto ao desempenho das organizações. Apresenta-se a seguir a sua eficácia através de equipes, desde que solucionados os problemas já identificados por Robbins e Finley.

## 2.2 A Eficácia da organização através de equipes

O presente capítulo aborda aspectos que esclarecem a eficácia da organização através de equipes. Para isso utiliza definições, conceitos de equipes, diferenças entre grupos, times e equipes, assim identificando os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento de equipes, conforme um dos objetivos específicos da dissertação.

### 2.2.1 Definições e conceitos de equipes

"Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis". (KATZENBACH E SMITH, 1994, p. 42).

Goldberg (1995, p.52) define equipe como sendo: "Um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito



comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão.”

Tomelin (2001) conceitua equipe, enfatizando que alguns elementos são comuns e não há como se falar em equipes se não estiverem presentes: pessoas, objetivos comum e atuação conjunta.

## 2.2.2 Diferença entre grupos, equipes e times

Hardingham (1995) define que o objetivo ou objetivos comuns são a diferença entre um Grupo e uma Equipe. Assim, dentro de uma organização, existem diversas equipes e diversos grupos, e a qualquer momento, cada um pode pertencer a vários grupos ou equipes.

Rodrigues e Amorim (1998, p.1) no artigo "Equipes de Trabalho: a Panacéia do Momento" resumem de uma forma clara e objetiva, como são divididos os grupos, que de certa forma serão as equipes, quando atingirem o amadurecimento:

... os grupos podem ser divididos em formais e os informais. Os formais, no meio organizacional, são os que são deliberadamente criados pelos dirigentes, e podem ser divididos em permanentes ou temporários. A formação destes últimos têm sido atualmente, freqüente nas organizações produtivas, como meio de enfrentar as rápidas e constantes mudanças de contextos, e como unidades de maior flexibilidade e eficácia para solução padrão. Os grupos formais são constituídos por pessoas, e as necessidades humanas são bem maiores que as ditadas pelas tarefas ou obrigações para com o trabalho. Assim, essas pessoas buscam, estas formações já definidas "legalmente" e favoráveis, ao nível de espaço e tempo, para atenderem suas necessidades de relacionamentos e contatos. Surgem então os grupos formais para o surgimento de um informal, este último pode surgir de forma independente.

As técnicas de gestão de times estão relacionados com uma boa gestão a todos os níveis, onde os grupos informais são aqueles que resolvem problemas rotineiros e não rotineiros, servem de alicerce para a organização. Segundo Rodrigues e Amorim (1998 p.2): “Não é possível, que as atuais metas organizacionais, como a busca da qualidade, sejam atingidas, sem a energia positiva originada no interior dos grupos informais”.

Zimmer (2001, p.12) enfatiza que “a existência de equipes nas organizações provém, antes de tudo, da existência de grupos. Os conceitos, assim, não devem ser confundidos: grupos vêm antes de equipes – como aponta Vergara (apud ZIMMER,

2001), um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas – e dividem-se em formais e informais”.

Para Carvalho e Serafim (apud ZIMMER, 2001) os grupos informais podem ocorrer em duas situações: “criação de grupos informais dentro do grupo formal; e desenvolvimento voluntário de grupos totalmente informais, independente de grupos formais”. Assim classificando-se:

- **grupos informais horizontais:** empregados que pertencem mais ou menos à mesma categoria profissional, trabalhando na mesma área física;
- **grupos informais verticais:** membros de diferentes níveis dentro de uma determinada unidade de trabalho (departamento, setor, divisão, etc.), que surgem porque seus integrantes necessitam uns dos outros para a consecução de metas;
- **grupos informais mistos:** integrantes de categorias profissionais diferentes, de unidades de trabalho diversas e de localização física variada. Surgem em função de interesses comuns que a estrutura formal não consegue atender.

Zimmer (2001) quando se refere aos grupos, esclarece que estas definições também podem ser extensivas as equipe, “no momento em que o grupo compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada” (MOSCOVICI, 1998, p.5). Neste momento, o grupo passa a ser uma equipe.

Moscovici (1998) destaca que em uma equipe: a comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas; a confiança é grande, assumem-se riscos; as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção; respeito, mente aberta e cooperações são elevadas; o grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

"Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento". (MOSCOVICI, 1998, p.05) Assim argumenta Moscovici, que existe este processo de auto-exame e avaliação contínua.

Katzenbach e Smith (1993) expõem no quadro a seguir algumas diferenças entre grupo de Trabalho e Equipe:

### Quadro 3 – Diferença entre Grupo de Trabalho e Equipe

GRUPO DE TRABALHO	EQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um líder explícito;</li> <li>• A responsabilidade é do líder;</li> <li>• A responsabilidade é de apenas alguns dos membros do grupo;</li> <li>• Há grupos de especialistas;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As reuniões são “racionais” e chegam logo a conclusões;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensura-se sua efetividade indiretamente em outros grupos;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões ocorrem pelo voto da maioria;</li> <li>• A decisão final é do líder;</li> <li>• Os objetivos são “clarificados” ou sugeridos pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papéis de liderança compartilhados;</li> <li>• Comprometimento mútuo;</li> <li>• Responsabilidades compartilhadas;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicidade de funções (Produção, Marketing, Recursos Humanos e Finanças);</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajamento da aparição de divergências de opiniões e conflitos construtivos;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuração de seus resultados pelo desempenho de cada indivíduo do grupo;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões por consenso;</li> <li>• Decisão final do grupo;</li> <li>• Objetivos aceitos e incorporados por todos os membros do grupo.</li> </ul>

Fonte: Katzenbach e Smith (apud MUNCK, 1999, p.39).

Goldbarg (1995) identifica que muitos pensam que qualquer grupo de pessoas que trabalha em conjunto constitui um Time, ou ainda usam o termo equipe, Time, e grupo como sinônimos. Esclarece que há distinção entre os mesmos, onde sob seu ponto de vista, é mais que um conjunto de pessoas que precisam umas das outras para agir, que é mais que uma reunião de pessoas com o mesmo propósito. Citando que para muitos gerentes, qualquer conjunto de trabalhadores é um Time, apesar da denominação Times ser bastante simpática, e diversos gerentes a empregarem como uma espécie de elogio ou distinção ao esforço de acertar, aplica-se o termo em situações bastante específicas.

Ainda complementa Goldbarg (1995, p.53) que “Um Time é uma unidade especial de alto desempenho”. Tomelin (2001) faz o seguinte comentário sobre essa definição, que a distinção feita por Goldbarg entre time e equipe, não é claro o que ele caracteriza como unidade especial. Pelo contexto entenderia que o autor está se referindo a uma equipe alinhada, ou seja, a uma equipe com elevado nível de sinergia. Se for este o caso, a definição poderia ter sido: time é uma equipe especial de alto desempenho. Neste caso a distinção estabelecida é menos uma questão de natureza e mais uma diferença de desempenho. Definindo então, que para fins deste estudo, os termos equipe ou time serão utilizados como equivalentes.

Relatados os fundamentos conceituais e metodológicos do desenvolvimento de equipes, identificando-se as diferenças entre grupos, times e equipes, parte-se à construção de uma equipe de sucesso.

### **2.3 A Construção de uma equipe de sucesso**

Este capítulo refere-se como construir equipes de sucesso, esclarecendo desde o que é uma equipe de sucesso à sua formação, identificando o tamanho da equipe e a seleção dos membros participantes.

Uma equipe de sucesso possui alto desempenho e produção graças à sua energia própria. É uma equipe confiante, cujos membros estão cientes do seu potencial e utilizam-no para atingir seus objetivos. Eles confiam uns nos outros para obter auxílio, feedback e motivação. (CHANG, 1999, p. 15).

Chang (1999) relata que as equipes de sucesso possuem certas características em comum, entre elas: deixam sua missão e suas metas claras; funcionam de maneira criativa; concentram-se nos resultados; esclarecem funções e responsabilidades; baseiam-se nas potencialidades individuais; apóiam a liderança e cada um dos membros; desenvolvem um ambiente de trabalho em equipe; solucionam as discordâncias; tomam decisões objetivas e avaliam sua própria eficiência.

Para Critchley e Casey (1997) o propósito de quem constitui uma equipe é que ela se transforme em uma unidade de alto desempenho. Na verdade, o que se busca é otimizar e maximizar os resultados desejáveis, mediante a criação de um espaço de produção coletiva com elevado nível de sinergia, como consequência de um ambiente em que as pessoas se preocupam umas com as outras; as pessoas comunicam-se de maneira aberta e franca; há um elevado nível de confiança mútua; existe um forte comprometimento com a equipe; enfrentam-se e resolvem-se conflitos; as pessoas estão realmente prontas a escutar idéias e impressões e os sentimentos são manifestados livremente.

Para atingir o sucesso das equipes, um estudo mais aprofundado faz-se necessário. Conforme um dos objetivos da dissertação, de identificar os fatores que sustentam uma implantação bem sucedida de equipes. A seguir destacam-se os procedimentos desde a sua implantação ao seu desenvolvimento, rumo a melhores desempenhos.

### 2.3.1 Formação das equipes

A tarefa de se formar um Time é um grande desafio, pois segundo Goldbarg (1995) existem diversas razões que dificultam a formação dos mesmos, não sendo fácil assumir responsabilidades que dependem do desempenho de outras pessoas, agir em conjunto sem esmagar a individualidade de cada um, despertar o comprometimento necessário para a missão, negociar e alcançar consenso, encontrar as pessoas certas na hora certa, resistir às pressões internas e externas despertadas pelo processo de mudança, enfim, não é fácil ser persistente o suficiente. A seguir se relata a quantidade de participantes de uma equipe, determinando qual o seu tamanho ideal e identificando como selecionar os seus membros.

#### 2.3.1.1 Tamanho da equipe

Um grande número de membros (vinte e cinco, trinta e cinco, e até cinqüenta membros), provavelmente pode atrapalhar uma equipe e para algumas empresas o maior parece mesmo dar a sensação de ser melhor? Algumas respostas variam conforme cita Parker (1995):

- **"Mais membros de equipes significam mais idéias"** Ao contrário, as equipes pequenas incentivam a participação porque mais pessoas sentem liberdade para se manifestar;
- **"Quanto maior a equipe, mais importante o projeto"** À medida que o tamanho do grupo aumenta, a produtividade *per capita* diminui;
- **"Uma equipe grande significa que a tarefa como líder deve ser grande e importante"** Para alguns líderes isso pode representar uma grande massagem para o ego, não durará muito tempo se a equipe produzir pouco valor real para a empresa;
- **"Não deixar ninguém de fora"** Este pode ser um dos argumentos mais sedutores. Porém, acima de dez membros, a capacidade e a oportunidade de participação dos membros eficazmente diminui radicalmente;

- **"As reuniões de Equipe são um bom fórum educacional"** A presença de todos pode depreciar a eficácia da equipe pelo simples fato de aumentar o número de pessoas que estão na sala e não estão contribuindo com nada.

Um pequeno número de participantes, até dez membros, é a sugestão feita por Katzenbach e Smith (1994, p.43), porque:

Um grande número de pessoas – devido ao seu tamanho – já têm problemas para interagir construtivamente como grupo, quanto mais para entrar e, acordo sobre cursos de ação específicos. Um número de dez pessoas apresenta maior probabilidade do que o de cinquenta de poder trabalhar com sucesso suas diferenças individuais, funcionais, e hierárquicas para a obtenção de um plano comum, e também de poder manter-se conjuntamente responsáveis pelos resultados.

Hoffherr e Young (1995) não dão uma resposta única para determinar o tamanho de grupo ideal. Dizem que a chave é ser flexível e sugerem a consideração de alguns fatores para se descobrir o tamanho certo de um grupo, estabelecendo o propósito da equipe, as aptidões que cada pessoa traz ao grupo e o tempo disponível para a comunicação vital.

### 2.3.1.2 A seleção dos membros da equipe

Um dos segredos do sucesso na escolha de pessoas para compor um Time é o balanceamento entre os membros que já possuem as habilidades necessárias e os que necessitam desenvolvê-las. Assim Goldberg (1995) ressalta que muitos líderes superenfatizam o processo de seleção, acreditando que precisam ter as pessoas certas para poder iniciar. Com exceção de específicas habilidades técnicas, a maioria das pessoas poderá desenvolver as habilidades que se fazem necessárias. Todos possuem capacidade de, em resposta aos desafios, agregar e mobilizar energias, aperfeiçoando suas habilidades. Um ponto importante na escolha dos componentes está associado exatamente à disposição de aprender e ensinar. Todos os membros de um Time deverão possuir vontade e tempo para auxiliar no crescimento dos demais componentes. Quando novas habilidades são desenvolvidas, o poder de atuação do Time é maximizado e a satisfação, multiplicada.

“Em um Time verdadeiro não devem existir estrelas solitárias, ao redor das quais gravitam todos os outros. Todos devem ser importantes e contribuir para o sucesso. Mesmo o líder não é um astro de grandeza superior” (GOLDBARG, 1995, p.58).

Katzenbach e Smith (1994, p.45) também pensam como Parker, defendendo os conhecimentos complementares:

Uma equipe não poderá ser iniciada sem que haja um mínimo de complementaridade de conhecimentos, especialmente conhecimentos técnicos e funcionais. E nenhuma equipe conseguirá alcançar seu propósito sem desenvolver todos os níveis de conhecimentos necessários.

Esclarecem que esse conhecimento poderá ser desenvolvido pela própria equipe, não exigindo que a mesma já os possua. Definem três categorias de requisitos de conhecimentos de equipe:

- **Competência Técnico ou Funcional:** Grupos de desenvolvimento de produto compostos apenas por elementos de marketing ou apenas por engenheiros apresentam menor probabilidade de sucesso do que grupos que possuam conhecimentos complementares nas duas áreas;
- **Capacidade para Solucionar problemas e para tomar decisões:** Equipes devem ser capazes de identificar os problemas e oportunidade com que se defrontam, avaliar as opções disponíveis para poder prosseguir, e então fazer opções e decidir como prosseguir;
- **Conhecimentos Interpessoais:** Compreensão e propósito comuns não podem surgir sem que existam comunicações efetivas e conflito construtivo, os quais, por sua vez, dependerão da existência de conhecimentos interpessoais.

"A parte mais difícil em trabalhar em equipes é o aprendizado para valorizar a diversidade. Cada um de nós precisa aprender a aceitar e até mesmo buscar as diferenças, ter respeito mútuo e focalizar na contribuição para um propósito comum" (HOFFHERR e YOUNG, 1995, p.14).

Identificados os procedimentos para a formação da equipe, elabora-se a seguir como desenvolvê-la adequadamente.

## 2.4 Desenvolvimento de equipes

Entre os objetivos específicos da dissertação, um deles é identificar quais os procedimentos que devem ser executados para desenvolver equipes de sucesso, detalhados a seguir pelos autores pesquisados: ressaltando a liderança nas equipes, a necessidade de um facilitador como integrante de equipe, a forma como conduzir reuniões, como estimular a criatividade, a importância da avaliação da equipe, como premiar e reconhecer os membros da equipe pelo desenvolvimento, entre outros fatores abordados.

### 2.4.1 Relevância da liderança nas equipes

No contexto das Organizações que Aprendem, o líder deve tornar-se o facilitador dos processos, dando abertura a experimentos; encorajando para aceitar riscos, responsabilmente, e tendo disposição para aceitar fracassos e aprender com os membros da equipe. O líder estimula o grupo a identificar os fatos, questionar, analisar e entender o contexto; a ação para modificá-la passa pelo "querer" fazer, que é uma reação ao estar comprometido com os objetivos do grupo. (BATISTA et al, 2000)

Em um Time o líder é o integrador, é exatamente aquele que assegura que os talentos e a experiência de todos os membros sejam bem utilizados. Ao líder cabe planejar, analisar, ensinar, romper barreiras, aprender, treinar, compor, coordenar, dirigir-se a outras pessoas de fora do Time e relatar. (GOLDBARG,1995)

A essência do trabalho do líder da equipe para Katzenbach e Smith (1994) é atingir o equilíbrio correto entre exercer direção e abrir mão do controle, entre tomar decisões difíceis e deixar que outros as tomem, e entre realizar tarefas difíceis e deixar que outros aprendam como fazê-las.

Sobre liderança Martini et al (2000), se manifestam dizendo que não há quem não concorde que a liderança é essencial para o desenvolvimento das equipes. Um líder de equipe alavanca a si mesmo e aos outros. Ao alavancar a si mesmo e aos demais, os líderes de equipe projetam energia, fornecendo a motivação, o estímulo para a tarefa; envolvem e investem os demais de empowerment; auxiliam na evolução e na mudança. Orientando, facilitando e ajudando os outros a esquematizar e a explorar os caminhos da oportunidade; usam da persuasão e



perseverança; identificam obstáculos, enxergam além do óbvio valorizando a busca de informações; mantêm a perspectiva, mantendo seus olhos fixos na meta e propiciando uma visão sistêmica para orientar a análise e a ação; propiciam aprendizado piramidal, sendo verdadeiros professores: aprendendo e ensinando;

Os líderes auxiliam os membros de equipe e os demais a escolher os caminhos certos e estabelece as prioridades certas. Juntos, eles focalizam seus esforços nas atividades altamente promissoras e nos resultados esperados, direcionando a energia para as oportunidades de sucesso. Propiciam a ligação entre tarefas, expandindo a capacidade de visão das pessoas para que possam ver além de sua tarefa limitada, influenciam a ação cooperativa e apóiam a criatividade.

Tomam iniciativa, assumindo riscos razoáveis e encorajando os outros a fazerem; esquivam-se da negatividade, acentuando o lado positivo, nunca se acomodam, enfim, o espírito de liderança de equipe é o de melhoria contínua.

MUNCK (1999) apresenta algumas características de líderes que se opõem aos gerentes, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 4 - Líderes versus Gerentes**

<b>Líderes</b>	<b>Gerentes</b>
Enfatiza o futuro	Foco no presente
Estabelece direções, questionando como poderia ser	Planeja em cima do que é
Proporciona visão e inspiração	Executa Controles
Lidera pessoas	Gerencia coisas, programas e recursos.
Constrói efetividade nas organizações	Enfoca a eficiência organizacional
Enfatiza a autoridade distribuída	Enfatiza a hierarquia

Fonte: Wilson Lan H. (apud MUNK, 1999, p.60)

O líder deve vir de dentro do grupo. A seleção de um líder para o grupo é uma situação dinâmica, e pode mudar de reunião para reunião ou horário a horário. É baseada no conhecimento, aptidão. Dessa forma Hoffherr e Young (1995) definem que os líderes têm a aptidão de estimular a participação de outros e fornecer o empowerment para tomar decisões e agir. Os líderes começam ouvindo para ganhar compreensão. Eles precisam estar prontos para compartilhar conhecimentos e estarem abertos à mudança. Precisam confiar que os outros compreendam seu próprio trabalho. Precisam facilitar a comunicação aberta. A liderança é uma necessidade inquestionável ao sucesso.

## 2.4.2 A necessidade de um facilitador como integrante de equipe

O Facilitador conforme destaca Senge (1998) terá como função ajudar as pessoas a manter o sentimento de propriedade do processo e dos resultados. Deverá manter o andamento do diálogo. Se alguém começar a desviar o processo para uma discussão quando na verdade este não é o propósito, isto deve ser identificado, além de perguntar ao grupo se as condições do diálogo continuam sendo cumpridas.

À medida que as equipes adquirem experiência e habilidade no diálogo, o papel do facilitador torna-se menos crucial, e aos poucos ele pode se tornar apenas um dos participantes. O diálogo surge da "ausência da liderança" do grupo, uma vez que os membros da equipe desenvolveram habilidades e compreensão.(SENGE, 1998)

Hoffherr e Young (1995) também utilizam a expressão "Facilitador" sendo o mesmo que ajuda o grupo a realizar seu propósito auxiliando e estruturando a comunicação e o processo. O facilitador precisa ser um especialista no propósito ou meta que o grupo está enfrentando. Um facilitador geralmente vem de fora do grupo no início. Ele deverá ter conhecimento de comunicação interpessoal, das ferramentas que estimulam a interação do grupo, e do processo de tomada de decisão do grupo. À medida que os membros do grupo ganham experiência, e aprendem as aptidões do facilitador, o papel deste também muda dentro do grupo. Administrar o tempo, fornecer estímulo, obter envolvimento de cada membro do grupo e estimular o processo criativo são as tarefas a serem realizadas pelo facilitador. No decorrer do tempo, os próprios membros do grupo poderão assumir o papel do facilitador, onde os mesmos desenvolverão aptidões para servir tal papel.

Hardingham (1995) emprega o termo "Instrutor", sendo aquele que tem a responsabilidade de desenvolver a equipe de modo a torná-la mais eficaz. Preocupando-se apenas com o processo da equipe e como funciona, e não com as tarefas ou a produção, exceto quando essas têm importância dentro de seu processo.

Hardingham (1995) define as seguintes características de um instrutor típico:

- Participa das reuniões da equipe, auxiliando-a a fazer a revisão de suas tarefas;
- Oferece apoio ao líder da equipe, ajudando-o a desenvolver seu estilo; discute as dificuldades particulares que o líder tem na condução de equipe; oferece as perspectivas e percepções a respeito dos pontos fortes e fracos da equipe;

identifica os recursos que o líder pode acionar a fim de ser mais eficiente (técnicas e abordagens, apoio visual, colegas);

- Conversa com os "clientes" da equipe garantindo que estes dêem retorno à equipe ou o façam por si mesmos;
- Incentiva os membros da equipe a monitorarem sua própria eficácia, auxiliando-os sobre como fazer isso;
- Comunica-se com outros técnicos de equipes, mantendo a empresa atualizada acerca do ponto em que o trabalho da equipe está, em geral, atingindo suas propostas, e o que mais deve ser modificado.

Os instrutores geralmente não têm disposição para participar das reuniões da equipe em sua totalidade, mas são eles que darão ao líder alto nível de apoio pessoal.

Já Goldbarg (1995, pg. 151) utiliza o termo "Orientador, onde o mesmo e o líder são os principais responsáveis pelo fortalecimento das condições de pré-requisito e pela remoção das barreiras institucionais ao Time". O orientador é um promotor do Time e atua como seu suporte institucional. Essa função é flexível à medida que, eventualmente, pode ser desnecessária ou desempenhada por mais de uma pessoa. O orientador é muito mais que apenas um supervisor, ele é um legítimo membro do Time.

Normalmente, todo o projeto é iniciativa ou possui o apoio irrestrito de vários gerentes. Goldbarg (1995) afirma que esses gerentes podem ser designados para orientar e apoiar as atividades do Time, no qual a principal função dos orientadores é assegurar que o Time possa dispor de tudo que é necessário para o cumprimento de sua missão.

Enfim, empregando-se o termo Facilitador, Orientador ou Instrutor, todos terão a mesma função, de darem suporte às equipes, sendo de fundamental necessidade a sua presença.

### 2.4.3 Reuniões eficazes

Há várias crenças que depreciam o enfoque de equipe na empresa. Muitas pessoas pensam que as equipes não produzem melhor nem mais do que indivíduos bem capacitados e motivados, e que perdem muito tempo em reuniões estéreis, em discussões irrelevantes e em sessões de queixas e lamentações. (MOSCOVICI, 1998, p.21).

Moscovici (1998) ainda comenta que o trabalho em equipe pode até ser percebido como ameaça ao sucesso individual, ao reconhecimento do valor e do esforço de cada um, à necessidade de auto-afirmação e realização pessoal.

Por mais detestáveis que sejam as reuniões, as equipes não sobrevivem sem elas, sendo nelas que ocorrem os conflitos e a comunicação entre membros. Parker (1995) chama essa vulnerabilidade de "fantasmas das reuniões", entre elas: excesso de reuniões, gente demais, rendimento insatisfatório e tempo demais passado em reuniões.

As reuniões de um Time devem caracterizar-se pelos debates abertos e participação de todos no processo de solução de problemas. Reuniões "rápidas e eficientes" não são o objetivo principal. O desejado é participação e criatividade, orientadas para resultados coletivos. (GOLDBARG, 1995, p. 167).

As reuniões sem dúvida são muito importantes, pois elas revelam como a equipe está progredindo. Chang (1999) relata alguns sintomas de reuniões ineficientes: falta de pauta, pouca participação, discussões longas e sem sentido, poucas decisões ou absolutamente nenhuma decisão.

Hardingham (1995) também expõe sob seu ponto de vista, alguns sintomas de reuniões que destroem equipes em vez de construí-las: pessoas que se atrasam, reuniões longas, chatas, pessoas que não contribuem para a discussão, decisão arbitrariamente imposta pelo líder da equipe, por não se chegar a conclusão alguma.

Parker (1995) passa algumas dicas úteis para realizar uma reunião de equipe: começar no horário, gerenciar a discussão, pedir opiniões, esclarecer idéias, não desviar do assunto, sintetizar, entre outras.

Para solucionar as "malditas reuniões", Hardingham (1995) também salienta "disciplina nas reuniões, franca e objetiva": que tenha pauta do dia e que os documentos devem circular com bastante antecedência; presidir a reunião com eficiência; estabelecer pontos claros de ação, a serem revistos na reunião seguinte; as atas devem circular dois dias após a reunião; antes do encerramento, fazer uma revisão de dez minutos sobre a eficiência da reunião.

As reuniões devem ser planejadas e organizadas de forma a facilitar a comunicação, permitir a troca de informações, fortalecer o comprometimento, desenvolver habilidades e preservar a experiência adquirida. Cada membro do Time é responsável por obter uma boa reunião, no qual o principal responsável pelo

processo de reuniões é o líder do Time. Por isso Goldbarg (1995) faz observação dos seguintes cuidados: usar pauta, gerenciar uso do tempo, ter um moderador, esboçar a próxima pauta, avaliar as reuniões, não admitir interrupções e conduzir convenientemente as discussões.

Hoffherr e Young (1995) também enfatizam a importância das reuniões, pois é lá que os membros desempenham seus papéis. Concordam que as reuniões falham em produzir os resultados esperados e parecem ser uma perda de tempo. A reunião bem sucedida movimenta um grupo para mais perto de seus propósitos. Também relatam passo a passo um bom planejamento e execução de uma reunião, que se aproxima das demais já mencionadas.

As reuniões não cumprem um fim em si mesmas. São feitas para coordenar e dar suporte à ações, principal agente da mudança. A cada intervalo entre duas reuniões corresponde um período de ação no qual deverão ser programadas e atribuídas tarefas. As tarefas poderão estar ou não relacionadas diretamente ao projeto do Time; o importante é que sempre haja uma atribuição que aplique o debatido na reunião ou prepare o que será debatido na próxima. As tarefas devem ser orientadas para resultados coletivos, ou seja, realizadas, sempre que possível, com a participação de mais de uma pessoa. (GOLDBARG, 1995, pg. 172)

#### 2.4.4 Em direção à missão estabelecida pela equipe

A Missão transmite o propósito fundamental de uma equipe, a sua razão de ser. Dessa forma para Parker (1995) a Missão define o que faz e para quem o faz. Uma declaração de Missão deve ser curta e clara; deve também refletir o caráter próprio, a capacidade ou outras características da equipe. Às vezes as equipes estabelecem sua Missão em resposta a uma diretriz da alta administração, devendo a própria dar à equipe um conjunto de expectativas e desafios.

“Toda ação deve possuir um objetivo bem claro. A interpretação desse objetivo em conceitos é denominada missão. A missão permite traçar o rumo e a prioridade das ações dentro de um Trabalho em Times. A missão é mais que um conjunto de objetivos: é um macroobjetivo”. (GOLDBARG, 1995, p.114).

A Missão é a contribuição que o Time fará para a organização. Assim Goldbarg (1995) enfatiza que a análise da missão é uma das fases mais importantes dentro da abordagem via Times, pois um Time que não compreende o enunciado de sua Missão não chegará a lugar nenhum.

O estabelecimento de uma Missão une e motiva os funcionários. Para Chang (1999) se todos os membros de uma equipe conseguirem concordar com o objetivo comum, as idéias estarão focadas e o compromisso em relação à equipe irá se solidificar. Ainda difere Missão de Objetivos, sendo que a Missão é uma declaração clara do “porque da existência da equipe”, enquanto o objetivo sempre terá um começo, um meio e um fim. O lema da Missão será genérico, enquanto os objetivos serão mais específicos. É fundamental que as equipes concordem com a importância, a oportunidade e a viabilidade da missão. A partir de estabelecidas a Missão da Equipe, a missão deve ser traduzida em objetivos específicos e estes em metas.

#### 2.4.5 Metas de compromissos compartilhados

“Todas as Equipes precisam ter uma missão e um conjunto de metas claras que todos os componentes da equipe apoiem”. (PARKER, 1995, p.79).

“As equipes são formadas para realizar metas específicas. Se não há metas, então não há motivo para formar uma equipe”. (HOFFHERR e YOUNG, 1995, p.32)

Chang (1999, p.17) define que as equipes precisam de uma finalidade e de metas claramente estabelecidas:

Não basta entender o que deve ser feito em um determinado momento, mas sim compreender o enfoque geral da equipe. As metas e os objetivos comuns levam ao compromisso. Os líderes de uma equipe de sucesso devem certificar-se de que todos os membros estão envolvidos na definição dos objetivos da equipe.

Metas mal posicionadas e objetivos confusos deixam as pessoas meio perdidas. Robbins e Finley (1997) expõem alguns comentários que já ouviram colegas dizerem: “Minha chefe determina expectativas/metaboljetivos /alvos completamente fora da realidade”. Na verdade, explicam que estão dizendo uma de três coisas:

- **Que não acreditam nos resultados.** A chefe é famosa pelo seu plano quinquenal. Mas ninguém presta muita atenção a ela há, digamos, uns cinco anos;
- **Que não acreditam que os resultados sejam atingíveis.** Talvez a chefe esteja soprando uma cortina de fumaça novamente, tirando números da cartola. Pior, talvez ela tenha lido um artigo sobre “metas elásticas” e esteja nos esticando par atingir as metas;

- **Que não conseguem entender o que a chefe realmente deseja como resultado.** Equipes fracassam quando sua razão de ser não é clara.

Maitland (1995) em sua publicação: “Como Motivar Pessoas” expõe que definir uma meta em comum, é uma das táticas para moldar uma equipe. Devendo-se certificar que todos os membros da equipe saibam em que consiste sua carga de trabalho, quais os padrões e metas e o que será realizado em termos de objetivos pessoais, departamentais e organizacionais. Agrupar tarefas e trabalhos correlacionados, entregando-os à mesma equipe irão incentivar os componentes a organizar o trabalho entre eles mesmos e a cooperar mutuamente, a fim de terminar o trabalho com êxito e tempo. É importante que todos da equipe concordem com o que estão fazendo, quando e por quê, pois isso irá auxiliá-los a se unirem e a trabalharem de maneira coesa.

Uma meta é um alvo que deve ser alcançado em um período de tempo determinado. Essas são palavras usadas por Goldbarg (1995) ao definir Metas. Acrescentando que devem ser coletivas, claras, desafiadoras e alcançáveis, conforme determina um guia para definição de metas:

- As metas devem ser expressas quantitativamente;
- As metas devem ser agressivas;
- Metas de longo prazo podem ser atingidas por meio de metas intermediárias.

Destaca que se devem evitar mudanças freqüentes de ênfase ou objetivos e discussões sobre o que já foi acordado ou sobre o que deverá ser feito.

Karter (apud, Parker, 1995) ressalta que os membros podem ingressar nas equipes quando estes se conhecem apenas informalmente, ou ainda serem estranhos uns aos outros, porém um processo mais duradouro de estabelecimento de metas, juntamente com uma missão e um conjunto de metas claras, pode reduzir os conflitos e gerar relações positivas.

#### 2.4.6 Criatividade estimulada

“O Trabalho em Equipe sempre envolve a colaboração. As equipes que utilizam todo o potencial de seus membros entendem o que é a colaboração. Quando todos trabalham em conjunto durante as reuniões, as idéias criativas aparecem e daí surgem as inovações”. (CHANG, 1999, p.82)

“Criatividade é a faculdade de a partir do conhecimento atual, identificar nova relação, princípio ou uso para esse conhecimento.” “Criatividade nem sempre é baseada em algo de novo ou raro, porém é sempre surpreendente”. (GOLDBARG,1995. p.189)

Para estimular a colaboração Chang (1999) recomenda que não se deve existir nenhuma restrição às novas idéias. Se ninguém desaprovar idéias diferentes e inusitadas, criará uma atmosfera aberta, e o trabalho tornará uma aventura motivadora.

Sugere alguns procedimentos para se criar um ambiente propício à colaboração, entre elas: responder com interesse àquilo que é dito; não censurar as idéias inusitadas; anotar todas as idéias; estimular os membros da equipe a desenvolver suas próprias idéias; solicitar muitas idéias; respeitar o silêncio; modificar as percepções, enfim, quebrar a rotina.

No futuro as organizações bem-sucedidas serão, cada vez mais aquelas que melhor conseguirem aplicar energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. No entanto, o aperfeiçoamento constante é um valor que não pode ser imposto às pessoas.

#### 2.4.6.1 Técnica de Brainstorming

Hardingham (1995) apresenta a criação do maior número de idéias o mais rapidamente possível, por uma equipe, através da “Técnica de Brainstorming”. Mas muitas ainda não perceberam seu potencial como instrumento para uma equipe.

Participar de uma boa sessão de brainstorming traz confiança e diversão: não há nada que motive tanto uma equipe do que experimentar seu próprio poder de criação.

Existem duas regras básicas do brainstorming:

- todas as idéias são registradas: "não existe idéia ruim";
- Não há julgamento das idéias.

Hardingham (1995) se questiona o que poderia ser mais simples, relatando que mesmo assim, ater-se a essas duas regras simples é incrivelmente difícil. Por isso, quando as equipes iniciam pela primeira vez sessões de brainstorming, são de



grande ajuda a presença de um facilitador, que pode ser o líder da equipe, o técnico ou qualquer um na equipe que se sinta feliz em assumir o papel.

O facilitador não participa da criação de idéias: sua função - diga-se de passagem, importante - é garantir que essas duas regras básicas sejam mantidas. Essa pessoa também deverá tentar manter a energia da equipe em alta, de modo que todos os participantes contribuam, incentivando as idéias "absurdas" que com frequência, são as que levam a soluções. (HARDINGHAM, 1995,p.54)

O segredo basicamente é respeitar as duas regras, para que as idéias chamam outras idéias, e a criatividade flui como corrente elétrica dentro da equipe. Não pode haver julgamento de idéias, se atentar para detalhes de grafia, censura, como erguer os olhos para o teto como desaprovação e nada de reelaborar as idéias antes de serem registradas.

#### 2.4.7 Estabelecer responsabilidade aos membros

Uma equipe de sucesso pode identificar as metas com muito mais eficiência do que um indivíduo isoladamente. Chang (1999) recomenda que se deve identificar as funções e responsabilidades dos membros da equipe para todos terem maior envolvimento e, sobretudo trabalhar melhor, pois a partir de esclarecidos as funções e responsabilidades individuais, os membros da equipe saberão o que é necessário para obter o sucesso.

A equipe não perderá tempo, se um dos membros sempre atuar como 'secretário', enquanto outro assumir a função de 'cronometrista', eliminando os imprevistos da reunião. Da mesma forma, alguns problemas em potencial poderão ser resolvidos se um dos membros da equipe funcionar como 'facilitador'. Sendo possível um rodízio de funções, desde que todos os membros se ofereçam e se comprometem para fazê-lo.

Chang (1999) relata que, uma vez estabelecida as funções e as responsabilidades específicas, o líder e os membros da equipe poderão perceber como cada pessoa afeta o resultado geral. O sucesso da equipe depende de cada membro cumprir bem sua função. Da mesma forma que todos se comprometeram em relação à Missão, deverão comprometer-se igualmente em relação às suas responsabilidades específicas. Sugere que se coloquem todos os compromissos por escrito: um 'contrato' assinado por cada um dos participantes fortalecerá as

responsabilidades. As aptidões de cada um dos membros da equipe deverão ser utilizadas da melhor forma possível. Para Goldberg (1995, p.175):

As tarefas e os encargos deverão ser perfeitamente definidos. Muitas tarefas podem e devem ser compartilhadas, o que, inclusive, ajuda na formação do Time. Os papéis ou as funções são atribuições de caráter mais permanente, não devendo ser, na maioria dos casos, objetivo de constantes alterações.

Goldberg (1995) salienta que se deve evitar designações compulsórias, indefinição de áreas de responsabilidade e denominar as piores tarefas para os mais fracos.

O que distingue as equipes de alta performance é o Grau de Compromisso, e particularmente a profundidade do compromisso dos participantes entre si. Para Katzenbach e Smith (1994, p.64):

Tais compromissos vão bastante além da civilidade e do trabalho em grupo. Cada um ajuda os demais, tanto na realização de metas pessoais, como de metas profissionais. Ademais, tais compromissos se ampliam para além das atividades da empresa, e até além da própria vida da equipe.

## 2.4.8 Tomar decisões em equipe

Chang (1999) afirma que a capacidade de tomar decisões é poderosa. Se o líder tomar todas as decisões de que a equipe precisa, o poder será subtraído das pessoas. Os membros da equipe seguem, ainda com relutância, qualquer decisão tomada pelo líder. Os integrantes da equipe sentem-se menos comprometidos com as decisões e menos responsáveis pelos resultados.

Existe mais eficiência nas equipes, quando há um estilo coletivo de tomada de decisões, no qual todos os integrantes participam das decisões. Chang (1999) aborda que nesta situação, os membros ficam mais comprometidos em relação à decisão que devem tomar, julgando-se responsáveis pela execução.

Kelly (2000) escreveu um livro específico de Técnicas para Tomada de Decisão em equipe, pois assegura que um dos fatores mais críticos para o sucesso das equipes é a capacidade de tomar decisões acertadas e garantir o compromisso de todos em relação ao cumprimento delas. Apresentando assim alguns dos procedimentos:

- **Brainstorming/filtragem:** técnica utilizada para estimular a criatividade;

- **Técnica do Grupo Nominal:** método de votação secreta em que todos os membros da equipe participam;
- **Técnica do Oráculo de Delfos:** várias rodadas de sugestões que vão se afunilando até o consenso;
- **Método do triângulo de consenso:** espécie de 'semáforo' usado por cada membro da equipe;
- **Matriz das opções:** organização das sugestões pelas semelhanças;
- **Técnica de classificação baseada nos critérios:** seleção rigorosa dos critérios que serão usados para eliminar as alternativas até a decisão final.

#### 2.4.9 Avaliação da equipe

A partir que se vai trabalhando é importante que se pare um pouco para avaliar o desempenho do grupo. Cada membro do grupo deve individualmente e anonimamente avaliar o grupo através do questionário proposto por Hoffherr e Young (1995) conforme quadro relacionado:

#### Quadro 5 – Avaliação de Equipe

OBS: Avalie cada afirmação fazendo uso desses critérios:

- 1 - Discordo veementemente
- 2 - Discordo
- 3 - Concordo
- 4 - Concordo veementemente

- Realizamos o trabalho rápido e efetivamente;
- Desenvolvemos aptidões de solução de problemas e tomada de decisão;
- Valorizamos a opinião dos outros;
- Ouvimos atentamente os outros;
- Nossa coesão é alta;
- Desenvolvemos um propósito que foi mutuamente concordado e é um desafio;
- Compreendemos nossos papéis e nossa interdependência;
- Trabalhamos bem juntos utilizando as aptidões e talentos uns dos outros;
- Compartilhamos a responsabilidade pela liderança;
- Expressamo-nos aberta e honestamente dentro do grupo;
- Compartilhamos opiniões, idéias e sentimentos sem medo de rejeição e livremente;
- Estimulamos as diferenças de opinião;
- Compreendemos como solucionar o conflito;
- Expressamos livremente nossa apreciação e apoio uns com os outros;
- Sentimo-nos valorizados e respeitados;
- Sentimos um senso de orgulho e estímulo por sermos parte do grupo;
- Somos confiantes;
- Estamos satisfeitos com o trabalho que está sendo realizado.

- Agora, some os valores para obter um total.
- Divida esse total por 20 para ver onde seu grupo sente estar neste momento.
- Some os pontos de todo o grupo para obter um senso dos problemas do grupo e acompanhe o crescimento do grupo no decorrer do tempo.

Fonte: Hoffherr e Young (1995,p.50 e 51)

A avaliação de uma equipe de sucesso, para Chang (1999) é composta de doze questões, que receberão notas numa escala de 1 a 7. Em relação a cada característica de uma equipe, a nota 7 significa que a equipe é excepcional e a nota 1, que é deficiente. Conforme quadro 6 a seguir:

### Quadro 6 - Avaliação de Uma Equipe de Sucesso

**Avaliação de Uma Equipe de Sucesso**

1 – Deixa sua missão e suas metas claras  
1 2 3 4 5 6 7

2 – Funciona de maneira criativa  
1 2 3 4 5 6 7

2 – Concentra-se nos Resultados  
1 2 3 4 5 6 7

3 – Esclarece Funções e Responsabilidades  
1 2 3 4 5 6 7

4 – É bem-organizada  
1 2 3 4 5 6 7

5 – Baseia-se nas potencialidades individuais  
1 2 3 4 5 6 7

6 – Apóia a liderança e cada um dos membros  
1 2 3 4 5 6 7

7 – Desenvolve um ambiente de trabalho em equipe  
1 2 3 4 5 6 7

8 – Soluciona as discordâncias  
1 2 3 4 5 6 7

9 – Comunica-se francamente  
1 2 3 4 5 6 7

10 – Toma decisões objetivas  
1 2 3 4 5 6 7

11 – Avalia sua própria eficiência  
1 2 3 4 5 6 7

Total de Pontos \_\_\_\_\_

**INTERPRETAÇÃO DA PONTUAÇÃO**

**Se o seu total foi de 75-84:** Parabéns! A sua equipe atingiu ou está quase atingindo o desempenho ótimo. Manter a equipe nesse nível elevado deverá ser seu objetivo.

**Se o seu total foi de 65-74:** Nada mal! A sua equipe está em boa forma, mas ainda é possível melhorar.

**Se o seu total foi de 55-64:** A sua equipe tem problemas, alguns deles sérios. Para corrigi-los, a equipe terá de concentrar-se no aperfeiçoamento das características em que a pontuação é mais baixa.

**Se o seu total foi de 54 ou menos:** Os membros da sua equipe não estão atuando como deveriam. A sua equipe precisa trabalhar naqueles elementos básicos para o desenvolvimento.

Fonte: Chang (1999, p. 112 e 113)

### 2.4.9.1 Avaliação de desempenho das equipes através do Balanced Scorecard

Para medir o desempenho das equipes, faz-se necessário adaptar um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros: O Balanced Scorecard, definidos em quatro perspectivas (aprendizagem e crescimento, financeira, do cliente e dos processos) para que possam ser utilizados como uma ferramenta para avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional.

#### 2.4.9.1.1 Um breve comentário sobre o Balanced Scorecard

Um breve Histórico do Balanced Scorecard se faz ressaltar que em 1992, Bob Kaplan e David Norton, lançaram pela primeira vez o conceito do Balanced Scorecard, através de um artigo na Harvard Business Review. Desde então, eles e sua consultoria já tiveram a oportunidade de projetar Balanced Scorecards em mais de 200 empresas, sendo uma filosofia prática e inovadora de gestão de performance das empresas e organizações. (BECKER; HUSELID e ULRICH, 2001).

Kaplan e Norton (1997) mostram como altos executivos de diversos setores estão utilizando o Balanced Scorecard para orientar o desempenho atual e focalizar o desempenho futuro. Mais do que um simples conjunto de indicadores, o Balanced Scorecard é um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

O objetivo da sua implementação conforme seus idealizadores, Kaplan e Norton (1997) é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o Balanced Scorecard permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997) direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento; compreendendo diversos indicadores, tais como:

- **Financeira – Acionista/ Negócios** : lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria de produtividade, utilização dos ativos e estratégia de investimentos;
- **Clientes/Mercado** : participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação;
- **Processos Internos/Operações**: inovações (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente);
- **Aprendizado e Crescimento**: Pessoas/Organização: desenvolvimento de competências da equipe, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

O Balanced Scorecard é definido para cada empresa de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia. A sua essência está assentada em dois conceitos – a cadeia de relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores, no qual o melhor entendimento destes conceitos pode ser dado pelo exemplo sugerido por Toesca e Rocha (2001): Para a teoria financeira, o objetivo a perseguido sistematicamente pelo gestor é a maximização da riqueza do acionista. Neste caso, o modelo BSC questionaria: Qual é o fator impulsionador para conseguir-se atingir esta meta? Uma resposta poderia ser o aumento da participação no mercado através de um aumento de vendas com os clientes existentes.

A seguir ainda exemplificam, citando que o modelo BSC indagaria: Como aumentar as vendas? A resposta do departamento de marketing poderia ser: se os clientes estão satisfeitos com os produtos, é razoável que continuem a fazer negócios com a empresa, o que possibilitaria através de uma estratégia específica alavancar o volume de vendas da empresa. Mas como é possível aumentar o grau de satisfação dos clientes? Uma das possíveis respostas sugeridas poderia ser: melhorar o atendimento aos clientes. De forma que a redução do tempo de entrega do produto ao cliente seria o fator impulsionador para conquistar a satisfação do cliente. Podendo recair no processo interno da empresa de melhoria contínua das habilidades e competências de seus funcionários.

Conforme Toesca e Rocha (2001) exemplificaram que é possível observar uma verdadeira cadeia completa de relações de causa e efeito onde é possível mensurar os aspectos críticos ou diferenciais do desempenho organizacional. A análise através das perspectivas abordadas possibilita a organização uma visão sobre o futuro e um caminho que poderá ser revisto continuamente à luz das informações obtidas sobre os principais concorrentes, as inovações tecnológicas e a expectativa de seus clientes.

David Norton (apud BECKER ; HUSELID e ULRICH, 2001) na apresentação que faz no livro “Gestão Estratégica de Pessoas com o Scorecard”, menciona que através de sua experiência e a de Bob Kaplan, proporcionou idéias de longo alcance sobre a maneira como as equipes executivas raciocinam sobre a estratégia e suas organizações. Concluíram que a equipe executiva típica é dotada de alto grau de percepção e consenso quanto à estratégia financeira, assim como em relação às prioridades para a melhoria dos processos operacionais. Sobre o consenso sobre as estratégias referentes aos clientes é, em geral, mais limitado, embora a situação tenha melhorado nos últimos anos. Mas evidenciam que as piores notas devem ser atribuídas à compreensão das estratégias a respeito do desenvolvimento do capital humano.

Em síntese, a utilização do Balanced Scorecard é uma necessidade, composta de uma verdadeira cadeia, repleta de relações de causa e efeito, no qual é possível mensurar os aspectos diferenciais ou críticos do desempenho organizacional, possibilitando a organização uma visão sobre o futuro e a abertura das informações alcançadas sobre os principais concorrentes e as expectativas de seus clientes.

#### 2.4.10 Premiações e reconhecimentos às equipes

Embora muitas organizações achem equipes importantes ao seu sucesso, poucas implementaram sistemas de recompensa que encorajem esforço da equipe. O artigo de Lucy Newton Macclurg (2001) examina as práticas de 35 empresas que usam programas de recompensas baseados em equipes e identifica algumas características de programas associados com altos níveis de comunicação entre empregados, sobre as particularidades do plano de incentivo, forte envolvimento de trabalhador, forte no desígnio de plano e implementação, e as percepções dos membros de equipe que o sistema de pagamento se faz justo.

Os membros do grupo estão em melhor posição para saber o valor real da contribuição de uma pessoa. Também estão cientes de quem precisa de um apoio extra para crescer e melhorar o desempenho, e ainda, são os membros do grupo que determinam os seus valores. Hoffher e Young (1995) sugerem alguns reconhecimentos especiais sem custos para a empresa, mas que exigem que cada membro dê uma contribuição: a aceitação; o estímulo; uma oportunidade para ser ouvido; honestidade; uma crítica construtiva; uma mão que ajuda e um muito obrigado honesto.

Parker (1995) mostra como recompensar informalmente as equipes podendo ocorrer diariamente e ainda não haver nenhum custo para as empresas. Relata que algumas pessoas preferem recompensas externas (reconhecimento explícito) e outras tendem a ser motivadas por recompensas intrínsecas, onde as equipes acabam desenvolvendo uma personalidade ou um estilo normalmente aparentes, facilitando a determinação do tipo certo de reconhecimento, podendo até aliar os dois tipos conforme a situação. Em técnicas de Brainstorming repassa algumas idéias surgidas para motivar o reconhecimento de uma equipe. Entre elas Parker (1995) cita:

**a) Idéias de Reconhecimento Extrínseco de Equipe:** Oferecer o reconhecimento verbal em uma reunião funcional; pedir à equipe que faça uma apresentação em uma reunião funcional ou uma conferência da empresa; em um local destacado, afixe um cartaz com fotos, cartas de elogios e uma descrição das realizações da equipe; mandar a equipe para uma atividade externa (um jogo de bola, um passeio de barco ou outra atividade de lazer); colocar uma foto e uma história sobre a equipe no jornal da empresa ou da comunidade; incentivar a equipe a falar em uma conferência profissional; pedir ao chefe que compareça a uma reunião para elogiar pessoalmente a equipe; enviar uma carta ao chefe falando sobre o trabalho da equipe; dar a cada membro da equipe uma camiseta, um boné ou uma caneca com o próprio nome gravado.

**b) Idéias de Reconhecimento Intrínseco de Equipe:** Pedir à equipe que assuma um problema difícil ou um novo desafio; fazer comentários oportunos, por escrito, na margem dos documentos elaborados pela equipe; dar à equipe a oportunidade de trabalhar em horários flexíveis, de trabalhar em casa ou de ter reuniões periódicas fora do ambiente de trabalho; dar à equipe novas ferramentas e outros recursos;



pedir à equipe a sua opinião sobre um problema complexo ou uma nova oportunidade de negócios; dar à equipe a oportunidade de aprender um novo sistema, de operar um novo equipamento ou de aumentar as suas habilidades e os seus conhecimentos por outros meios; pedir à equipe que ajude uma outra equipe a dar partida ou solucionar um problema; deixar claro que está implementando uma solução de equipe ou, de outra forma, utilizando os resultados dos esforços da equipe; oferecer para se engajar e auxiliar a equipe diretamente seja assumindo parte do ônus, compartilhando os seus conhecimentos ou ajudando-o a obter assistência externa, enfim, energizar a equipe para agir de modo a ampliar os seus objetivos.

Para Parker (1995) a mais poderosa recompensa é ir além de ouvir um elogio de alguém e sim pedir opinião de uma outra pessoa, aí quando os membros da equipe adquirem esse hábito, todos se sentem valorizados e recompensados pela sua participação na equipe.

#### 2.4.11 Itens que uma equipe necessita de uma empresa para alcançar o sucesso

Hardingham (1995) relaciona alguns itens básicos que uma equipe necessita de sua empresa para se tornar uma equipe de sucesso:

- Ter um conjunto de objetivos claramente definidos;
- Passar uma mensagem consistente sobre o que se espera que cumpram;
- Basear o sistema de premiações no desempenho da equipe, bem como no desempenho individual ("sistema de premiações" significa os prêmios menos tangíveis, como elogios, perspectivas de promoção e a oportunidade de exercer influência, assim como dinheiro);
- Dar retorno sobre o desempenho da equipe - o tempo todo, de modo honesto e positivo;
- Levar em conta o impacto no funcionamento da equipe antes de deslocar ou substituir as pessoas;
- Garantir que a equipe mais experiente - como a diretoria e o quadro administrativo - dê bons exemplos de trabalho em grupo;
- Fornecer os recursos solicitados pela equipe para atingir suas metas;

- Apoiar os líderes de equipe.

Parker (1995) também aborda o papel da Administração na construção de uma Organização baseada em Equipes, enfatizando que os líderes das empresas devem sempre mencionar as equipes em seus discursos, e também em suas apresentações escritas:

Com uma mensagem clara à mão, a liderança da empresa deve aproveitar todas as oportunidades para promovê-la dentro de casa. Em todo seminário da empresa, reunião de liderança, jantar de premiações, ou outra ocasião semelhante, o papel do trabalho em equipe deve ser sondado. As publicações da empresa devem se acostumar a promover o tema do trabalho em equipe. O relatório anual, os relatórios periódicos, os jornais internos e os boletins informativos, bem como as revistas de negócios, devem regularmente conter histórias sobre os benefícios do trabalho em equipe e as valiosas contribuições dos integrantes de equipe. A repetição é importante porque os empregados estão acostumados com os temas empresariais que mudam com rapidez, em geral citados como o “assunto do momento” ou a “sugestão do mês”. Conseqüentemente, os empregados adquirem a incrédula visão de que se nada fizerem e se limitarem a esperar, surgirá uma nova “prioridade” para substituir o modismo atual “. (PARKER, 1995, p.188)

A partir de identificados todos os itens para desenvolver equipes, a mesma não terá razão de existir se não forem colocados em ação todos os seus procedimentos, conforme relatados no capítulo a seguir.

## 2.5 Equipes em ação

Temos ouvido com atenção todas as razões lógicas para não se formar equipes, muitas das quais são racionais e compreensíveis ou, no mínimo fortes. Mesmo respeitando a relutância, não nos distanciamos de nosso argumento: a maioria das obsessões à utilização de equipes não diminui as vantagens que elas proporcionam. A oportunidade de maior performance é muito maior para permitir que a falta de entendimento, a inexperiência, a incerteza, ou falsas suposições - ou até mesmo malogros com equipes no passado - leve à desistência . E os riscos e ações necessários para a performance de equipe são possíveis para a maioria de nós.(KATZENBACH e SMITH, 1994, p.274)

Busca-se conhecer as equipes que indubitavelmente funcionam dentro de uma organização, independentemente de sua cultura e ambiente. Descobri-las, e observá-las e verificar seus resultados. Conversa-se com os participantes a respeito do que funciona e do que não funciona, e suas razões. Não se conhece nenhuma outra forma melhor de tratar a falta de convicção acerca de equipes do que as vendo em ação.

Para as pessoas que já acreditam nas equipes, diz-se: "Comecem a fazê-las funcionar". Comece com qualquer grupo do qual você faça parte, e que mostre potencial para se transformar numa equipe. Reexamina-se as metas do grupo: será que são claras, específicas, mensuráveis e enfocadas em performance? Caso não sejam, pensa-se naquilo que pode ser feito para que possam vir a ser.

Pergunta-se se tais metas requerem produtos específicos de trabalho de equipe, capazes de gerar resultados. Não há motivos para preocupações com as sensibilidades e comportamentos característicos de grupos de trabalho enquanto não se tem conseguido lidar com aspectos fundamentais da equipe: poucas pessoas, propósito, metas, abordagem e senso de responsabilidade. A verdade haverá surpresas como as suspeitas desaparecem, transformando-se na determinação de obter os resultados que todos consideram tão importantes.

Dá-se alguma atenção a conhecimentos e atitudes do grupo, em vez de estilos e personalidades. Se alguns participantes apresentarem deficiências de conhecimentos, de que forma o grupo poderá lhes dar enfoque, tempo e apoio para que possam ser ajudados a desenvolver os conhecimentos e a colaborar com a performance de equipe? Se algum dos membros simplesmente não tiver condições de colaborar, descubra-se uma forma de contorná-lo e substituí-lo. Não é necessário ser complacente com os conhecimentos do grupo; é muito melhor enfrentar logo de início esta questão, seja dentro da equipe ou num escalão hierárquico superior, do que desistir das metas. Acima de tudo, que não se fiquem apenas na tentativa de constituir equipes. É importante que se dê oportunidade de atingir performance de equipes. Os resultados surpreenderão.

### **3 PROCEDIMENTOS PARA IMPLANTAR EQUIPES**

#### **3.1 Objetivo da Proposta**

A partir da revisão de textos literários, alguns procedimentos foram identificados para se implantar e desenvolver equipes na prática. Os procedimentos propostos são adequados para os funcionários que precisam de outros para desempenhar melhor sua função, para aqueles que querem aprender, a aprender em equipe.

A presente proposta tem a pretensão de contribuir de forma simples e objetiva com as organizações, que possam vir a ter equipes informais dentro de uma estrutura hierarquicamente formal. Tal proposta poderá proporcionar bons resultados tanto para fins econômicos tanto para o próprio desempenho dos funcionários de sentirem mais motivados ao trabalho. Estabeleceu-se uma série de procedimentos para serem seguidos desde a implantação da equipe ao seu desenvolvimento. Tais procedimentos são necessários para que as equipes realmente possam cooperar na performance de suas organizações, que sejam vistas como elemento de empreendedorismo pela alta administração.

## 3.2 Proposta

### 3.2.1 1ª Fase - Implantação da Equipe.

Neste primeiro momento, faz-se necessariamente ter alguns procedimentos para implantar uma equipe, conforme a seguir:

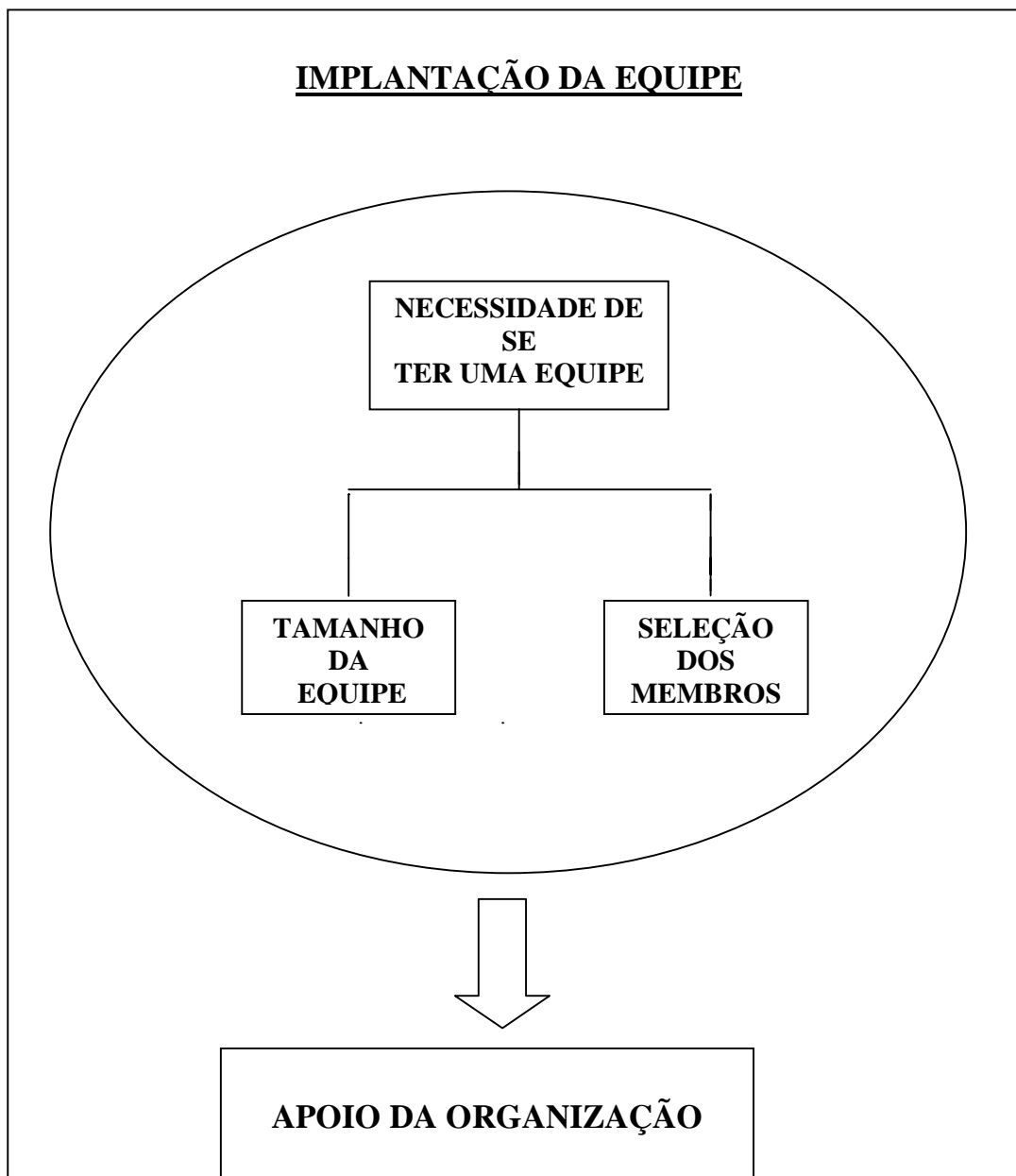


Figura 1 – Implantação da Equipe

- **DESPERTAR A NECESSIDADE DE SE CRIAR UMA EQUIPE:** A equipe só deverá ser criada se existir realmente uma razão para ela existir. A partir de identificado o motivo, em decorrência de algum problema na organização, de se melhorar determinados processos, informando a necessidade para a administração para que seja aprovada a sua implantação;
- **ESTABELEECER O TAMANHO DA EQUIPE:** Para estabelecer o tamanho da equipe se considera a interatividade entre todos os membros .Sugere-se que a quantidade dos participantes da equipe seja no máximo 10 pessoas e quando possível o ideal é que se tenham somente 06 membros para facilitar a comunicação entre todos.
- **SELECIONAR OS MEMBROS:** é recomendável que os membros sejam dos diversos setores da empresa, para poderem transmitir visões diferentes e para haver maiores transmissão dos conhecimentos adquiridos. É interessante que haja na equipe, membros com hierarquias diferentes, inclusive de cargos de média administração para que se possa fazer uma pré-seleção dos projetos a serem repassados para a administração e, sobretudo informar a experiência que já possui da gerência de equipe formal;
- **OBTER APOIO DA ORGANIZAÇÃO:** é essencial que a organização incentive a equipe, para que os membros sintam que estão fazendo algo que terão repercussão para o desenvolvimento da organização e que estejam cooperando nas estratégias.

**OBS:** Com todos estes procedimentos já definidos e implantados, parte-se para a 2ª Fase - Desenvolvimento das equipes.

### 3.2.2 2ª Fase – Desenvolvimento da Equipe

A partir de estabelecida a necessidade de se criar uma equipe, de se ter escolhido os membros, e, sobretudo de se ter o apoio da organização, a equipe deve escolher um líder para desenvolvê-la e também um facilitador para apoiá-la.

**IMPORTÂNCIA DO LÍDER:** Essencial. Enquanto a equipe não tiver comprometimento o suficiente para poder desenvolver-se o líder tem papel fundamental na equipe. O líder não pode jamais se acomodar, deve trazer sempre novidades para a equipe, passar otimismo, motiva-los para juntos alcançarem suas metas, tomar iniciativas, apoiar a criatividade e projetar energia, são algumas das características que o líder não pode deixar de exercer.

Quando a equipe atingir um estágio de alto desempenho e estiver amadurecida pode-se até haver rodízios de liderança ou ainda optar pela liderança compartilhada.

**APOIO DO FACILITADOR:** O papel do facilitador é de verificar se a equipe está indo no caminho certo, tendo a responsabilidade de desenvolvê-la de modo a torná-la mais eficaz. Alguns membros podem adquirir habilidades para ocupar este papel.

Já definido o líder e o facilitador, estes devem preparar a primeira reunião reunindo todos os membros. As reuniões devem respeitar alguns procedimentos formais, para se fortalecerem enquanto equipes. Já na primeira reunião os membros devem definir a Missão da Equipe.

**ESTABELECEM JUNTOS A MISSÃO DA EQUIPE:** A partir da necessidade de se criar uma equipe, conforme a 1ª fase, é imprescindível que se crie um “tema” para a equipe, enfocando de maneira geral o seu objetivo. Para haver maior comprometimento dos membros é importante que todos juntos estabeleçam sua missão. A missão pode até ser criada pelo líder, mas nunca imposta aos membros, ela deve ser analisada e se preciso reformulada de acordo com os interesses de todos.

É imprescindível que o líder passe aos membros, o porquê da existência da equipe, e qual a sua importância para a organização. Esclarecendo a expectativa a respeito da equipe.

A partir do momento em que as equipes iniciam suas atividades é imprescindível também estabelecer as metas para que os membros possam saber o sentido de suas tarefas.

**ESTABELECEM SUAS METAS:** As metas estabelecidas devem estar de acordo com as metas da organização e dos setores que atuam. Devem ser claras,

expressas quantitativamente, estabelecendo um determinado período a serem cumpridas. Não podem ser ousadas demais, e nem de tão longo prazo. As metas serão o combustível para que exista a equipe. Determinando para onde caminhar e para onde quer se chegar!

Os membros devem persistir para cumprirem as metas, não desanimando jamais antes do término do prazo previsto.

**DEFINIR REGRAS DE COMPORTAMENTOS:** Devem ser estabelecidas algumas regras de comportamento entre os membros durante as reuniões:

- Não chegar atrasado nas reuniões;
- Participar até o seu término;
- Que todos se esforcem para contribuir nas discussões;
- Que não haja conversas paralelas;
- Que os membros não conversem sobre outros assuntos durante a reunião;
- Evitar censurar as idéias dos membros;
- Somente uma pessoa fala de cada vez;

Estas regras citadas são viáveis desde que sejam aprovadas pelos membros da equipe. No desenvolver da equipe, os membros podem sugerir novas regras, ou ainda podem alterar as recomendadas de acordo com suas necessidades.

Os membros da equipe deverão decidir quando se encontrar, para discutirem suas estratégias, o dia, horário, local e as quantidades das reuniões devem ser definidos pela equipe.

**DETERMINAR A FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES:** Diante da missão estabelecida pelos membros da equipe, deve-se realizar as reuniões de acordo com suas necessidades, respeitando a possibilidade de todos os membros de poderem participar com horários compatíveis a todos. Quando necessário realiza-se mais reuniões esporadicamente, sendo interessante que se realize reuniões fora do local de trabalho ou até mesmo em locais ao ar livre para expandirem suas criatividade.



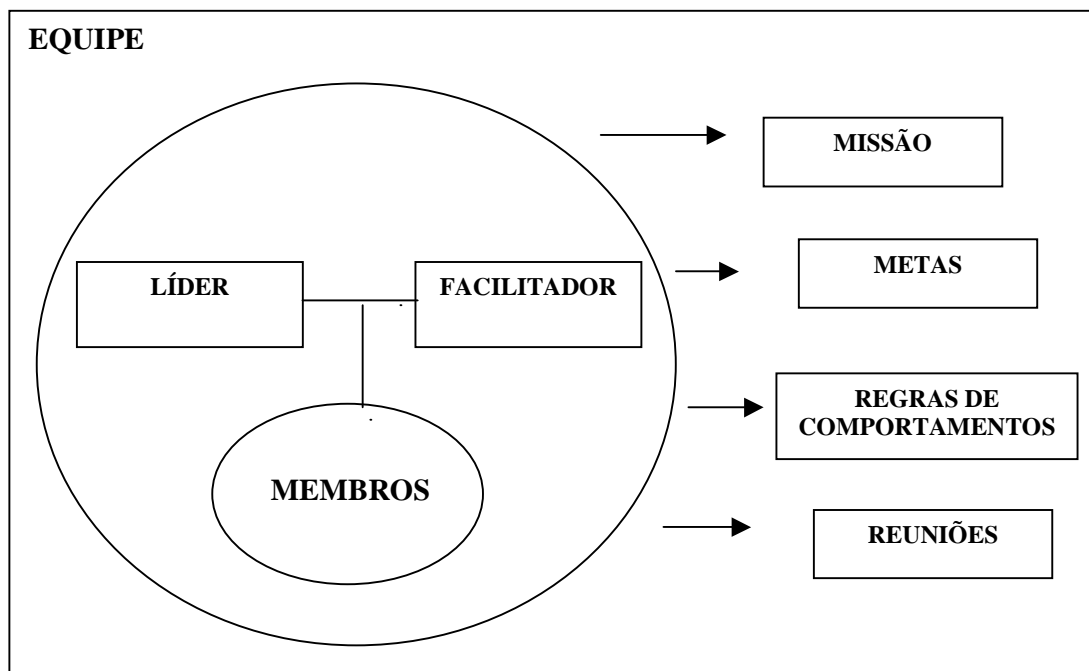


Figura 2 – Desenvolvimento da Equipe

Uma vez já definidas algumas regras passa-se a regularizar formalmente as reuniões para que se possam ver uma evolução ao longo do tempo. Atentando para o uso de pauta, de registro, de gerenciar melhor o tempo disponível. A equipe deve aproveitar ao máximo o tempo que está reunida, para saírem da reunião com idéias de melhorias e que possam ser colocadas em prática. Lembrando-se que todas as reuniões devem ser previamente preparadas, não devendo fazer reuniões apenas por fazer, todas devem ter sido preparadas com objetivos já determinados.

#### **NAS REUNIÕES:**

- **USAR A PAUTA:** A pauta pode ser sugerida de uma reunião para outra, deverá ser preparada e distribuída com antecedência a todos os membros da equipe.

Como sugestão propõe-se o seguinte modelo de pauta:

<b>PAUTA</b>		
<b>Nome da equipe</b>		
ASSUNTO DA REUNIÃO:		
OBJETIVO:		
DATA:	LOCAL:	
INÍCIO:	TÉRMINO:	
MODERADOR:		
REGISTRADOR:		
PARTICIPANTES:		
ASSUNTOS	RESPONSÁVEL	DURACAO

Quadro 7 – Pauta da Reunião

A partir de estabelecida a Pauta, deve-se respeitar a seqüência dos assuntos, do tempo determinado conforme os responsáveis forem desenvolvendo a reunião. Para a reunião não exceder o tempo previsto, existe a necessidade de um moderador para controlar o tempo e de um registrador dos acontecimentos da reunião.

**Necessidade de um Moderador:** É o responsável para conduzir a reunião dentro do objetivo proposto, para não haver desvio do assunto. Tem como responsabilidade equilibrar a participação, obter conclusões, incentivar uma postura positiva e, sobretudo manter as discussões dentro da previsão da pauta.

**Necessidade de um Registrador:** É o responsável por registrar pontos importantes, questões levantadas, decisões tomadas, etc. É importante que todos os membros aprovem o registro, podendo ser lido na reunião seguinte, para fazer assim um retrospecto do que foi discutido. O registro é imprescindível, pois relata toda uma evolução da equipe.

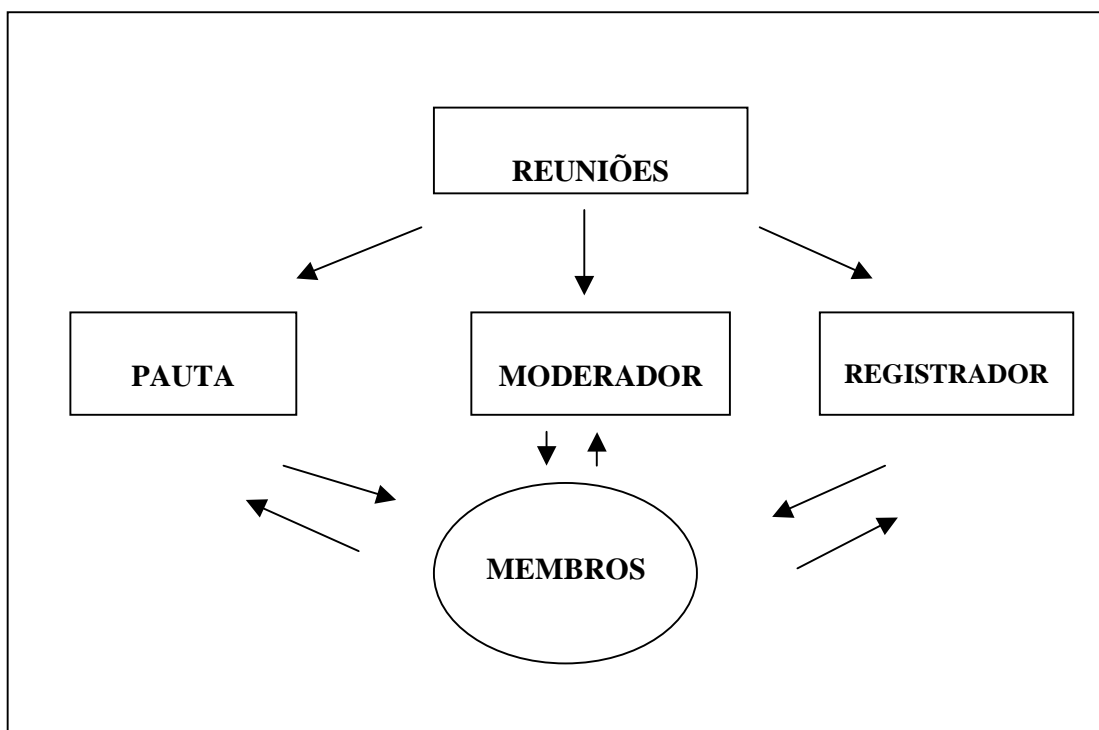


Figura 3 - Reuniões

É importante nas reuniões desenvolver algumas habilidades nos membros da equipe. A proposta é que os mesmos aprendem a dividir responsabilidades, a expandir suas criatividade, melhorarem sua comunicação e o próprio desenvolvimento da tomada de decisões em equipe.

**DIVIDIR RESPONSABILIDADES:** A partir do momento em que os membros adquirem mais responsabilidades, manter-se-ão mais engajados e muito mais envolvidos com a equipe. É também papel do líder inspirar os membros da equipe a participarem mais, detectar os membros menos participativos motivá-los designando algumas responsabilidades. Quando distribuir as tarefas aos membros informar-lhe das conseqüências futuras, da sua aplicabilidade, e dos possíveis resultados, pois contribuirão com maior prazer por saber da importância de sua tarefa.

**ESTIMULAR A CRIATIVIDADE:** Está na equipe a oportunidade das idéias serem postas em prática. Nunca bloqueie uma idéia, explore todas as idéias mesmo que sejam absurdas. É a partir dela que novas idéias poderão surgir e serem úteis para

um processo de melhoria. É incentivador utilizar-se de Brainstorming para estimular novas idéias quando necessário. Basicamente respeitando as duas regras básicas:

- Todas as idéias são registradas: “não existe idéia ruim”.
- Não há julgamento de idéias.

**TOMANDO DECISÕES EM EQUIPE:** “A última palavra é do líder”. Este tipo de opinião atualmente desmorona qualquer equipe. Existe mais eficácia quando as decisões são tomadas em equipe, quando existe um consenso entre os membros.

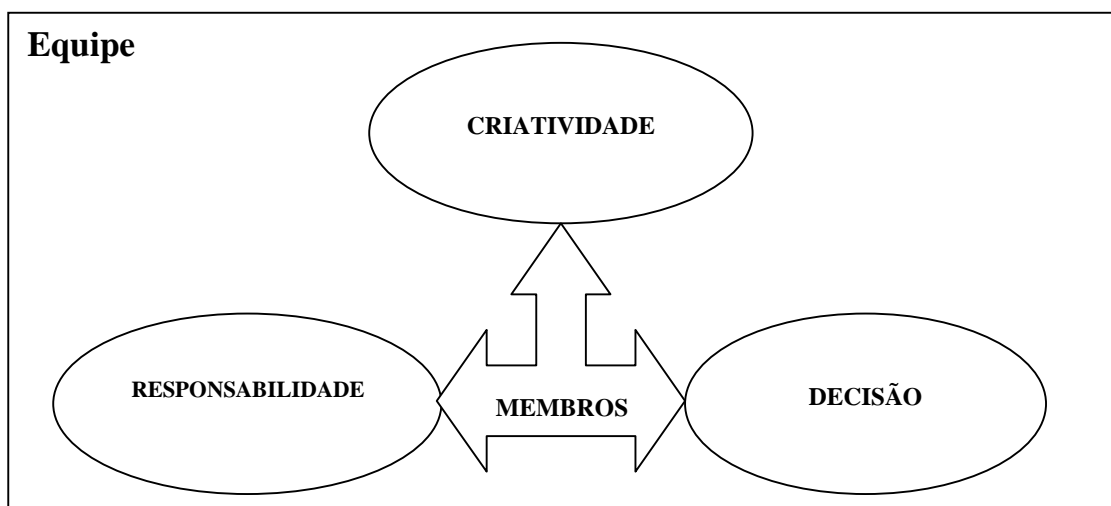


Figura 4-Habilidades dos Membros das Equipes

Nesta 2ª Fase, do desenvolvimento da Equipe, formada pelos membros já definidos, com a definição do líder e do facilitador, estabelecidas sua missão, suas metas e algumas regras de comportamento, utilizando alguns procedimentos formais nas reuniões conforme citados e desenvolvendo algumas habilidades nos membros, nada adiantará se não partirem para a prática, cumprindo as ações definidas nas reuniões.

**CUMPRIR AS AÇÕES :** Assim que as ações forem determinadas nas reuniões faz-se necessário que sejam cumpridas, e que os membros sejam responsáveis para cumpri-las. Os membros devem sentir-se responsáveis enquanto equipe. Se comprometerem a fazer uma equipe de sucesso.

**AVALIAR A EQUIPE:** Faz-se necessário com freqüência analisar a equipe, para verificar junto a cada membro, se estão correspondendo aos objetivos da equipe, se estão motivados a participar ou não, de preferência que se monte um comparativo entre um período e outro das avaliações, para poder analisar a evolução da equipe, e que se discuta a avaliação com todos os membros. Conforme quadro a seguir:

#### Quadro 8: Avaliação da Equipe

OBS: Avalie cada afirmação fazendo uso desses critérios:

- 1 - Discordo veementemente
- 2 - Discordo
- 3 - Concordo
- 4 - Concordo veementemente

- Realizamos o trabalho rápido e efetivamente;
- Desenvolvemos aptidões de solução de problemas e tomada de decisão;
- Valorizamos a opinião dos outros;
- Ouvimos atentamente os outros;
- Nossa coesão é alta;
- Desenvolvemos um propósito que foi mutuamente concordado e é um desafio;
- Compreendemos nossos papéis e nossa interdependência;
- Trabalhamos bem juntos utilizando as aptidões e talentos uns dos outros;
- Compartilhamos a responsabilidade pela liderança;
- Expressamo-nos aberta e honestamente dentro do grupo;
- Compartilhamos opiniões, idéias e sentimentos sem medo de rejeição e livremente;
- Estimulamos as diferenças de opinião;
- Compreendemos como solucionar o conflito;
- Expressamos livremente nossa apreciação e apoio uns com os outros;
- Sentimo-nos valorizados e respeitados;
- Sentimos um senso de orgulho e estímulo por sermos parte do grupo;
- Somos confiantes;
- Estamos satisfeitos com o trabalho que está sendo realizado.

- Agora, some os valores para obter um total.

- Divida esse total por 20 para ver onde seu grupo sente estar neste momento.

- Some os pontos de todo o grupo para obter um senso dos problemas do grupo e acompanhe o crescimento do grupo no decorrer do tempo.

Fonte: Hoffherr e Young (1995,p.50 e 51)

**PREMIAR E RECONHECER:** As ações realizadas pela equipe devem ser reconhecidas como fonte de motivação. Os prêmios e o reconhecimento irão surgir de acordo com a possibilidade da organização. Não podendo deixar de recompensá-los de alguma forma.

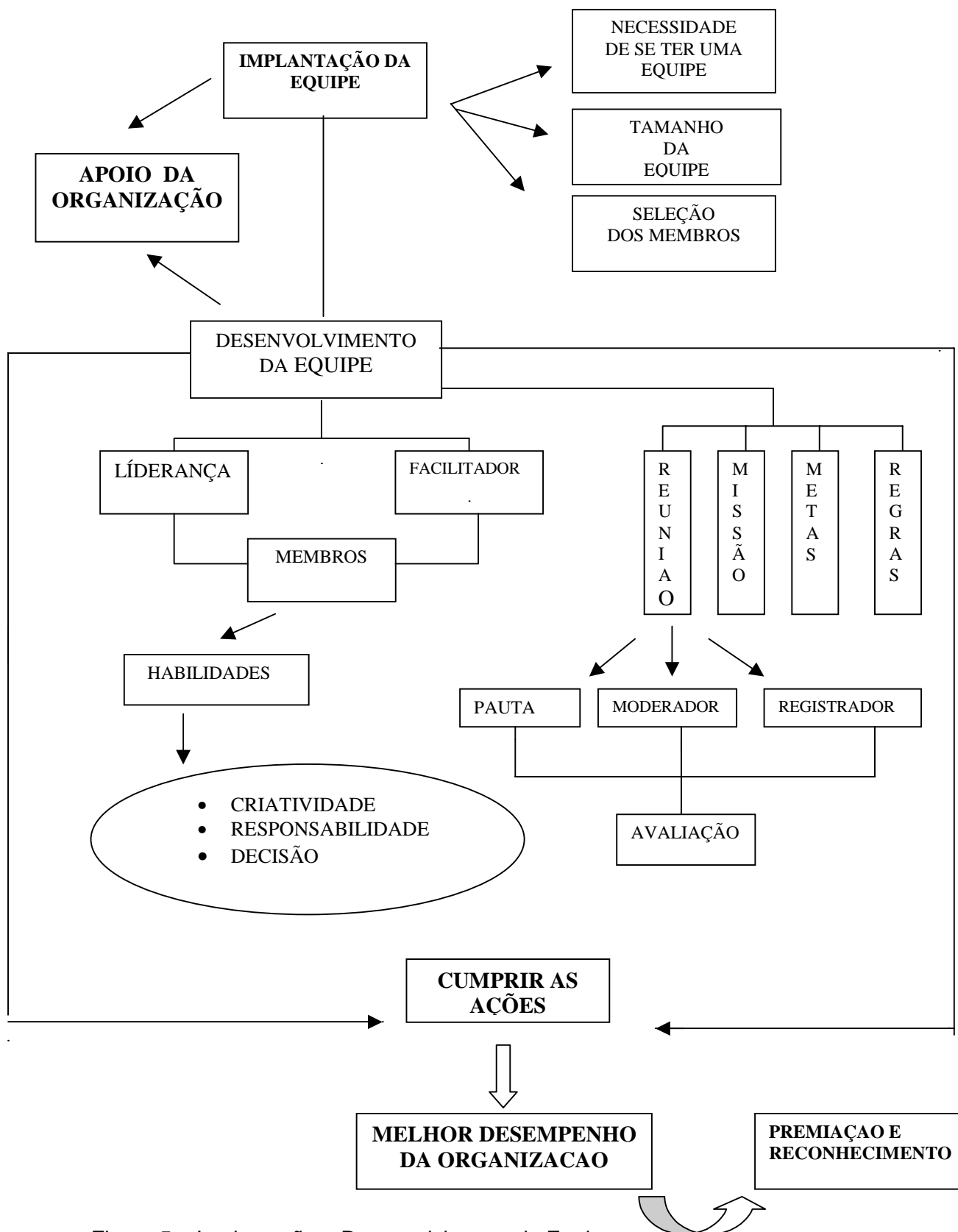


Figura 5 – Implantação e Desenvolvimento de Equipe

Fonte: Procedimentos elaborados pela autora.

A figura 5, demonstra o processo simplificado desde a implantação e todo o desenvolvimento de equipe, de forma que possa contribuir para melhorar o desempenho das organizações. Mostrando que o apoio da organização é vital desde quando se implanta a equipe, objetivando a necessidade de criá-la, de determinar o seu tamanho e selecionar os membros adequadamente, até ao seu próprio desenvolvimento, de optar por uma líder e um facilitador para guiá-la, de adequar as habilidades dos membros de forma que desenvolvam suas criatividade, que contribuam nas tomadas de decisões e que os membros ajam com bastante responsabilidade sobre suas funções.

Os procedimentos ainda demonstram que além de estruturar a equipe em si, esta deve se ater a alguns itens que contribuem efetivamente para melhorar o desempenho da organização: como estabelecer a sua própria missão, determinar suas metas, suas regras, e sobretudo formalizar as reuniões para que possam acompanhar a sua evolução.

Atingindo o melhor desempenho da organização é motivador incentivar os membros com reconhecimento e premiação por parte da alta e média gerência, para que os mesmos sintam-se motivados em saber que são eles, a base de apoio às organizações.

## **4 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS**

O presente capítulo apresenta uma ilustração da aplicação dos procedimentos sugeridos, tendo como fundamentação os textos literários já mencionados na revisão de literatura no capítulo 2 e também algumas observações em uma equipe que se deram durante o mês de Abril a Julho de 2.001, em uma agência do Banco do Brasil. No primeiro mês da aplicação não foram adotados todos os procedimentos citados para o seu desenvolvimento conforme aqui proposto. Isto se deu pelo fato de que os procedimentos referentes a 2ª fase – Desenvolvimento de equipes, estavam em pesquisa, no qual foi interessante fazer esta experiência paralelamente para verificar a reação da equipe sem determinadas normas.

A partir do segundo mês, todos os procedimentos citados foram colocados em prática, atribuindo uma boa repercussão à agência, pois a equipe apareceu, envolveu-se com as metas, ou seja, solidificou-se enquanto equipe colocando em ação as idéias que foram surgindo nas reuniões, de fato, contribuindo muito para o desempenho da agência.

A seguir se apresentam um histórico da organização pesquisada, e algumas observações que fez que se implantasse informalmente uma equipe em uma agência do Banco do Brasil, no qual relatamos detalhes da experiência de se implantar uma equipe e do seu desenvolvimento a partir dos procedimentos propostos.

### **4.1 Histórico da Organização**

Uma história que se mistura a do próprio país, é a do Banco do Brasil<sup>1</sup>, que é o banco mais antigo do Brasil e atualmente é um dos mais modernos. Já são mais de 193 anos de identidade com o Brasil; desde que D. João VI assinou em 12 de Outubro de 1.808, o alvará que criava o primeiro Banco do país e o quarto emissor de moeda do mundo.

Naquele ano, a família real mudou-se para o Rio de Janeiro, fugindo das tropas de Napoleão. O Brasil tornou-se sede da Coroa, fato que se traduziu em progresso

---

<sup>1</sup> Parte deste histórico foi retirado da revista com publicação interna aos funcionários do Banco do Brasil – bb.com.você – Set/Out 2000.



para a Colônia: D. João VI trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Mesmo tendo privilégios, como a exclusividade na venda de diamantes e pau-brasil, o BB pagava alto preço por sua vinculação à Coroa. Foi onde, fez-se um diagnóstico e o BB determinou liquidar a instituição em 1829.

Em 1853 o Banco do Brasil renasceu, resultado da fusão de dois bancos particulares: o Banco Comercial do Rio de Janeiro e o Banco do Brasil (homônimo). O novo BB tinha características de instituição pública, mas não havia interferência do Governo na condução das operações comerciais.

Após a proclamação da República, todo o patrimônio social privado do BB passou a ser administrado pelo Governo. A nova instituição ganhou o nome de Banco da República do Brasil, mas por pouco tempo. Em 1906, voltou a se chamar Banco do Brasil, e tornou-se uma sociedade de economia mista, tal como é hoje.

Em 1914 o BB tinha sete agências, passou para 40 em 1919 e em 1945 o BB já possuía 269 agências. Os anos 30 e 40 foram marcados pela criação no BB de órgãos como a CREAL -(Carteira de Crédito Agrícola e Industrial) e a Cexim (Carteira de Exportação e Importação) De 1945 a 1965 o BB exerceu a função da SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito, até a Reforma Bancária de 1964, quando foi criado o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central. Com isso, o BB foi liberado de algumas funções oficiais e cresceu rapidamente: de 583 agências, em 1964, saltou para 1000, em 1976.

Em 1986, um fato transforma a história do BB para sempre: a extinção da Conta Movimento - que assegurava à Instituição suprimento de recursos para operações financeiras a custo zero. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a realizar operações permitidas aos bancos privados e passou a se dedicar à conquista de clientes, para garantir alternativas de lucro.

A década de 90 foi marcada por profundas transformações no Sistema Financeiro Nacional. Com o fim da inflação, o processo da globalização e o acirramento da concorrência, muitos bancos tiveram dificuldades para se adaptar à nova realidade. Os que sobreviveram foram obrigados a promover mudanças em sua estrutura de custos.

A partir de 1995, o BB passou por grandes transformações, dando início à reorganização de sua estrutura administrativa; adotou procedimentos mais transparentes e rígidos na concessão de empréstimos; modernizou seu modelo de gestão; e investiu na profissionalização de seus quadros e em novos mercados.

Ocorreu o PDV -programa de desligamento voluntário, onde cerca de 13 mil funcionários se desligaram do BB.

Outra novidade foram as parcerias estratégicas com a iniciativa privada nos segmentos capitalização, previdência e seguros. Até 1997, foram criadas as empresas Brasilcap, Brasilsaúde, Brasilveículos, Aliança do Brasil e Brasilprev.

A modernização do BB não pára mais: o BB aprimora sua linha de produtos e serviços, adaptando-a ao comportamento de consumo de cada segmento; dissemina a cultura de controle; e investe maciçamente em tecnologia. Somente uma instituição com tantas atribuições e responsabilidade poderia ter uma Missão Estratégica tão abrangente: *"Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade"*.

Conforme a Missão estratégica do Banco do Brasil, menciona-se destaque as seguintes palavras: ***fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa***, no qual subsidia uma pesquisa que possa contribuir para que a missão desta instituição Financeira cada vez mais se solidifique.

#### 4.1.1 Acordo de trabalho do Banco do Brasil

Desde 1995, o Banco do Brasil adota uma postura de que o seu crescimento depende da elaboração e da execução das ações que o impulsiona em direção a seus objetivos. Cria-se a Unidade de Controladoria que tem a tarefa de controlar e avaliar o desempenho econômico das dependências do Banco do Brasil, que funcionam com metas e resultados independentes e se integram na construção dos números do conglomerado.

O compromisso com o alcance das metas é formalizado todo ano e revalidado semestralmente, por meio do Acordo de Trabalho. A revista *bb.com.você* (jan/fev 2001) publicada exclusivamente aos funcionários do Banco do Brasil, esclarece como funciona o Acordo de Trabalho:

O Acordo de Trabalho enfatiza os principais objetivos e metas do Banco para o período. A concepção do Acordo foi um marco no processo gerencial, uma das maiores revoluções pelos quais passou o Banco do Brasil nos últimos anos. Neles estão representadas as expectativas em relação ao desempenho das dependências, das agências às Unidades da Direção Geral.

O orçamento de cada dependência está sintetizado no Acordo de Trabalho. "Como o Orçamento é composto por centenas de itens, o Acordo indica aos funcionários o foco estratégico da Empresa, ou seja, o que é prioritário no período", ressalta Marco Antônio Ascoli Mostroeni, gerente da Divisão de Avaliação de Áreas de Negócios, da Unidade de Controladoria.

O cumprimento do Acordo ajuda a definir os valores de gratificação por desempenho e a impulsionar carreiras. A pontuação obtida no Acordo de Trabalho impacta a Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Hoje, já estão plenamente incorporados a esse processo as perspectivas: Resultados Econômicos, Estratégia e Operações, Resultados Internos, Satisfação do Cliente e Clima Organizacional.

#### 4.1.1.1 GDP – Gestão do desempenho profissional

A GDP - Gestão do Desempenho Profissional, mede semestralmente o desempenho dos funcionários, foi implantada no Banco do Brasil desde 1998, adotada como referencial teórico o Balanced Scorecard, de R. S. Kaplan e D. P. Norton. Conforme caderno de Aprendizagem do Treinamento do curso Excelência Profissional (2000), a GDP visa promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da empresa. Diferentemente dos sistemas de avaliação tradicionais, que apenas verificam o desempenho passado, a GDP é uma ferramenta voltada para o aprimoramento permanente da performance, direcionando o padrão de atuação dos funcionários para o alcance dos resultados.

As perspectivas correspondem aos focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais. O desempenho é acompanhado e avaliado por meio da observação de cinco perspectivas:

- **Estratégia e Operações** – é o alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade. Os fatores observados são: visão estratégica e ação estratégica.
- **Resultado Econômico** – é a geração de resultados a partir dos recursos disponíveis. Os fatores observados são: Espírito empreendedor, análise do negócio e negociação.

- **Satisfação do Cliente** – atende as expectativas do cliente, visando a sua fidelização e a melhoria dos resultados da organização. Os fatores observados são: Conhecimento de produtos e serviços, conhecimento do cliente e relacionamento com o cliente.
- **Comportamento Organizacional** – é a contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo. Os fatores observados são: Autodesenvolvimento, liderança e Trabalho em equipe.
- **Processos Internos** – é a contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho. Os fatores observados são: Gestão de processos e excelência do trabalho.

Os conceitos de cada perspectiva variam de 1 a 6, do desempenho insuficiente ao excepcional, atribuído ao funcionário pelo seu desempenho durante o semestre avaliado. A partir dos resultados, é possível uma análise clara da atuação dos funcionários, o que possibilitará a diversas ações, como movimentações, comissionamentos, levantamento de necessidade de treinamento, e inclusive a participação na distribuição do PLR - Participação nos Lucros e Resultados.

PLR é um instrumento de política de Recursos Humanos através do qual a empresa distribui parte dos resultados a seus funcionários, recompensando as contribuições individuais e das equipes, como forma de motivá-los a buscar o alto desempenho e a co-participação na gestão e nos destinos da organização. O Banco estabelece um parâmetro mínimo (meta) de desempenho que, se alcançado, reverte-se em recompensa. A superação gera Bônus adicional, mas para as agências que não atingirem as metas, o PLR não é permitido.

As visões referentes a GDP são avaliadas porque é possível mensurá-los de maneira objetiva e periódica. Mas estão sendo desenvolvidos mecanismos para, no futuro, a Empresa ter condições de considerar na recompensa a contribuição individual dos funcionários na superação das metas.

A atuação das equipes é fundamental. Por isso, "é preciso que, nas dependências, haja discussão detalhada do Acordo, para que todos possam entendê-lo, e com isso, contribuir da melhor maneira possível com os resultados da Empresa", avalia Fernando Barbosa. Até mesmo porque as agências precisam encontrar suas próprias alternativas, enxergar as oportunidades e os nichos de

mercado a serem trabalhados, superando os desafios impostos por um mercado extremamente competitivo como o bancário.

As metas estratégicas definidas para o período valorizam as operações massificadas e recebíveis. Além disso, busca a fidelização dos clientes, a ampliação de receitas e a redução de custos operacionais. Entre os objetivos dos indicados do Acordo de Trabalho, será direcionado para a Seguridade com objetivo de ampliar negócios nas áreas de seguro, capitalização e previdência.

## **4.2 Observações preliminares**

Conforme já exposto o Banco do Brasil passou por diversas transições, e nos últimos anos as agências recebiam metas mensais, sendo elas: vendas de seguros, de cartões, plano de previdência privada, título de capitalização e outras que alavancavam seus resultados operacionais e mediam o desempenho das mesmas. Observou-se na Agência analisada que as metas mais temíveis, foram aquelas que envolviam a venda de produtos, onde se exigiam dos funcionários habilidades em vendas, onde os mesmos tendiam a se adaptar a essa nova condição, de serem negociadores. Como a quantidade exigida geralmente era imensa, todos os setores acabavam se envolvendo, mas geralmente nem todos os funcionários se comprometiam, por ora, achando que fosse irrelevante sua participação, ou ainda que não havia possibilidade de realizar tais metas em virtude dos setores que atuavam, cujas estratégias para atingi-las partiam geralmente da média e alta gerência.

A partir de 2.001 com o novo Acordo de Trabalho, as metas passaram a ser anuais. Onde as agências deverão gerenciar seus produtos de acordo com o seu orçamento, preocupando-se em criar suas próprias metas e estratégias para alavancar suas captações e empréstimos, adequando-as às despesas previstas.

A partir de fevereiro de 2.000, ingressaram nesta agência, cerca de 14 novos funcionários, observando-se que grande parte destes novos funcionários e parte dos funcionários já existentes, (atualmente cerca de 31 funcionários) uma certa "desqualificação". Por tratar-se destes "novos" e dos demais funcionários, freqüentemente ocorrem cursos para prepará-los para tais desafios, porém constatou-se que não é o suficiente, pois nem todos o aplicam e às vezes não sabem nem

como iniciar uma negociação. Talvez a timidez, a falta de algum esclarecimento de cada produto, da falta de experiência, da própria confiança os deixam inibidos.

Com o Acordo de Trabalho já se determina a quantidade de produtos que cada funcionário deverá vender, possivelmente muitos funcionários terão dificuldade em alcançar suas metas, pois haverá uma tendência ao trabalho individual, do planejamento de realizá-la durante o ano.

Cria-se a oportunidade de formar informalmente uma equipe com desenvolvimento às vendas para poder contribuir na realização das metas e no aperfeiçoamento profissional dos funcionários. Mas, a criação desta equipe deve respeitar algumas regras, alguns procedimentos, pois o simples fato de apenas criar uma equipe, poderia até frustrar os membros se acaso não atingirem os objetivos da organização.

### **4.3 A formação da equipe**

A princípio se desperta a necessidade de se formar uma equipe informal que já tenha habilidade em vendas e repassá-las aos demais funcionários suas conquistas.

Ao se consultar os procedimentos propostos, no qual se recomenda que os membros fossem dos diversos setores da empresa, para poderem transmitir visões diferentes e para haver maiores transmissão dos conhecimentos adquiridos, resolve-se então mesclar a equipe, contendo membros que já fossem bons vendedores e ainda membros que estavam meio inibidos, envolvendo todos os setores da agência.

Mas mesclar, como? Quem seriam os participantes dessa equipe informal? Como seria feita a escolha dos membros da equipe? Seria uma equipe de voluntários ou seriam selecionados?

Uma coisa já estava certa, que a equipe não fosse muito grande, que não passasse de seis membros. Não se acha correto chamar os seis membros de acordo com o perfil que aparentemente se estava procurando, de setores diferentes, bons vendedores experientes e vendedores inexperientes, pois poderia deixar alguém de que estivesse interessado de fora. Decide-se optar por "voluntários" e depois se preciso fazer uma seleção.

Passa-se a idéia para o gerente geral da agência, explanando que em virtude da dificuldade que freqüentemente as agências encontram em relação às metas das vendas dos produtos, que se criasse uma equipe com performance em vendas, que

pudesse auxiliar nas metas, no qual influenciaria nosso próprio desenvolvimento, pois certamente algo agregaria para o nosso crescimento, e para o próprio desempenho da agência. A idéia foi apoiada pela gerência e foram passados alguns relatórios sobre os "desafios" dos próximos meses.

Na agência com freqüência semanal se realizam rápidos "recadinhos" antes do expediente. No final de Março/2001, fala-se sobre a procura de voluntários para formação de uma equipe de vendas. Acredita-se ser interessante formar uma verdadeira equipe que se destaque nessa área.

Ressalta-se que as equipes ideais eram formadas por membros de diferentes habilidades, que não poderiam constar somente bons vendedores e sim que houvesse uma mistura de conhecimentos, de diversas áreas da agência, para que houvesse uma disseminação maior das informações, trocando-se experiências.

Enfoca-se que os voluntários certamente teriam que fazer um esforço extra, reunindo-se fora do horário de trabalho e que a freqüência da reunião seria determinada pela própria equipe. Menciona-se que o período de análise para a dissertação seria de três meses, iniciando em abril e finalizando em junho/2001.

Destaca-se que os interessados deveriam ser pessoas motivadas a enfrentar novos desafios, que se comprometessem com a equipe.

Após a reunião, uma funcionária se propôs a participar, cuja função exercida é na área de seguridade. Certamente foi muito importante sua participação por se envolver diretamente com seguros diariamente.

E nos dias seguintes, outros voluntários vieram, alguns interessados, mas atualmente impossibilitados de participarem da reunião, porém não descartaram a sua participação. Com estes e outros o total seria aproximadamente oito membros. O que estaria acima da proposta.

Comunicou-se a todos os interessados que haveria a primeira reunião no dia 05 de Abril de 2.001 às 08:30 hrs.

Compareceram à reunião seis pessoas: 01 gerente de expediente , 01 setor de seguridade, 01 atendimento pessoa física, 01 atendimento pessoa jurídica, 01 atendimento rural/Jurídica e 01 função de caixa Vip. E com estes membros foi iniciada a equipe

OBS: Neste primeiro momento pode-se identificar que foram usados corretamente os procedimentos para implantar uma equipe. Respeitando os seguintes itens:

- Despertar a necessidade de se criar uma Equipe;
- Estabelecer o tamanho da Equipe;
- Selecionar os membros;
- Obter apoio da organização.

Para esta reunião foi preparada uma pauta, conforme quadro a seguir. Destacando-se sobre a missão escolhida: : “Seremos uma equipe com performance em vendas”, no qual se espera que o desempenho de vendas seja maior após a criação da equipe.

#### Quadro 9 – Reunião

<b>1ª REUNIÃO - 05/04/2001</b>
<p>NOSSA MISSÃO É :</p> <p style="text-align: center;"><b>SERMOS UMA EQUIPE COM PERFORMANCE EM VENDAS</b></p> <p style="text-align: center;">"Todos nós temos capacidade para crescimento pessoal, e tudo de que necessitamos é ser desafiados a atuar de forma direcionada para a performance"(KATZENBACH e SMITH, 1994,p.123)</p> <p>A IMPORTÂNCIA DE SE TER UMA EQUIPE DE VENDAS DENTRO DA AGÊNCIA “X” DO BANCO DO BRASIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir as vendas dos produtos da agência, de forma que propicie uma maximização de seu potencial.</li> <li>• Possibilitar aos membros da equipe o crescimento pessoal, desenvolvendo as habilidades para obter alto desempenho e qualidade em seus serviços que promoverão a performance em vendas; permitindo a integração de novos conhecimentos; a reorganização de experiências prévias e a própria realização pessoal .</li> <li>• NOSSAS METAS: Contribuir para as metas da agência, estabelecendo nossas próprias metas na venda dos seguintes produtos: OUROCAP OUROVIDA OUROAUTO BRASILPREV OURORESIDENCIAL</li> <li>• QUAL A EXPECTATIVA A RESPEITO DA EQUIPE? Que haja comprometimento e responsabilidade de todos os membros da equipe em vencer as metas propostas e realizar a missão</li> </ul>



*"As reuniões de um Time devem caracterizar-se pelos debates abertos e participação de todos no processo de solução de problemas. Reuniões "rápidas e eficientes" não são o objetivo principal. O desejado é participação e criatividade, orientados para resultados coletivos." (GOLDBARG ,1995, p. 167)*

- ALGUMAS REGRAS DE COMPORTAMENTO

- Não chegar atrasado nas reuniões;
- Participar até o seu término;
- Que todos se esforcem para contribuir nas discussões;
- Que não haja conversas paralelas;
- Que os membros não conversem sobre outros assuntos durante a reunião;
- Evitar censurar as idéias dos membros;
- Somente uma pessoa fala de cada vez.

A princípio as reuniões seriam no andar superior da agência, mas por falta de estrutura se resolve fazer as reuniões na própria agência, colocam-se as cadeiras em forma de círculo e se agrupam num canto da agência.

Nesta primeira reunião ocorreram alguns atrasos. No qual se esclarece a importância de que todos deveriam chegar no horário combinado, com exceção ao Gerente de Expediente, que poderia se adequar conforme suas responsabilidades, pois este agiria como o Facilitador da equipe.

Fica-se confuso em definir o que fazer, em que produto focalizar, pois nós estávamos com a relação de todos os produtos e metas do ano.

Chega-se ao consenso que partiríamos em busca da meta do OUROVIDA, no qual se propõe já no dia seguinte estudar suas características.

Foi lido o material que havia sido trazido, sobre a missão, importância da equipe, metas, expectativa da equipe, regras de comportamentos, etc. Coloca-se aos colegas que a liderança seria compartilhada, ou que talvez a liderança fosse rotativa.

Fala-se sobre algumas táticas de vendas e algumas experiências.

As frequências das reuniões foram sugeridas que a fizéssemos de acordo com a nossa necessidade e que no início seria bom que houvesse maiores encontros para nos envolvermos melhor.

OBS: Nesta reunião, por não ter sido designado um líder com antecedência e por se experimentar a liderança compartilhada, surgiram alguns contratemplos, os quais foram: A pauta foi feita sem respeito às normas, os procedimentos sugeridos não estava totalmente pronto, basicamente estava concluída a parte da implantação.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análise da aplicação

Os anexos mostram todo o acompanhamento do desenvolvimento da equipe, relatando desde as dificuldades encontradas até aos seus momentos de êxito. De forma que evidencia uma evolução no desenvolvimento dos membros tanto como equipe, quanto como profissionais.

No decorrer do 1º mês, sem utilizar todos os procedimentos sugeridos, a equipe (grupo) não estava corretamente caminhando, onde os membros:

- Estavam desanimados, tímidos;
- Não estavam todos comprometidos, não havia distribuição de papéis;
- Não respeitavam as regras de comportamento (desviavam assuntos da reunião, chegavam atrasados, às vezes faltavam nas reuniões, não contribuíam nas discussões, desenvolviam conversas paralelas);
- Não tinham motivação;

E a equipe:

- Estava sem rumo;
- Faltava liderança;
- Estava no anonimato.

Neste primeiro mês, sem regras, sem os procedimentos para desenvolver equipes, constata-se que as mesmas não podem apenas surgir, devem ter uma estrutura formal para apoiá-las. Entre alguns procedimentos que puderam ser vivenciados naquele mês, aprimorou-se a proposta, fazendo-se menção aos seguintes fatos:

- Não deixar a equipe no anonimato; obter apoio da organização;
- A importância do líder;
- Enfatizar a presença do facilitador;
- Definir a frequência das reuniões;

- Utilizar-se de subsídios nas reuniões: usando uma pauta, delegando tarefas para os membros, como um registrar a reunião, outro ter a função de moderador entre outras tarefas que poderão surgir;
- Estabelecer junto com a equipe uma missão;
- Estabelecer suas metas (não podendo ser muito audaciosas);
- Deixar bem claro as regras de comportamento dos membros durante as reuniões;
- Avaliar as reuniões assim que são encerradas;
- Incentivar a criatividade, colocando em prática as idéias sugeridas, não parando na metade;
- Promover incentivos através de reconhecimento e prêmios.

A partir da aplicação da proposta, a equipe começou a se desenvolver. Caminhando ao rumo de ser uma “equipe”, deixando de ser apenas um grupo que se encontrava para fazer reuniões.

Adotando reuniões mais formais, foram atribuídos novos papéis aos membros, assim definindo uma liderança, distribuindo responsabilidades a todos. Um maior comprometimento se observou, aumentando a participação dos membros, envolvendo-se mais com a missão da equipe, de “ser uma equipe com performance em vendas”. A cada reunião estavam mais motivados, observando-se que ao seu término, trabalhavam mais entusiasmados.

Aos poucos a equipe saiu do anonimato, passando da elaboração de novas estratégias para melhorar as vendas, à ação. Envolvendo assim todos da agência para juntos alcançarem as metas das vendas de capitalização, planos de previdência, seguros, entre outras. O apoio da gerência foi fundamental para que a equipe se entusiasmasse em busca constante do aprimoramento de suas estratégias.

Utilizando algumas técnicas de desenvolvimento da criatividade como a de “Brainstorming” , as idéias foram surgindo com a participação de cerca de 90% dos membros, inclusive novos membros passaram a freqüentar a equipe. Discutia-se o que dera certo, e o que se precisava fazer para melhorar. Aos poucos se motivava também os demais funcionários para aumentarem suas vendas, de melhorarem seus desempenhos.

Desenvolveu-se então a habilidade de tomar decisão em equipe, no qual foram na sua maioria tomadas em consenso, tentando não desmerecer uma opinião ou outra.

Não surge nenhum conflito explícito durante o período observado, todos os membros tiveram bons relacionamentos, visando sempre o desenvolvimento da comunicação durante as reuniões.

Entre um mês e outro os desafios de manter a equipe em alta foram grande. Pois enquanto se discutia as estratégias, todos estavam muito empolgados, mas, quando os projetos eram concluídos, parecia que se ficava meio sem direção. Sendo assim comprovado que o estabelecimento de metas para uma equipe é primordial.

A evolução da equipe era mais evidenciada, principalmente quando algum funcionário (não membro) também participava como convidado. Pois se observavam que os funcionários envolvidos com a equipe, sem perceber estavam evoluindo.

## **5.2 Avaliação do desempenho dos membros da equipe através da GDP – Gestão de Desempenho Profissional**

Para medir a evolução dos membros da equipe, foram utilizadas as avaliações individuais – GDP, que são realizadas no final de cada semestre. Os conceitos das avaliações são sigilosos no que diz respeito a cada funcionário e seu superior imediato sobre o seu desempenho em determinado período, porém sem identificá-los, somente com os conceitos das cinco perspectivas adotadas pelo Banco do Brasil: Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, apresenta-se a seguir a média dos funcionários avaliados.

As GDP(s) a seguir demonstradas se referem a três semestres: 2000/1, 2001/1 e 2001/2. Assim foram definidas para se verificar a evolução antes, durante e após a aplicação ilustrada. Para entendimento das avaliações das GDP (s), nos períodos de Julho de 2.000 a Dezembro de 2.001, entre os membros da equipe em análise e dos demais funcionários de uma agência do Banco do Brasil, elabora-se a seguir alguns esclarecimentos sobre os termos que serão empregados nos gráficos:

## Quadro 10 : Avaliados

**Equipe:**

- Quantidade de avaliados : 06 funcionários membros da equipe de vendas

**Demais:**

- Quantidade de avaliados: 14 funcionários não membros da equipe de vendas

## Quadro 11 : Períodos

**1:**

- Indica o período avaliado da GDP, compreendendo o segundo semestre de 2.000. Neste semestre a equipe ainda não havia sido implantada.

**2:**

- Indica o período avaliado da GDP, compreendendo o primeiro semestre de 2.001. A equipe estava em fase de implantação .

**3:**

- Indica o período avaliado da GDP, compreendendo o segundo semestre de 2.001. Semestre após a aplicação da equipe.

A comparação do desempenho observado nos três períodos dá origem a um dos seguintes conceitos:

## Quadro 12 : Conceitos

- 1 – desempenho insuficiente
- 2 – desempenho abaixo do esperado
- 3 – desempenho pouco abaixo do esperado
- 4 – desempenho esperado
- 5 – desempenho acima do esperado
- 6 – desempenho excepcional

OBS: Utilizou-se a média dos conceitos em cada perspectiva abordada.

Os gráficos serão avaliados sob cinco perspectivas:

Quadro 13 : Perspectivas



É importante salientar, que as avaliações realizadas pelos superiores imediatos de cada funcionário, tem como premissa não olhar as avaliações anteriores para não induzirem aos novos conceitos.

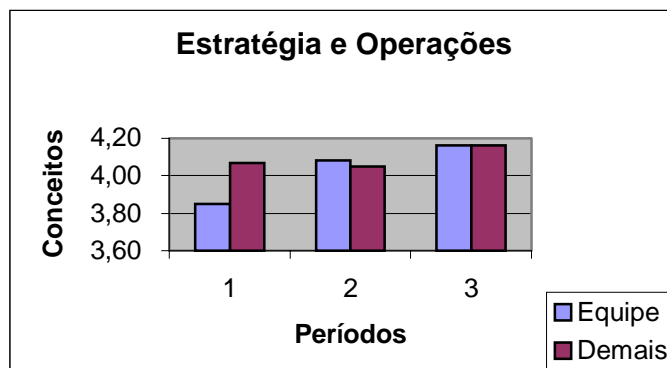
## 5.2.1 Perspectivas Avaliadas

### 5.2.1.1 Estratégia e operações

O desempenho do funcionário é avaliado na perspectiva: Estratégia e Operações, avaliando o alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade. Observando os fatores: Visão estratégica e Ação estratégica, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1: Perspectiva - Estratégia e Operações**

AAvaliados/Períodos	MÉDIA DOS CONCEITOS		
	1	2	3
Equipe (06 funcionários)	3,85	4,08	4,16
Demais (14 funcionários)	4,07	4,05	4,16



**Figura 6: Perspectiva – Estratégia e Operações**

A média dos conceitos acima de 4; repercute favoravelmente, tendo um desempenho esperado dentro do acordo de trabalho. A média dos conceitos dos membros da equipe de 3,85 no primeiro período, em que a equipe não havia sido implantada, para 4,16 após a sua implantação no terceiro período, evoluíram 8,05% o seu desempenho, enquanto que os demais funcionários de 4,07 do primeiro período para 4,16 no terceiro, apenas 2,21%. Observa-se que os membros da equipe de vendas evoluíram mais que os demais funcionários nos períodos avaliados. Ressalta-se que no primeiro período a média dos membros da equipe estava abaixo do esperado, de fato, pois tinham na equipe, funcionários de desempenho diferentes conforme foram escolhidos na seleção para se integrar à equipe. Portanto se faz o seguinte questionamento: Se não tivessem a iniciativa de se unirem para melhorarem seus desempenhos, será que teriam esta evolução durante os semestres seguintes ou permaneceriam com o conceito abaixo do esperado?

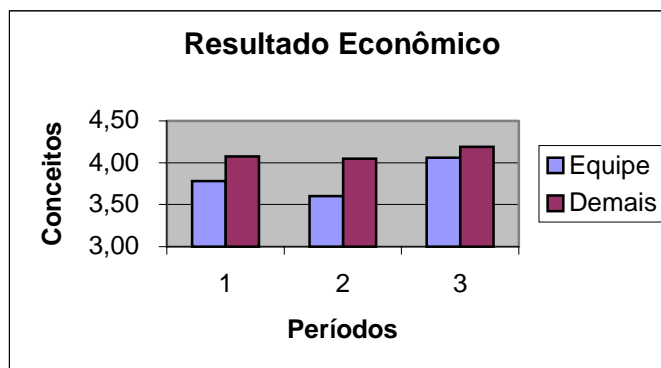
Durante a aplicação, a equipe proporcionou desenvolver nos membros habilidade de criar novas estratégias para melhorarem o resultado da agência no cumprimento das metas dos produtos de seguridade, títulos de capitalização e previdência, sendo que, individualmente, poderiam se sentir desprotegidos, não tendo sentindo encorajados em expor suas idéias ou ainda nem teriam a criatividade que fora desenvolvido com a participação da equipe.

### 5.2.1.2 Resultado econômico

Na perspectiva: Resultado Econômico, os membros também tiveram uma evolução positiva, onde a premissa básica desta perspectiva é a geração de resultados a partir dos recursos disponíveis. A seguir se apresenta uma tabela com os dados coletados a partir da média dos conceitos:

**Tabela 2: Perspectiva - Resultado Econômico**

Avaliados/Períodos	MÉDIA DOS CONCEITOS		
	1	2	3
Equipe (06 funcionários)	3,78	3,60	4,06
Demais (14 funcionários)	4,08	4,05	4,19



**Figura 7: Perspectiva – Resultado Econômico**

Espírito Empreendedor, Análise do Negócio e Negociação são os fatores observados nesta perspectiva. Os membros da equipe no primeiro período tiveram o conceito médio de 3,78; decrescendo em quase 5% no segundo, indo para 3,60. Mas no terceiro período, com a implantação da equipe, superou em 7,40% a avaliação do primeiro período, em que ainda não havia sido feita sua implantação.

Os demais funcionários já estavam numa média acima de 4,00 nos períodos, dentro do desempenho esperado, evoluindo apenas em 2,69% nos períodos avaliados.

A queda de 5% nesta perspectiva dos membros da equipe, no segundo período, verifica-se que foi em virtude que nem todos os membros se desenvolveram enquanto vendedores já neste semestre. Conforme se pode verificar na tabela a seguir, os conceitos individuais dos seis membros:



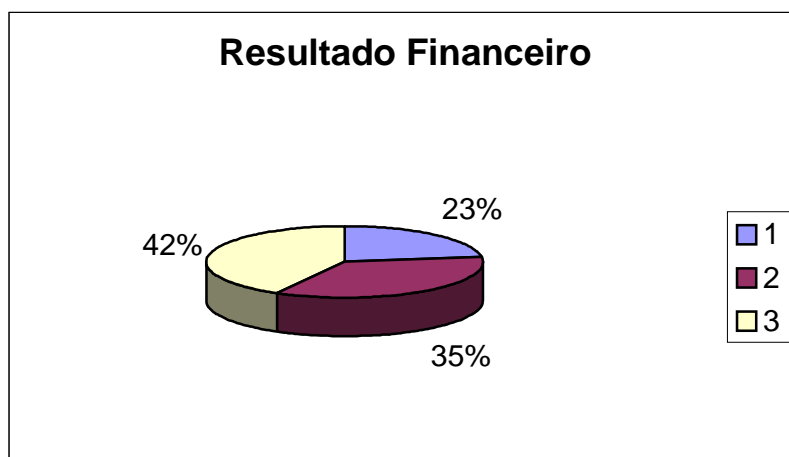
**Tabela 3: Conceitos individuais dos membros da Equipe**  
**Perspectiva : Resultado Econômico**

<b>AVALIADOS/PERÍODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>MEMBRO 1</b>	4,00	3,00	<b>3,60</b>
<b>MEMBRO 2</b>	3,86	3,00	<b>3,60</b>
<b>MEMBRO 3</b>	3,71	3,60	<b>4,00</b>
<b>MEMBRO 4</b>	3,14	3,00	<b>4,00</b>
<b>MEMBRO 5</b>	4,00	<b>4,40</b>	<b>4,60</b>
<b>MEMBRO 6</b>	4,00	<b>4,60</b>	<b>4,60</b>
<b>MÉDIA TOTAL</b>	3,78	3,60	4,06

A partir da tabela acima, no segundo período se observa que apenas os membros 5 e 6 aumentaram os desempenhos de negociação, espírito empreendedor e análise do negócio conforme avaliações individuais, enquanto que os demais reduziram os seus conceitos, levando a média para uma queda de 5% neste período dos funcionários participantes da equipe de vendas, ou seja, de 3,78 caiu para 3,60. Porém todos reagiram no semestre seguinte aumentando de maneira geral os seus conceitos, ou seja, evoluíram em média 7,40% em relação ao período em que não havia sido implantado a equipe, e um aumento de 12,78% em relação ao período da sua implantação .

O resultado econômico é uma das perspectivas que o retorno aparece em longo prazo. Segundo os avaliadores dos membros, emitem parecer , sem identificá-los, que em longo prazo os resultados tendem a melhorar, se acaso persistirem em tal desempenho. Afirmam que no semestre (2002/1) certamente seus conceitos serão melhores, conforme vem desempenhando graças a um trabalho realizado pela equipe de vendas.

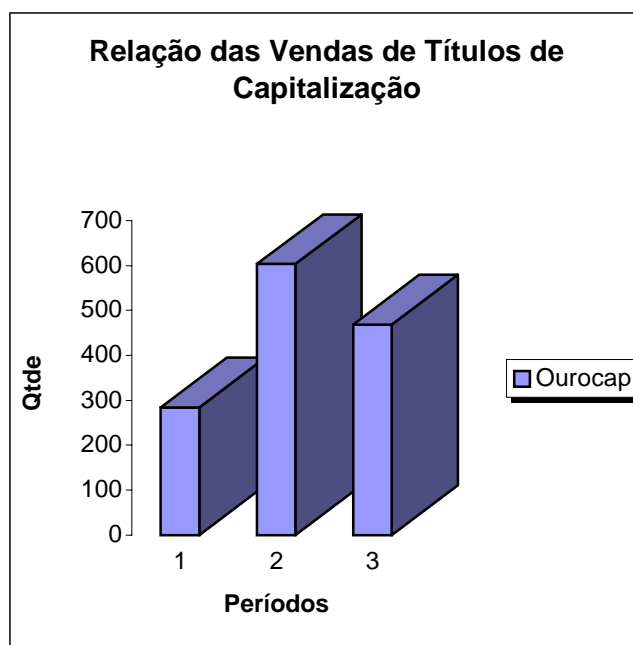
A partir da apresentação das perspectivas Estratégia e Operações e da que se refere ao Resultado Econômico, demonstraremos a seguir o Resultado Financeiro (lucro) da agência nos períodos 1, 2 e 3, mencionando apenas em percentuais para não comprometer-la:



**Figura 8: Resultado Financeiro**

Evidencia-se que a agência nesses três períodos evoluiu substancialmente o seu resultado financeiro. Praticamente em um ano dobrou o seu resultado, de 23% para 42% referente ao lucro total adquirido nos semestres.

Analisando separadamente as vendas do produto de capitalização, constata-se um grande crescimento de sua comercialização, vendendo no primeiro período um total de 284 títulos, enquanto que no segundo passou para 603, e terminou o terceiro período vendendo mais 468 títulos.



**Figura 9: Evolução das vendas de título de capitalização**

Uma das grandes estratégias que a equipe desenvolveu foi através da venda de Títulos de Capitalização, conhecido como OUROCAP, que graças às técnicas de “Brainstorming” desencadearam várias idéias para comercializá-lo. Cabe esclarecer que as vendas não foram realizadas somente pelos membros da equipe, e sim alguns contribuíram diretamente vendendo, e outros contribuíram na elaboração das estratégias, dos planos de ações, das propagandas, na motivação aos demais funcionários, no envolvimento direto com o produto. Aperfeiçoando seus conhecimentos aos detalhes do mesmo, discutindo objeções de vendas, destacando suas vantagens e oportunidades de bons negócios.

A maioria dos títulos vendidos foi sem dúvida pelos demais funcionários, pois representavam os outros 70% do quadro funcional, e ainda os comissionados: gerente, gerente de expediente, gerente de contas, supervisor de atendimento contribuíram para que se atingisse o surpreendente resultado. Porém os membros da equipe tiveram sua parcela de contribuição, lançando desafios constantemente, permitindo que os funcionários se empenhassem a vender mais, com maior entusiasmo e motivação.

### 5.2.1.3 Satisfação do cliente

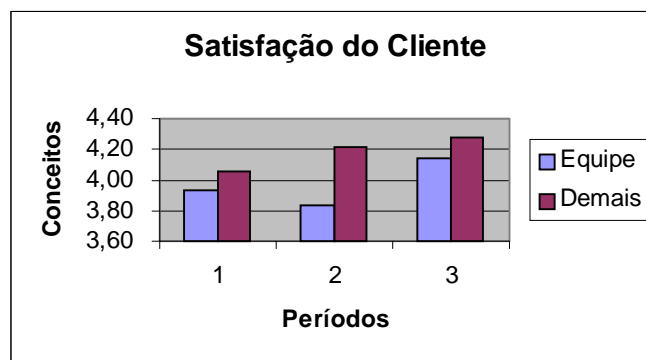
Na perspectiva Satisfação do Cliente, observando os fatores: conhecimento dos produtos e serviços, conhecimento do cliente e relacionamento com o cliente, os membros da equipe evoluíram tanto quanto aos demais funcionários, em média 5,34% do primeiro ao terceiro período. Embora no segundo período teve uma pequena queda de 2,54% em relação ao período em que não existia a equipe.

**Tabela 4: Perspectiva - Satisfação do Cliente**

Avaliados/Períodos	MÉDIA DOS CONCEITOS		
	1	2	3
Equipe (06 funcionários)	3,93	3,83	4,14
Demais (14 funcionários)	4,06	4,22	4,28

A equipe, durante as reuniões, estudou mais detalhadamente os produtos do banco, embora não fora tão expressivo o seu crescimento diante da avaliação de seus superiores imediatos, devendo ter um enfoque mais direto sobre estes fatores.

Recomendando-se a criação de uma equipe, orientada com performance no atendimento e a satisfação do cliente, para que possa transpor do desempenho esperado em torno do conceito 4,00, para algo mais surpreendente desenvolvendo idéias para melhor atender as expectativas do cliente, visando a sua fidelização e a melhoria dos resultados da organização.



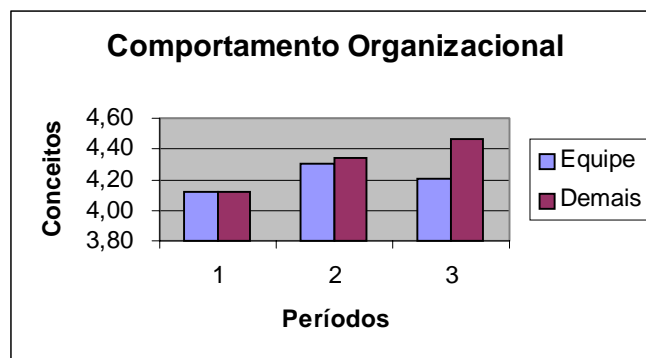
**Figura 10: Perspectiva – Satisfação do Cliente**

#### 5.2.1.4 Comportamento organizacional

O Comportamento Organizacional vem avaliar o que contribuiu o funcionário para o aprimoramento da cultura organizacional e para um clima interno produtivo. Observando os fatores de autodesenvolvimento, liderança e trabalho em equipe. A seguir destacado na tabela 5:

**Tabela 5: Perspectiva - Comportamento Organizacional**

AAvaliados/Períodos	MÉDIA DOS CONCEITOS		
	1	2	3
Equipe (06 funcionários)	4,12	4,31	4,21
Demais (14 funcionários)	4,12	4,34	4,46



**Figura 11: Perspectiva – Comportamento Organizacional**

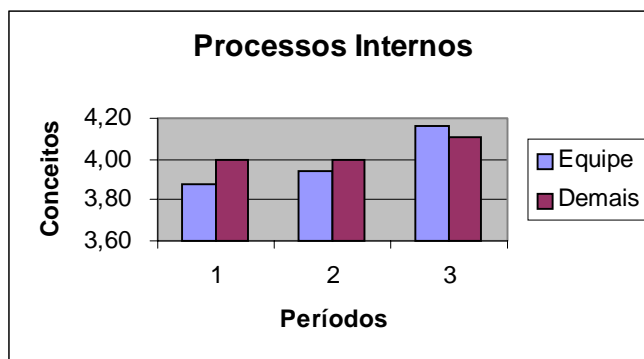
Esta perspectiva, no quadro geral de funcionários ficou dentro do esperado, com conceito acima de 4. Diante do trabalho que foi realizado, poderia ter um melhor conceito na média dos membros, principalmente no fator: Trabalho em Equipe, porém não foi o ocorrido permanecendo praticamente os mesmos conceitos. No primeiro período todos os avaliados: equipe e demais, tiveram 4,12 como conceito médio. Os demais funcionários tiveram seus conceitos aumentados, enquanto que os membros da equipe do primeiro, para o segundo aumentaram em quase 5%, porém decresceram no período seguinte em 2%. Talvez se justifica pelo fato da análise dos membros terem sido feitas de acordo com a equipe formal a qual pertencem, e não na equipe de vendas que também fazem parte. Cabe ressaltar que o fator “Trabalho em Equipe” se referindo a uma análise informal da equipe de vendas tem que ser aprimorado ao longo do tempo, de forma que alguns membros já estão imbuídos do espírito de equipe, devendo o líder ser proativo com os demais em desenvolver um maior empenho nesta habilidade e que assim aproveitem para desempenhá-la em suas atividades formais.

#### 5.2.1.5 Processos internos

Nesta última perspectiva analisada, os processos Internos, avalia-se a contribuição que houve na melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho, observando a Gestão de processos e a excelência do trabalho como os fatores desta perspectiva.

**Tabela 6: Perspectiva - Processos Internos**

AAvaliados/Períodos	MÉDIA DOS CONCEITOS		
	1	2	3
Equipe (06 funcionários)	3,88	3,94	4,16
Demais (14 funcionários)	4,00	4,00	4,11

**Figura 12: Perspectiva – Processos Internos**

A tendência dos funcionários é que evoluam positivamente quanto à excelência do trabalho e quanto a gestão de processos. Pois se trata também de funcionários admitidos em média nos últimos dois anos, tendendo a aprimorar-se nos processos internos. Quanto a esta perspectiva a equipe não teve contribuição diretamente, de fato a média total do conceito foi em torno de 4, ou seja, não está totalmente ligada ao foco da equipe, por se tratar mais especificamente sobre estratégias e negociações de vendas.

Na ilustração analisada se pode verificar que a equipe realmente afeta o desempenho da organização. De forma que se utilizou apenas 30% do quadro funcional de execução da agência, com 06 membros operacionais e 01 membro a nível de gerência média, mas se o quadro geral fosse totalmente imbuído neste espírito de equipe, respeitando os procedimentos citados, os resultados poderiam ser muito melhores. Destaca-se que a equipe ilustrada é composta de “inexperientes, médios e experientes vendedores”, de diversos setores, de fato que os dados encontrados não foram totalmente satisfatórios, embora a evolução de alguns membros, não foram em curto prazo, e sim estão sendo percebidos no 1º e 2º semestres/2002 conforme generalizados por seus superiores.

Apresenta-se algumas limitações acerca dos resultados encontrados, pois nem tudo o que se chegou são decorrentes da equipe de vendas, salientando que outras variáveis também influenciaram, mantidos os resultados encontrados. Enfatiza-se que os dados apresentados para medir o desempenho através da GDP – Gestão de Desempenho Profissional são gerais, não conclusivos, mas são índices de que as equipes aumentam o desempenho da organização.

### **5.3 Conclusões sobre a Aplicação do Modelo**

Verificou-se que o primeiro mês da implantação da equipe foi frustrada. Na ilustração da aplicação, que foi “Analisar as etapas da Implantação e do Desenvolvimento de uma Equipe com ênfase em Vendas em uma agência do Banco do Brasil a partir dos procedimentos propostos” tratou-se da criação em uma equipe que ansiava cooperar nos desafios da agência, de desenvolver estratégias para incrementar as vendas dos produtos em determinado período. Mas, ao iniciar a equipe, os membros não tinham muito claros estes objetivos, aliás, preocupavam-se em ser bons vendedores, vender títulos de capitalização, planos de previdência privada e seguros, conforme o foco do mês. Perceberam que se o sucesso da equipe dependesse de serem bons vendedores, não atingiriam seus objetivos, pois nem todos os membros a princípio pareciam ter as habilidades desejadas, e aqueles que não vendiam sentiam-se cada vez mais desanimados por não estarem cumprindo a missão de serem “uma equipe em Performance em vendas”, e conforme os membros se cobravam, o desânimo era ainda maior. Os procedimentos pesquisados organizando a equipe, formalizando as reuniões, foram formas de motivação para que tornarem claros seus objetivos, despertando-os a criarem mecanismos para aproveitar suas habilidades já existentes, ou seja, em vez de serem bons vendedores, poderiam juntamente com toda a agência proporcionar para que todos se incentivassem a atingir as metas como uma grande equipe, desenvolvendo juntos estratégias para alcançá-las.

A equipe em questão teve momentos de insucessos, mas os sucessos alcançados sobrepuseram as expectativas, sucessos esses medidos pelos conceitos da GDP(s) avaliados pelos superiores dos membros, pois a equipe se incorporou nas estratégias da agência quando se referem a desafios como às metas, passando a fazer parte da sua cultura. Também proporcionou aos membros da equipe o

próprio crescimento pessoal, o desenvolvimento de suas habilidades para obter alto desempenho e qualidade em seus serviços, e ainda permitiu a integração de novos conhecimentos, a reorganização de experiências prévias e a própria realização pessoal.

Todo o desenvolvimento da equipe foi concebido em decorrência do apoio da organização, pela média e alta gerência, sendo que as estratégias elaboradas, com os objetivos, metas, premiações entre outros itens, foram consentidas na sua totalidade, permitindo que os membros cada vez mais criassem mais idéias, pois sabiam que teriam apoio para colocá-las em prática. De forma que contribuíram na expansão das vendas dos produtos de seguridade, previdência privada e principalmente capitalização.

A GDP – Gestão do Desempenho Profissional, dos funcionários do Banco do Brasil, adotada como referencial teórico o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton, evidencia-se um instrumento fundamental para medir o desempenho dos funcionários, sendo comprovada que é uma ferramenta voltada para o aprimoramento permanente da performance, direcionando o padrão de atuação dos funcionários para o alcance dos resultados. Através da GDP, avaliamos a evolução dos membros da equipe diante dos demais funcionários da agência, destacando-se nas perspectivas: Estratégias e Operações como também a que se refere ao Resultado Econômico. Para a equipe, estas foram as premissas que faziam parte de sua missão: “Ser uma Equipe em Performance em Vendas”, desafiando-os a melhorarem os seus conceitos a partir de um maior comprometimento com as metas da agência nos semestres avaliados.

Foi necessário passar por esta experiência, para poder constatar de fato, que ao se iniciar uma equipe sem estrutura a mesma não obterá êxito algum. Os procedimentos sugeridos, quando implantados e desenvolvidos trazem bons resultados à organização, concluindo-se que quando as equipes vão bem, as organizações tendem também a terem bons desempenhos.



## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Conclusões da Dissertação**

A presente dissertação a respeito de Equipes, que tem como tema “Procedimentos para Implantar Equipes” expressa que as equipes são a base de apoio às organizações. Sendo os funcionários da base, que as transformações acontecem, melhorando a performance individual, energizando a hierarquia e a estrutura organizacional e valorizando os processos gerenciais básicos, de forma que existe uma relação de trabalho em equipe e o desempenho da organização.

Pode-se afirmar que o objetivo geral foi atendido à medida que todo o estudo se desenvolveu, proporcionando um senso crítico vindo a propor alguns procedimentos que envolvem a implantação e o desenvolvimento de equipes para contribuir no desempenho organizacional. Os objetivos específicos citados na página 15 também foram atingidos em sua totalidade, conforme descrito a seguir:

Os fundamentos conceituais e metodológicos foram identificados, no que tange as definições e conceitos de equipes. Acentuaram-se as diferenças entre grupos, equipes e times, permitindo um melhor esclarecimento sobre estas definições.

Constatou-se a importância das equipes nas organizações, e a viabilidade de implantá-la neste ambiente atual de mudanças. Pode-se enfatizar algumas vantagens observadas na equipe informal implantada na agência do Banco do Brasil, entre elas: as equipes são mais criativas na resolução de problemas, aumentam a produtividade, melhoram a comunicação, os membros da equipe têm facilidade para desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais (vendas), as pessoas gostam mais de trabalhar, as equipes significam decisões de alta qualidade, utilizam melhor os recursos disponíveis. Enfim, parece predominar entre os teóricos da administração a premissa de que existem vantagens inquestionáveis do trabalho em equipe em relação ao trabalho individual nas organizações.

Suas vantagens realmente são diversas, sobrepondo as desvantagens, no qual a presente pesquisa procurou abordar alguns procedimentos para que as mesmas fossem bem implantadas e, sobretudo com processos que melhor a desenvolvessem. Enfatizando e necessidade de metas bem esclarecidas, de papéis bem resolvidos, de uma missão desafiadora, da responsabilidade de um líder, de um

apoio de um facilitador, do reconhecimento e das premiações como estímulo a novos desafios. E, sobretudo do incentivo da organização em considerar a equipe em sua cultura, de permitir que contribuam em suas estratégias.

Conforme os resultados que a equipe proporcionou à agência do Banco do Brasil, relatados na análise da aplicação e na avaliação do desempenho dos membros da equipe através da GDP, há evidências que o desenvolvimento de equipes leva a melhorias no desempenho organizacional, desde que sejam respeitados todos os procedimentos citados, contribuindo efetivamente para melhores resultados organizacionais.

## **6.2 Recomendações**

Cabe ressaltar que estes procedimentos foram colocados em teste em apenas uma experiência, recomendando que a mesma seja aplicada em outras organizações, ou ainda em outras agências do Banco do Brasil, para verificar a veracidade de sua aplicação.

Para a agência em questão obter melhores resultados, recomenda-se que se empreguem mais equipes informais para atenderem a perspectiva da GDP: Satisfação do Cliente, que não teve na avaliação evolução significativa nos semestres analisados. Recomenda-se manter a equipe analisada, de vendas, para desenvolver junto a outras agências a mesma postura, de incluí-las em sua cultura para cooperar no cumprimento de suas metas.

Um estudo sobre a interferência da liderança no sucesso das equipes também se faz necessário para verificar sua autenticidade e melhorar os processos já iniciados.

É recomendável um estudo mais profundo do acompanhamento das equipes a partir destes procedimentos, para verificar como os membros se portarão enquanto equipes, analisando o seu desenvolvimento. Pois sabemos conforme antiga expressão popular que o mais difícil não é chegar ao topo, é manter-se no topo.

## REFERÊNCIAS

ASHKENAS, Ronald N; FRANCIS, Suzana C. **Integration managers: Special leaders for special times**. Harvard Business Review, November – December, 2000.

BATISTA, A S; BORGO, A.S.A; GALON E.M; PAULA, M.B.; MUNHE, V.P. **Learning organization** - Cadernos da SBDG. Porto Alegre: 2000.

BECKER, B.E; HUSELID M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARVALHO, Carlos Alberto B. 192 anos de Identidade com o Brasil. **bb.com.você**, Brasília, ano 1, n.4, set/out 2000.

CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

CRITCHLEY, Bill; CASEY, David. **Repensando a formação de equipes**. In STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem – Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

**Curso Excelência Profissional:** Caderno de Aprendizagem do Treinamento. Banco do Brasil, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M; KAHWAJY, Jean L; BOURGEOIS, L.J. **How management teams can have a good fight**. Harvard Business Review, July - August 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDBARG, M.A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1995.

HARDINGHAM, Alison.: **Trabalho em equipe**, São Paulo: Nobel, 1995.

HOFFHERR G.D.; YOUNG N.W.: **Equipes de trabalho: Para ótimos resultados**. São Paulo: Makon, 1995.

HUTCHENS, David: **Aprendendo além dos lobos**, Best Seller, 1999.

KANTER, R.M. **O futuro depende do relacionamento**, Revista HSM Management, Junho/2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Boston: Harvard Business Review, Jan/Fev, 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZENBACH, John.: **A disciplina das equipes**, Revista HSM Management, Dezembro/1999.

KATZENBACH, John R e SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, John R. e SMITH, Douglas K. **The discipline of teams**. Harvard Business Review. March, 1993.

KELLY, P. Keith, **Técnicas para tomada de decisão em equipe**. São Paulo: Futura, 2000.

MACHADO, Magali dos S. **Equipes de trabalho: Sua efetividade e seus preditores**, 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). UFBR, Brasília.

MAITLAND, Lain, **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 1995.

MARGERISON Charles; MCCANN Dick. **Gerenciamento de equipes** – Novos enfoques práticos, São Paulo: Saraiva, 1996.

MARTINI Estelamaris; BETTONI Fabiana; RAVANELLO Ivadete; MANFROI Nadia Sandrim. **Desenvolvimento das equipes como ação estratégica** - Cadernos da SBDG, Porto Alegre, 2000.

MAZNEVSKI, Martha L; DISTEFANO, Joseph J. **Global Leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams** – Human resource management, vol. 39, pg. 195 -208, 2000.

MCCLURG, Lucy N. **Team rewards: How far have we come?** Human resource management, vol. 40, Nº 1,pg. 73-86, spring 2001.

MOSCOVICI, Fela: **Equipes dão certo**, São Paulo: José Olympio, 1998.

MOSCOVICI, Fela: **Desenvolvimento interpessoal**, São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

MUCCHIELLI, Roger: **O trabalho em time**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1980.

MUNK, Luciano: **A efetiva formação de equipes de trabalho**: Uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos UEL, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PARKER, Glenn M. : **O poder das equipes**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RANK, Sandro Marcelo. **A influência da aplicação da teoria das restrições na gestão de equipe de trabalho em um estudo multicaso**, 2001. Dissertação

(Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

REIS, Roberts Vinicius M. **Utilização do balanced scorecard para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas**, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam-** O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, M.V.C; AMORIM, T.A **As equipes de trabalho:** A panacéia do momento. Piracicaba, XVI Enegep, 1998.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Helder,1987.

SENGE, Peter.: **A quinta disciplina:** Arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter. **As cinco disciplinas.** HSM Management, Julho/Agosto 1998.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis, 2001.

SOUZA, Paulo Henrique. Acordo de Trabalho – Trabalho em Equipe. **bb.com.você**, Brasília, ano 1, n.6, jan/fev 2001.

TOESCA, R.M.G.; ROCHA, V.L. **O gerenciamento pelas diretrizes e o balanced socrecard como uma ferramenta de gestão estratégica**, 2002. Artigo (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, USFC, Florianópolis.

TOMELIN, Luiz: **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho:** Estudo de Caso, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração: Qualidade e Produtividade, UFSC, Florianópolis.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, W.C.; WILSON, J.M. **Equipes zapp!** Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILLIAM C.Byham: **ZAPP! O poder da energização**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WILSON Jeanne M.; GEORGE Jill; WELLINS Richard S; BYHAM William C.: **A liderança zapp!**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ZIMMER, Marco V.: **A Criação de conhecimento em equipes virtuais:** Um Estudo de Caso em Empresa do Setor de Alta Tecnologia, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Recursos Humanos, UFRGS, Porto Alegre.

## **APÊNDICES**

### **RELATOS DAS REUNIÕES**

#### **2ª REUNIÃO - DIA 06/04/2001 - Sexta-feira**

Discutimos sobre o produto OUROVIDA. Suas vantagens e possíveis objeções de vendas. A maioria dos membros ainda não havia vendido nenhum seguro de vida na agência. Decidimos que nossa meta de vendas seria 50 produtos até o final de abril.

Lemos no final da reunião um texto sobre motivação de uma revista de vendas. Ocorreram alguns atrasos.

#### **3ª REUNIÃO - 10/04/2001 - Terça -feira**

Decidimos que partiríamos para os clientes que pediram cancelamento do OUROVIDA e que passaríamos a oferecê-lo novamente

Foi proposto por um dos membros, que forneceria a lista dos desistentes e que passaria a relação aos demais para poderem também entrar em contato com aqueles clientes durante aquela semana.

Discutimos algumas táticas de vendas, experiências. Alguns membros fizeram o seu próprio seguro, para poderem familiarizar-se ao produto. Mas pouco conseguiu vender.

Lemos um trecho da revista Técnica de Vendas sobre incentivo.

Os atrasos persistiam...

#### **4ª REUNIÃO - 17/04/2001 - Terça-feira**

A lista ainda não fora passada aos demais. Surgiu a idéia de enfocarmos em um cliente, por ser "aparentemente" potencial, identificado informalmente através de uma conversa telefônica que o previsto prêmio do seguro valeria por 10 seguros referente o acordo de trabalho da agência.

Durante a reunião analisamos algumas táticas de vendas, negociações, abordagens e trocamos nossas experiências.



Chegou num momento em que um colega perguntou: "Como faço para abordar o cliente?" Percebeu-se que o mesmo estava ainda muito receoso para vender. Passamos-lhe algumas dicas que poderiam ser úteis.

### **5ª REUNIÃO - 20/04/2001 - Sexta-feira**

A esta altura eu estava muito preocupada com a equipe. Pois na verdade não estávamos caminhando para a formação de equipe conforme minha revisão de literatura, e sim estávamos muito distante do que é equipe, não éramos nem mesmo um grupo, simplesmente fazíamos reuniões; reuniões sem rumo.

Observamos que havia a falta de comprometimento dos membros, de responsabilidade, de sua própria motivação pessoal. As idéias que surgiram nas reuniões anteriores não foram colocadas em prática. Ou ainda paravam na metade.

O desânimo veio aos poucos, além do horário da reunião, praticamente não tocávamos mais no assunto, inclusive nem conversei mais com o gerente geral a respeito, pois não estávamos vendendo praticamente nada e a equipe não estava surtindo efeito para a agência, ela estava apenas lá, no cantinho da agência durante a reunião.

Nesta reunião faltaram praticamente 50% dos membros. Houve muito desvio do assunto de vendas durante a reunião, muito problema pessoal com as funções que exerciam, estavam sem dúvida bastante desanimados, pois não tínhamos nenhuma estrutura, nenhum planejamento para executarmos nossas reuniões.

O responsável pelo nosso desânimo sem dúvida era que não estávamos vendendo, mas será que todos estavam se esforçando o suficiente? Estavam pelo menos oferecendo? Nossas desculpas eram que não tínhamos tempo, que os clientes estavam saturados, que os setores que trabalhávamos não eram adequados para vender, que não tinham muito contato com clientes... Praticamente só 01 membro vendia, o gerex, que, aliás, é considerado como um grande vendedor. Mas dizia sua receita: "É simples, é só oferecer".

Coloquei a idéia que deveríamos vender em equipe. Mas como? Tínhamos uma relação da Super-regional contendo o nome de todos os clientes que financiavam conosco e a relação dos produtos já adquiridos. Então, pedi a um voluntário que digitasse os nomes, CPF dos que não tinham seguro de vida. Ficando responsável

um membro que não estava tendo contato com os clientes, pois estava trabalhando na tesouraria naquele período.

### **6ª REUNIÃO - 24/04/2001 - Terça-feira**

Durante o final de semana nossa colega fez a relação dos clientes e nos passou, pois a mesma não poderia comparecer na reunião, devido à transição de função, estava fazendo o treinamento para caixa.

Nesta reunião, apenas compareceu eu e mais dois colegas. A falta de motivação era geral. Não sabíamos se nos reuníamos ou... Pegamos a lista e fomos nos computadores pegar dados como telefone, idade, c/c. Mas conforme íamos fazendo deduzimos que estávamos caminhando errados, pois aquela lista não representava mais a realidade de nossos clientes, onde os mesmos já estavam sendo negociados por outros funcionários ou ainda não tinha a idade adequada para ser segurado. Havíamos perdido tempo.

E, aquele cliente supostamente "potencial" descoberto na 4ª reunião, também não estava muito interessado.

E assim a reunião não teve nem começo, meio e fim. Apenas nos encontramos sem direção...

**OBSERVAÇÕES (de 25 a 30/04/2001):** Eu estava desanimada, embora não comentava isto com a equipe, mas sem dúvida sem perceber passava esta insegurança. Não tinha coragem de marcar mais reuniões naquele mês, enquanto não me fortalecesse para enfrentá-las. Consultei livros, alguns colegas, de como conseguir motivar e estruturar nossa equipe! Mas como era difícil, se mesmo eu, estava meio desanimada.

E a equipe continuava sem rumo, sem ordem! Os membros estavam muito desmotivados, aliás, parecia que nossa equipe de vendas nunca existira e que estava a ponto de ser desativada...

Conforme relatei na 1ª Reunião, que eu não seria a líder da equipe, me fez repensar se estava mesmo certa. Conforme as reuniões foram acontecendo eu não exigia muita formalidade dos membros, queria que nossa integração fosse acontecendo naturalmente. Mas, lembrando o que defende Katzenbach e Smith: que o sucesso da equipe é orientado pela disciplina da equipe, dividindo as equipes

em três tipos: A equipe de Verdade, Equipe de um Líder e equipe meio-termo. E nós estávamos na equipe meio-termo, que relatam " o líder quer, por algum motivo, que seu grupo se transforme numa equipe de verdade, se afastando das responsabilidades de liderança para que seus membros as assumem, porém os membros nem sempre estão preparados, podendo ainda perder o foco de equipe, fracassando." (apud HSM, 1999). Assim concluindo que nossa equipe só poderia optar pela liderança participativa quando a mesma já estivesse amadurecida. E que eu, deveria me aprofundar enquanto líder.

E eu, por que fui inventar isto? De trabalhar em equipe? Equipes já são um desafio, e ainda mais equipes de Vendas? ? ? Já estava mesmo declinada a afirmar por que as equipes fracassam, e que sem dúvida esta era mais uma... Mas, equipes não se formam de um dia para outro, e muito menos equipes de vendas, então não havia motivo para desistir? Eu estava desanimada, mas desistir seria uma derrota muito grande, pois além de prejudicar minha dissertação, ou frustrar-me no trabalho prático sobre equipes, eu me defrontava com meus superiores, tanto "barulho" e nada. Não queria ser vista como uma derrotada.

No dia 27/04/2001 um membro da equipe, me procurou, agradecendo o incentivo que lhe dei, pois vendera um OUROVIDA e estava muito contente com o apoio da equipe, das reuniões que fazíamos. Sem dúvida, aquele reconhecimento foi a "alavanca" que me faltava, de saber que alguém da equipe conseguiu vender, que antes não sabia nem como abordar um cliente. Motivou-me a organizar uma série de procedimentos que deveria realmente seguir, para ser usado a partir do próximo mês para melhorarmos nossa performance

E no último dia de Abril, a agência quase atingiu a meta, mas não atingimos a nossa, que propomos vender 50 Ourovida.

## **ABRIL/2001**

A partir dos procedimentos proposto "De desenvolver Equipes", resolvi adequá-los a partir deste mês para verificar se realmente era viável. Iniciei preparando uma pauta, distribuí as funções de registrador e de moderador, fiz uma avaliação da equipe referente o mês anterior, e assim montei a Pauta para a primeira reunião do mês de Maio.

<b>PAUTA</b> <b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: Análise do nosso Desempenho em Abril/2001 e Propor Ações para Maio/2001			
OBJETIVO: Estruturar a Equipe para maio/20001			
DATA: 04/05/2001		LOCAL: Agência	
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: ADRIANE			
REGISTRADOR: ÉRICA			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / FERNANDO / JOSÉ RENATO / ENIVALDO/ADRIANE			
ORDEM	ASSUNTOS	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO
01	ANÁLISE DA PAUTA	ADRIANE	00:05
02	PONTOS POSITIVOS DE 04/2001	TODOS	00:05
03	PONTOS NEGATIVOS DE 04/2001	TODOS	00:05
04	ESCALA DE RESPONSABILIDADES	TODOS	00:05
05	DEFINIRMOS NOSSA META PARA MAIO/2001	TODOS	00:10
06	DEFINIRMOS AS AÇÕES DA SEMANA – Brainstorming	TODOS	00:30

OBSERVAÇÃO: Conforme a pauta proposta, fizemos nossa reunião esboçando o seguinte registro:

### **MAIO/2001 - 2º MÊS**

#### **REGISTRO DA 7ª REUNIÃO - 04/05/2001 - Sexta-Feira**

Na reunião realizada no dia 04/05/2001, foram discutidos os seguintes assuntos:

- **Pontos Positivos de 04/2001** - Conhecemos o produto OUROVIDA, compartilhamos algumas técnicas de vendas, "praticamente" todos perderam o medo inicial de vender e compartilhamos nossas experiências.
- **Pontos Negativos de 04/2001** - Não atingimos nossa meta de vender 50 OUROVIDA em Abril, nossa meta foi audaciosa demais, por se tratar de vendedores que não tem muita experiência, não agimos na prática conforme combinávamos em reunião; não encontrávamos tempo para executarmos nossas tarefas discutidas, ocorreram muitos desvios do assunto de vendas, fora do objetivo da reunião, havendo conversas paralelas.

Entramos num consenso que:

- Deveria haver mais comprometimento de todos nas reuniões e nas ações propostas;

- As reuniões ficaram marcadas para todas Quartas-feiras.
  - Definimos que nossa meta fosse semanal, e que para a próxima reunião na Quarta-feira seguinte, devêssemos vender 01 OUROCAP cada um de: R\$400,00 ou R\$50,00 (ou dois de R\$30,00).
  - Definimos algumas responsabilidades para os membros para a próxima reunião:
    - Renato -expor o produto OUROCAP - Milhão e Milênio;
    - Fernando - análise dos concorrentes de Títulos de Capitalização;
    - Josiane - extrair da revista Técnicas de Vendas, matéria sobre objeções.
- Não sobrou tempo para fazermos a técnica de Brainstorming.

<b>PAUTA</b>			
<b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: Tratar das Experiências da Semana, detalhar o produto OUROCAP e compartilhar algumas objeções de vendas.			
OBJETIVO: Conhecer "bem" o OUROCAP e estudar suas objeções			
DATA: 09/05/2001			
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: FERNANDO			
REGISTRADOR: JOSIANE			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO			
ORDEM	ASSUNTOS	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO
01	ANÁLISE DA PAUTA	ADRIANE	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	ADRIANE	00:05
03	DISCUTIR SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS NA SEMANA	TODOS	00:10
04	DETALHAR O PRODUTO "OUROCAP"	RENATO	00:15
05	ANALISAR NOSSOS CONCORRENTES DE TÍT. CAPIT.	FERNANDO	00:10
06	EXPOSIÇÃO DA MATÉRIA DA REVISTA	JOSIANE	00:10
07	DEFINIRMOS A PRÓXIMA PAUTA – ASSUNTO E OBJETIVOS	TODOS	00:05

### **REGISTRO DA 8ª REUNIÃO - 09/05/2001 - Quarta-feira**

- Lemos o registro da reunião anterior.
- Sobre as ações realizadas na semana referente a vendas nem todos cumpriram a meta de vender 01 OUROCAP.
- O Renato não preparou a exposição do OUROCAP, conforme havíamos combinado na reunião anterior. Então, passamos para o item seguinte da pauta,

sobre a análise dos concorrentes de Títulos de Capitalização preparada pelo Fernando.

- O tempo não foi suficiente para terminarmos a pauta.

OBS: A distribuição de papéis aos membros, fez com que os mesmos durante a reunião ficassem preocupados com as suas obrigações, em vista que nem todos prepararam durante a semana o material, então, tentaram preparar durante a reunião, causando uma certa afobação.

### **REGISTRO DA 9ª REUNIÃO - 16/05/2001 - Quarta-feira**

- Utilizamos a mesma pauta da reunião anterior, pelo fato de não a termos concluído.
- Discutimos sobre a concorrência, chegamos a conclusão de que o OUROCAP é o melhor quanto se trata de título de capitalização.
- Ainda não conseguimos expor todo os detalhes do produto Ourocap Milênio e Ourocap Milhão.
- À parte das objeções tiradas da revista não foram expostas.
- A nossa meta semanal não foi cumprida novamente, porém o produto foi bastante oferecido aos clientes.
- Discutimos que o OUROCAP não está sendo muito divulgado pela imprensa. Que não é hoje um produto que toda a população de um modo geral tem conhecimento, se comparando com outros produtos similares da concorrência que são mais populares.
- O folder do Ourocap tem o "Zico" como garoto propaganda. Um dos membros sugeriu que o recortássemos e que o colocássemos em forma de um bonequinho sobre a mesa para vermos a reação dos nossos clientes como fonte de divulgação.
- A idéia do "bonequinho do Zico" seria testada durante a semana, apenas sobre 01 mesa.

OBS: A equipe aos poucos está se integrando, porém meio tímida de mostrar sua participação a toda agência.

<b>PAUTA</b> <b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: Como melhorar nossas vendas de OUROCAP			
DATA: 25/05/2001			
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: ÉRICA			
REGISTRADOR: JOSÉ RENATO			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO			
ORDEM	ASSUNTOS	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO
01	ANÁLISE DA PAUTA	ÉRICA	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	FERNANDO	00:05
03	DISCUTIR SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS NA SEMANA	TODOS	00:15
04	UTILIZAR TÉCNICA DE BRAINSTORMING	TODOS	00:30
05	DEFINIRMOS A PRÓXIMA PAUTA-ASSUNTO	TODOS	00:05

#### **REGISTRO DA 10ª REUNIÃO 25/05/2001 - Quarta-feira**

- Os assuntos abordados na Pauta do dia 25/05/2001 foram todos cumpridos, dentro do prazo estabelecido.
- Sobre a meta do OUROCAP ainda não foi possível ser realizada por todos. Discutiu-se como foram realizadas as vendas e as que não foram realizadas foram questionadas as suas ações, como: Ofereceu-se? Com que frequência? Por que o cliente não comprou, entre outras questões.
- A técnica de Brainstorming foi realizada, obtendo muita cooperação entre os membros. Tendo como registrador o Renato, anotando todas as idéias com ênfase a divulgação do produto OUROCAP.
- A idéia principal do Brainstorming foi a criação do DIA DO OUROCAP, que envolveria toda a agência, a vendê-lo no dia 30/04/2001, onde todos deveriam oferecer a cada cliente que tivessem contato, para poder cumprir a meta da agência que ainda restava neste mês. Oferecendo um boné de brinde ao cliente pela aquisição do OUROCAP naquele dia.
- Decidimos providenciar um faixa com a seguinte frase: "CONCORRA A MILHÕES, APLICANDO EM OUROCAP", se responsabilizando o Fernando pela sua confecção.
- Como a idéia do bonequinho teve boa aceitação na semana anterior, também foi decidido confeccionar mais, para expor em todas as mesas da agência.

OBS: Todas as idéias foram surtas com participação de todos, praticamente todos os membros deram sua parcela de colaboração. Passamos a idéia para a gerência e a divulgamos para todos se prepararem para o dia 30.

<b>PAUTA</b>			
<b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: Ações do Dia do OUROCAP			
DATA: 30/05/2001			
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: JOSÉ RENATO			
REGISTRADOR: ÉRICA			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO			
<b>ORDEM</b>	<b>ASSUNTOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DURAÇÃO</b>
01	ANÁLISE DA PAUTA	JOSÉ RENATO	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	JOSIANE	00:05
03	DISCUTIR SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS NA SEMANA	TODOS	00:10
04	ANALISAR AS OUTRAS IDÉIAS E SUA VIABILIDADE	ÉRICA	00:30
05	REFORÇAR AS VANTAGENS DO OUROCAP	TODOS	00:05
06	DISCUTIR A P'ROXIMA PAUTA	TODOS	00:05

#### **REGISTRO DA 11ª REUNIÃO DO DIA 30/05/2001 - Quarta-feira**

- Tivemos uma participação de outro funcionário na reunião - o Leandro, faltando o Fernando.
- Foram lidas as outras idéias da sessão de Brainstorming, porém não foram muito exploradas.
- Detalhamos mais sobre o OUROCAP, e suas vantagens.
- As vendas não foram feitas conforme o desafio durante a semana. Mas os membros estavam ansiosos para o dia do OUROCAP.

OBS: O dia do OUROCAP foi estendido também para o dia 31, no qual conseguimos alcançar a meta da agência, aliás, de 19 produtos que deveríamos vender, vendemos 24. Foi um sucesso! Grande parte dos funcionários se entusiasmou e cooperou.

Pela primeira vez nossa equipe de vendas estava aparecendo e trazendo resultados!



Antes da reunião de Junho, distribuí aos membros um questionário de avaliação da nossa equipe, para que trouxessem no dia 06/06/2001. Pois na medida em que se vai progredindo é importante que se pare um pouco para avaliar o desempenho da equipe.

<b>PAUTA</b>			
<b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: Planejamento para Junho/2001			
DATA: 06/06/2001			
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: FERNANDO			
REGISTRADOR: JAIR			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO/FERNANDO/JAIR			
<b>ORDEM</b>	<b>ASSUNTOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DURAÇÃO</b>
01	ANÁLISE DA PAUTA	FERNANDO	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	ÉRICA	00:05
03	COMENTAR SOBRE O DIA DO OUROCAP	TODOS	00:10
04	DECIDIR O PRODUTO FOCO PARA JUNHO	TODOS	00:15
05	AVALIAÇÃO DA EQUIPE	TODOS	00:20
06	DISCUTIR A PRÓXIMA PAUTA	TODOS	00:05

### **REGISTRO DA 12ª REUNIÃO DO DIA 06/06/2001**

- Faltou o Renato na reunião, ingressando na equipe um novo integrante -Jair.
- Apesar de atingirmos a meta da agência\* , comentamos que o “Dia do Ourocap deveria ser transmitido de maneira diferente para os funcionários, enfocando mais a importância de que todos nos dias 30/31 ao falar com algum cliente não esquecesse de oferecer o OUROCAP. E que falta uma certa comemoração para as metas atingidas. Mais energização/motivação entre os funcionários para as próximas metas”.
- Discutimos que o produto foco será novamente o OUROCAP neste mês de Junho.
- Sugerimos que mudássemos o lugar das reuniões. Passando a nos encontrar na sala em cima da agência. Ressaltando-se mais uma vez a necessidade de chegarmos no horário.
- A avaliação da Equipe não foi comentada, porque faltou um integrante.

- A reunião teve um clima meio de baixa estima, destacando pontos positivos do produto, insatisfação com o sistema, dificuldades na função, problemas, problemas...
- O novo integrante não conhece muito bem o produto. Ele irá ler durante a semana um livro sobre vendas, no qual trará na reunião do dia 13 um comentário do que leu.
- Nem todos os membros venderam, mas cooperaram indiretamente para que as vendas do OUROCAP fossem cumpridas.

OBS: Com o ingresso do novo integrante observamos que nossa equipe sem dúvida estava tendo resultado, pois alguns dos problemas que o novo membro trouxe, nós já estávamos numa fase de superação, principalmente a respeito das objeções de vendas.

<b>PAUTA</b> <b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: A MARATONA DO OUROCAP			
DATA: 12/06/2001			
HORA DO INÍCIO: 8:30		HORA DO TÉRMINO: 9:30	
MODERADOR: FERNANDO			
REGISTRADOR: JOSIANE			
PARTICIPANTES: ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO/FERNANDO/JAIR			
<b>ORDEM</b>	<b>ASSUNTOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DURAÇÃO</b>
01	ANÁLISE DA PAUTA	FERNANDO	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	ÉRICA	00:05
03	LEVANTAR OS PONTOS PRINCIPAIS DA AVALIAÇÃO	TODOS	00:10
04	BRAINSTORMING: MARATONA DO OUROCAP	TODOS	00:30
05	DISCUTIR A P'ROXIMA PAUTA	TODOS	00:10

### **REGISTRO DA 13ª REUNIÃO DO DIA 12/06/2001**

- Faltou a Josiane na reunião, comparecendo um novo integrante o Gerson.
- Conversamos sobre os itens da avaliação, entre eles os que mais destacaram pela maioria dos membros como concordo veementemente:
  - Valorizamos a opinião dos outros ;
  - Ouvimos atentamente;

- Expressamos abertos e honestamente dentro do grupo;
  - Compartilhamos opiniões, idéias e sentimentos sem medo de rejeição.  
E tivemos mais discordância nos seguintes itens:
  - Estamos satisfeitos com o trabalho que está sendo realizado;
  - Realizamos o trabalho rápido e efetivamente.
- Tratamos todos os pontos da pauta, inclusive debatemos mais sobre o OUROCAP, sobre uma arrancada nas vendas, o que denominamos de ARRANCADÃO. Envolvendo todos os funcionários da agência, com direito a premiações para os melhores vendedores, distribuídos nos três setores: Rural Atendimento e Controle, e ainda um prêmio para o vendedor que ficar em primeiro lugar na agência, enfocando a semana do dia 18/06/2001 a 22/06/2001 como reconhecimento pela sua atuação.
- Fizemos uma outra reunião no dia 14/06/2001, para discutirmos mais detalhes. Dividimos algumas funções, como quem iria apresentar o produto (Fernando), cartazes, fichas, motivar os funcionários...
- A reunião foi produtiva, embora devêssemos nos concentrar mais no objetivo proposto da reunião, para aproveitarmos melhor o tempo.

**OBS:** No dia 18/06 espalhamos cartazes pela agência, e divulgamos o produto pela manhã na reunião. A nossa equipe estava empolgada por ter preparado mais uma vez algo que contribuísse para nossas metas, e ansiosa pelos resultados...

Durante a semana nos encontramos para definirmos o nosso horário das reuniões devido ao novo horário do atendimento bancário, em virtude da racionalização da energia elétrica. Achamos conveniente nos encontrarmos mais cedo, às 7:45 hrs, que seria mais adequado a todos.

<b>PAUTA</b> <b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: ARRANCAP			
DATA: 20/06/2001			
HORA DO INÍCIO: 7:45		HORA DO TÉRMINO: 8:45	
MODERADOR: ÉRICA			
REGISTRADOR: CELINA			
PARTICIPANTES:			
ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO/FERNANDO/JAIR/GERSON/CELINA			
<b>ORDEM</b>	<b>ASSUNTOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DURAÇÃO</b>
01	ANÁLISE DA PAUTA	FERNANDO	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	ÉRICA	00:05
03	DISCUTIR SOBRE COMO ESTÁ SENDO O RESULTADO DO ARRANCAP E O QUE PODE SER MELHORADO	TODOS	00:40
04	DISCUTIR A PRÓXIMA PAUTA	TODOS	00:10

#### **REGISTRO DA 14ª REUNIÃO 20/06/2001- Quarta-feira**

- Ingressou na equipe mais uma funcionária: Celina.
- Faltou na reunião: Jair e Renato.
- Discutimos sobre como estava indo o ARRANCAP .
- Detalhamos algumas objeções de compra do OUROCAP e possíveis soluções e a colocamos no mural da cantina como incentivo para os demais funcionários.

OBS: O ARRANCAP mais uma vez foi uma estratégia de sucesso. Vendemos 65 títulos. Embora nem todos os membros da nossa equipe conseguiram vender, mas de uma forma ou de outra contribuíram para este resultado.

<b>PAUTA</b> <b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS</b>			
ASSUNTO DA REUNIÃO: OURO RESIDENCIAL			
DATA: 27/06/2001			
HORA DO INÍCIO: 7:45		HORA DO TÉRMINO: 8:45	
MODERADOR: ÉRICA			
REGISTRADOR: GERSON			
PARTICIPANTES:			
ÉRICA / JOSIANE / ADRIANE / JOSÉ RENATO / ENIVALDO/FERNANDO/JAIR/GERSON/CELINA			
<b>ORDEM</b>	<b>ASSUNTOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DURAÇÃO</b>
01	ANÁLISE DA PAUTA	FERNANDO	00:05
02	LER REGISTRO DA ÚLTIMA REUNIÃO	ÉRICA	00:05
03	DISCUTIR AS CARACTERÍSTICAS DO OURO RESIDENCIAL	TODOS	00:40
04	DISCUTIR A PRÓXIMA PAUTA	TODOS	00:10

### **REGISTRO DA 15ª REUNIÃO - 27/06/2001- Quarta-feira**

- Como ainda restavam mais alguns dias para terminar o mês, e ainda tínhamos que vender alguns OURORESIDENCIAL discutimos sobre este produto, que nem todos tinham conhecimento.
- Trocamos algumas experiências,
- Preparamos algumas estratégias para possíveis clientes focos.

### **Anotações Finais**

Conforme minha proposta à equipe, nossas reuniões poderiam estar chegando ao fim, pois já estávamos no final do 3º mês. Ao término do mês de Julho, nossa equipe não era mais 06 pessoas como no início, já estávamos em 09 funcionários. O ingresso deste 03 membros foi interessante, pois os mesmos contribuíram muito para o envolvimento da equipe, com suas idéias e visões diferentes às nossas.

Relatamos a seguir a evolução que a equipe teve no mês de Julho, embora estando excedendo o prazo por mim determinado no início da dissertação que eram de apenas três meses. Conforme poderemos observar foi o período que a equipe obteve seu auge, pois a motivação estava em alta, apresentando a seguir algumas anotações mais genéricas.

Pensamos em algo para o semestre, para que pudéssemos nos envolver num projeto mais em médio prazo. Então criamos o OURO 40º, que foi mais uma estratégia de sucesso que fez com que atingíssemos a meta da agência, talvez a melhor até o momento, pois na execução do regulamento do OURO 40º, houve envolvimento de todos os membros, todos estavam muito empolgados em propor mais um desafio a todos da agência se estruturando da seguinte forma:

REGULAMENTO <sup>2</sup>				
<b>EVENTO: OURO 40º</b>				
<b>PERÍODO:</b> 23 A 31 de Julho de 2.001.				
<b>OBJETIVO:</b> Envolver todos os funcionários da agência a cumprir a meta do mês de Julho, referente aos produtos: OUROVIDA/ OUROAUTO/OURORESIDENCIAL/ BRASILPREV E OUROCAP				
<b>PARTICIPANTES:</b> Todos os funcionários e estagiários divididos em 05 equipes.				
<b>CRITÉRIOS DA DIVISÃO DAS EQUIPES:</b> Mesclando os membros, separando: gerex/gerente, os membros da equipe de vendas, estagiários e de diferentes setores.(caixa/atendimento/rural/controle)				
1	2	3	4	5
<b>METAS PARA CADA EQUIPE: 21 produtos</b>				
OUROVIDA	OURORESID	OUROAUTO	OUROCAP	BRASILPREV
02	04	01	10	04
<b>SISTEMA DE PONTUAÇÃO:</b>				
- Cada produto vendido vale 01 grau				
- A equipe que atingir a meta de todos os produtos ganha um bônus de 09 graus.				
<b>CONTROLE:</b> Serão acompanhadas diariamente as vendas, expondo-as no mural (cantina) em forma de um Termômetro.				
<b>PREMIAÇÃO:</b> Dia 01/08/2001 - Quarta-feira - 08:30 hrs.				
A equipe vencedora ganhará:				
07 Chaveiros personalizados do BANCO DO BRASIL				

<sup>2</sup> - Os nomes dos integrantes das equipe foram retirados, para não haver comprometimentos dos funcionários.

No decorrer do período determinado as equipes se envolveram, criaram suas estratégias, se esforçaram mais para vender, planejaram como iriam cumprir suas metas. Certamente 80% dos funcionários estavam mais motivados a vender. Embora nem todas as equipes conseguiram cumprir suas metas, obtivemos resultados que atingissem a meta da agência nestes poucos dias, que talvez não conseguiríamos se não tivéssemos esta idéia do OURO 40º para aquecer nossas vendas conforme nosso regulamento.

Os brindes foram distribuídos a todos da equipe, com uma salva de palmas e com palavras de agradecimento da média e alta gerência pela conquista.