



## GESTÃO DE PESSOAS: TRABALHO EM EQUIPE COMO ESTRATÉGIA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA

Ivete Cristina Radaelli <sup>1</sup>

Alvaro Gustavo Wagner Junqueira <sup>2</sup>

### RESUMO:

A melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologias de informação, mas principalmente, de novas formas de utilização e de gestão da força de trabalho. O presente artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa realizada em uma agência bancária, localizada na Serra Gaúcha, interior do Rio Grande do Sul. O método da pesquisa foi o exploratório. O objetivo geral conhecer a percepção dos funcionários sobre o trabalho em equipe como estratégia para o alcance dos objetivos de uma agência bancária. Quanto aos objetivos específicos: Identificar as principais vantagens e desvantagens do trabalho em equipe e conhecer as estratégias para aumentar a integração de uma equipe de trabalho, na percepção dos bancários. A técnica utilizada foi um questionário com questões abertas. Os sujeitos do estudo foram os funcionários da agência e a análise das informações qualitativa. Observou-se que, na percepção dos respondentes, o trabalho em equipe é uma estratégia indicada para a atividade bancária. Ele permite o aumento da produtividade, em relação ao trabalho individual. Também, pode gerar maior satisfação, no desenvolvimento das atividades do dia-a-dia, quando o papel de cada funcionário é reconhecido efetivamente pelo gestor.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Trabalho em equipes. Trabalho bancário.

### ABSTRACT

Improved productivity and profitability not only results from the use of information technology, but mostly, new forms of use and management of the workforce. This article was developed from research conducted in a bank branch located in Minnesota, inside the Rio Grande do Sul. The method of the research was exploratory. The overall objective know the perception of employees on teamwork as a strategy for achieving the goals of a bank branch. As for specific objectives: Identify the main advantages and disadvantages of teamwork and know the strategies to increase the integration of a team effort, the perception of banking. The technique used was a questionnaire with open questions. The study subjects were the agency staff and the analysis of qualitative information. It was

<sup>1</sup> Administradora e estudante do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIVATES, de Lajeado/RS.

<sup>2</sup> Professor do Centro Universitário- Univates. Mestre em Administração. Especialista em Gerência da Produção.



observed that, in the perception of respondents, teamwork is a strategy suitable for banking. It enables increased productivity in relation to individual work. Also, can generate greater satisfaction in the development of day-to-day, when the role of each employee is actually recognized by the manager.

**Keywords:** People management. Work in teams. Banking work.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto organizacional onde a tecnologia e os mercados, cada vez mais competitivos, criam um ambiente de busca constante pela excelência e qualidade, verifica-se a necessidade das empresas desenvolverem novas soluções para o atendimento das necessidades dos clientes. Neste sistema complexo também estão inseridos os negócios bancários um dos mais lucrativos e disputados do Brasil.

Considerando-se esses desafios, torna-se necessário o comprometimento das pessoas envolvidas nos diversos processos operacionais. Elas devem estar motivadas para a resolução de problemas e para o aprimoramento do desempenho da atividade, considerando-se a melhoria contínua uma estratégia fundamental para o alcance de resultados e ascensão das empresas e seus profissionais.

A gestão de pessoas procura administrar os comportamentos profissionais tanto individualmente como organizados em equipes, vinculando os seus objetivos departamentais aos grandes objetivos da organização. Entre esses objetivos, podem contribuir para a eficácia organizacional e promover a satisfação dos indivíduos que nelas desempenham as suas atividades. No entanto, verifica-se que a informatização e a automação das agências bancárias, buscam acelerar e aumentar o volume de informações para garantir maiores margens de lucratividade. Para isso, a gestão orienta-se no sentido da racionalização e da reestruturação permanente das atividades.

Logo, a estratégia gerencial volta-se para a conquista do cliente a partir da qualidade e ampliação da oferta dos serviços. Ressalta-se que, nessa perspectiva, a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de informatização, mas principalmente, de novas formas de utilização e de gestão da força de trabalho. Neste caso, o relacionamento nas equipes pode ser um fator de desequilíbrio na competitividade. O estudo aqui procurou responder a seguinte questão: Como o trabalho em equipe pode contribuir para o alcance



dos objetivos de uma agência bancária, localizada na Serra Gaúcha, interior do Rio Grande do Sul.

Sendo que, o objetivo geral é em conhecer a percepção dos funcionários sobre o trabalho em equipe como estratégia para o alcance dos objetivos de uma agência bancária. Quanto aos objetivos específicos: Identificar as principais vantagens e desvantagens do trabalho em equipe e as estratégias para aumentar a integração de uma equipe de trabalho, na percepção dos bancários. A pesquisa ocorreu no primeiro semestre de 2015.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de pessoas e o comportamento organizacional

Para Gil (2001) a gestão de pessoas apresenta como objetivo gerenciar a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Segundo o autor, nesta perspectiva, as pessoas não devem ser consideradas como um recurso simplesmente, mas como força atuante que agrega valor. Afirma que as pessoas são comparadas a parceiros como fornecedores, acionistas e clientes, sendo necessário a sua valorização. A sua importância cresce na medida do seu envolvimento, principalmente com atividades especializadas.

As pessoas diferem umas das outras, estas diferenças são apresentadas no cotidiano seja em casa, no lazer, ou na sociedade, observando-se maneiras diferentes de interpretação, de gostos, de formas de lidar com desafios e de interagir uns com os outros (DAFT, 2007). Conforme o autor, no trabalho, isso também acontece e engloba todas as pessoas da organização dos funcionários da produção até os gerentes. Acredita que a capacidade dos gerentes de reconhecer e entender as diferenças e competências de suas equipes pode influenciar o ambiente de trabalho, sendo necessário compreender os princípios do comportamento organizacional para lidar com as pessoas e entender como os indivíduos e os grupos tendem a agir em determinadas situações. Ao compreenderem melhor este processo, os gerentes terão as condições de liderança necessárias junto aos funcionários, para motivá-los na busca constante do crescimento pessoal e profissional, aprimorando assim os resultados da organização.



Robbins (2002) afirma que o estudo do comportamento pode melhorar a eficácia organizacional, destacando que o comportamento organizacional, abrange: a motivação, o poder de liderança, a comunicação interpessoal, as estruturas e os processos de grupos, o aprendizado, o desenvolvimento e a percepção de atitudes, os processos de mudanças, os conflitos e o planejamento do trabalho. Acrescentam Pfeffer e Veiga (1999) que a gestão de pessoas pode se tornar uma vantagem competitiva e estratégica para as organizações. Para isso deve ter como foco o desenvolvimento do indivíduo, em sua totalidade, observados fatores como, crescimento pessoal, inteligência, sentimento e vontade. De acordo com os autores, esses elementos são essenciais para atuação de um profissional consciente, crítico e criativo nas organizações.

## 2.2 Planejamento e objetivos organizacionais

O planejamento organizacional consiste no estabelecimento das metas e de estratégias para alcançá-las (ROBBINS, 2002). O autor divide o planejamento organizacional em planos estratégicos e planos operacionais alegando que estes podem diferir quanto ao prazo e objetivo. Para ele o plano estratégico, precisa envolver toda a organização, estabelecendo objetivos globais, buscando posicionar a empresa de acordo com seu ambiente. Enquanto que o plano operacional, tem como foco os detalhes de como atingir os objetivos globais, sendo mais limitado e tendendo para curto prazo, ou seja, abrange as funções de cada área para o atendimento da meta global.

Daft (2007) acrescenta que o planejamento engloba o sentido de meta e plano, ou seja, definir as metas da organização e traçar os meios para alcançá-las. Para o autor o planejamento é algo fundamental nas empresas, e é responsável por nortear as funções administrativas da organização e direcionar seus esforços. Para tanto, segundo o autor, a alta gerência define as metas e planos estratégicos, a gerência média define as metas e planos táticos e, finalmente, a gerência baixa define o desenvolvimento de metas e planos operacionais. Robbins (2002) define objetivos como resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Para o autor as organizações apresentam múltiplos objetivos e cita como exemplos de objetivos o retorno dos investimentos, satisfação dos clientes, a busca da qualidade de seus produtos e ou serviços e o desenvolvimento de seu quadro de funcionários.



Acrescenta Oliveira (2004) que o estabelecimento dos objetivos é o primeiro passo para a formulação de um planejamento estratégico. Onde os objetivos devem ser consistentes, além de conhecidos, adequados e aceitos por todos os envolvidos para que seja realmente eficiente e eficaz. Significa, segundo o autor, que, para atingir os objetivos propostos, é necessário que os funcionários considerem os objetivos da empresa como se fossem seus, pois o comportamento dos indivíduos normalmente é determinado por seus anseios. Acredita que, no engajamento dos funcionários, é importante que os gestores consigam alinhar os objetivos da empresa com as equipes e por fim com os interesses de cada indivíduo, ou seja, é importante que cada trabalhador se identifique com as metas da organização e perceba vantagens mutuas nas referidas metas.

De acordo com o autor (2004), muitas organizações não deixam claros seus objetivos para todos seus colaboradores e afirma que tal situação pode criar uma série de problemas para a empresa, seja por desperdício ou até criação de conflitos internos, entre departamentos, gerentes e ou por funcionários nos departamentos e ou unidades. Logo os objetivos precisam ser divulgados com clareza a todos na organização, pois de acordo com o autor, os mesmos têm como finalidade fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa, dar consistência à tomada de decisão entre os executivos, estimular o empenho e a realização a partir de resultados esperados e, ainda, fornecer a base para as ações corretivas e o controle, influenciando a todos o espírito de união (trabalho em equipe).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) os objetivos organizacionais devem ser direcionados principalmente a buscar a satisfação e atender as expectativas dos clientes, contribuindo assim, com o aumento da competitividade da organização frente a concorrência. Para os autores aspectos como qualidade e velocidade de entrega de produtos e serviços são fundamentais neste contexto, pois, os mesmos geram uma relação de confiança nos clientes para com a organização. Além disso, os autores consideram como fatores importantes para os clientes a flexibilidade, relacionada à condição de mudar rapidamente para atender a novas exigências dos consumidores frente à uma realidade de mercado cada vez mais dinâmica, e o custo dos produtos como sendo um fator importante, que deve atender as imposições do mercado e permitir retorno para a organização em forma de lucro.

### 2.3 Trabalho em equipe na organização



Segundo Chaves (2000) as necessidades humanas existem e são comuns às pessoas de qualquer país e, uma vez supridas suas necessidades básicas, surge naturalmente a necessidade de pertencimento e ser reconhecido, quando isso acontece com o grupo ele se torna forte, motivado e aceita desafios com mais facilidade e com maior propensão ao sucesso, com maior propensão a trabalhar em equipe. Moscovici (1994) conceitua equipe como um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em atingi-los de forma conjunta. A referida autora salienta que, existe sinergia entre os participantes de uma equipe, onde a comunicação é elevada, ideias divergentes são estimuladas, existe um alto grau de confiança e suas habilidades individuais se complementam transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Acrescenta Robbins (2002), que nas equipes, os esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições isoladas de cada indivíduo. De acordo com o autor, quando o desempenho é coletivo, a sinergia é positiva, as responsabilidades são individuais e mútuas (onde cada um deve se preocupar com a sua parte, mas também pode e deve ajudar seu colega a cumprir a parte dele e vice-versa) e as habilidades são complementares.

### 2.3.1 Trabalho em equipe e sua importância para a organização

As cerca de décadas empresas vêm introduzindo o trabalho em equipe como estratégias de diferenciação em seus processos produtivos. Segundo Robbins (2002) uma pesquisa realizada por volta de 1998 em 1.800 organizações apontou que 78% das mesmas adotavam ao menos em alguns setores ou projetos a sistemática de trabalho em equipe. De acordo com o autor o fator motivador desta sistemática é o desejo dos administradores de aumentar a flexibilidade e a qualidade nos seus processos. Acredita que os dados desta pesquisa também sugerem que as equipes geralmente superam o trabalho individual quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência.

Ressalta que para competir com mais eficiência e eficácia as empresas utilizam a metodologia de trabalho em equipes para utilizar melhor o talento de seus funcionários. Essas percebem que as equipes são mais sensíveis e flexíveis a eventos variáveis do que departamentos tradicionais, alegando também que as equipes têm uma melhor capacidade de absorver mudanças de metas, de deslocamento e facilidade de formação e dissolução.



### 2.3.2 Os Benefícios e as dificuldades do trabalho em equipe

Sobre o trabalho em equipe, Tubino (1999) aborda a importância da cooperação para o desenvolvimento desta estratégia. Afirma que a ajuda mútua pode estabelecer os pontos de contato entre as rotinas de operações-padrão de dois, ou mais, operadores não sejam fixos, mas sim uma área onde tanto um operador, como o outro, possa atuar caso haja necessidade. Nesse contexto o gestor pode apresentar uma situação confortável ou mais cômoda no que se refere a imprevistos, como crescimento de demanda e ausência de um de seus colaboradores.

Acredita que, além de fortalecer o espírito de trabalho em equipe, a ajuda mútua permite que a velocidade natural de cada funcionário possa ser empregada e aprimorada sem prejudicar o atendimento da rotina de operações-padrão, equilibrando as tarefas dentro do grupo. Em razão dessas considerações, tem-se um trabalhador mais atuante e envolvido em várias áreas do processo produtivo e com a empresa como um todo. Acrescenta Robbins (2002) que são inúmeras as vantagens do trabalho em equipe, o autor salienta conhecer muitos casos bem sucedidos de aplicações desta sistemática e apresenta como vantagens da mesma o aumento da produtividade, melhora significativa na qualidade e flexibilidade além do desenvolvimento e potencialização considerável do capital intelectual das empresas que adotam esta filosofia de trabalho.

Contudo, as desvantagens do trabalho em equipe para Robbins (2002) está na necessidade de mudanças nos conceitos de gestão, de avaliação de desempenho, remuneração e estabelecimento de metas, onde será imprescindível a habilidade do gestor para o sucesso desta filosofia. Também, de acordo com o autor as empresas deverão ter pessoas preparadas para desenvolver o trabalho em equipe, o que pode ser complexo, uma vez que muitas vezes os indivíduos estão preparados pela sociedade para a obtenção de vantagens individuais, como na escola onde predominantemente somos avaliados individualmente.

Também, mostra-se outras dificuldades ocasionadas pelo trabalho em equipe como a existência de indivíduos imaturos e não comprometidos tentando se ocultar,



dedicando-se a vadiagem social e aproveitando-se do esforço dos colegas. Correspondem a estratégias para manterem-se ou até mesmo para promoção pessoal. Também, a demora elevada ou uma agilidade menor na tomada de decisão na sistemática de equipes comparada a uma tomada de decisão individualizada. Entretanto, o autor ressalta que as decisões tomadas em equipe podem apresentar um grau de assertividade maior, geralmente proporcionando um maior nível de eficiência e eficácia para a organização.

#### 2.4 Trabalho em equipe e as estratégias de desenvolvimento

Na opinião de Moscovici (1994) grande parte dos estudos atuais aponta que o futuro é das organizações formadas por verdadeiras equipes de trabalho, grupos existem em praticamente todas as organizações, verdadeiras equipes já são mais difíceis de encontrar, embora muitos gostem de ostentar esta denominação. Acrescenta Robbins (2002) que não adianta simplesmente denominar os grupos de equipes e esperar por maximização nos resultados. Sempre que os gestores almejem crescimento no desempenho de sua força de trabalho, de acordo com o autor, precisarão desenvolver as características necessárias nas pessoas para que seu grupo tenha a capacidade de desenvolver o trabalho em equipe tendo assim os subsídios necessários para atingir os objetivos esperados.

Porém, o autor ainda considera que para a implantação da sistemática de trabalho em equipe será imprescindível a habilidade do gestor para direcionar estes tópicos focando o coletivo e não mais diretamente no indivíduo, além disso empresas deverão preparar as pessoas para desenvolver o trabalho em equipe, pois vivemos em uma sociedade predominantemente individualista. Para Davis e Newstrom (1989), quando membros de um grupo entendem seus objetivos, contribuem responsável e entusiasticamente para a tarefa e se apoiam mutuamente na execução da mesma, eles estão demonstrando um trabalho em equipe. Segundo os autores existem pelo menos quatro ingredientes para o desenvolvimento de um trabalho em equipe: a) Um ambiente de apoio, onde a gestão é responsável por desenvolver um ambiente ou uma cultura organizacional que faça crescer condições favoráveis a fatores como a cooperação, confiança e compatibilidade entre os membros do grupo. b) Capacitação adequada e



clareza nas responsabilidades. Todos devem estar qualificados e dispostos a realizarem as tarefas. Também, conhecerem os papéis dos colegas de equipe, assim, podem responder voluntariamente as demandas do trabalho sem precisar que alguém lhes de alguma ordem e de forma voluntária empreendem ações adequadas para o cumprimento do objetivo, logo o sucesso da equipe está diretamente ligado ao desempenho de seus integrantes. c) Metas superiores, a gerência tem a responsabilidade de dirigir os membros de suas equipes para as metas globais e não somente focá-los as metas individuais; e d) Recompensas à equipe, por fim, os autores apresentam o reconhecimento pelo sucesso, à presença de recompensas é importante, as quais podem ser financeiras, elogios, recomendações para promoções, mas o mais importante é que estas sejam reportadas a equipe e também que seus integrantes reconheçam estas recompensas como sendo de valor.

## 2.5 O trabalho em equipe no setor bancário

Considerando, as intensas transformações provenientes das exigências de mercado, globalização da economia, informatização e competitividade, demandam das organizações novas formas de gerenciar seu capital intelectual (MARTINS, 2001). Afirma que a relação entre os indivíduos e o trabalho deve ser muito mais próxima devido à nova forma de organização do trabalho, da informatização e da tecnologia da informação. Acrescentam Gomes e Barreto (2011) que o processo de competitividade, volume e intensidade das exigências empresariais não influenciam somente os empresários, mas sim toda a força de trabalho das organizações. Acreditam que o ritmo acelerado que o mundo interligado impõe, apresenta novos desafios para todos os trabalhadores, onde também fazem parte deste cenário as agências bancárias. Os referidos autores alertam que cada vez mais, as instituições bancárias procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, e por vezes esquecem, de satisfazer primeiro as necessidades de estruturação interna. Afirmam que a organização deve estar atenta aos aspectos que interferem na qualidade de vida dos bancários, como por exemplo: estresse, sobrecarga na realização de tarefas, falta de um horário fixo para alimentação, dentre outros.

Segundo Korello e Neves (2010) o setor bancário sempre foi atípico no Brasil, devido às particularidades do processo inflacionário permanente com que o país conviveu por bastante tempo. Mesmo assim, o setor tem rentabilidade diferenciada e é um dos negócios mais lucrativos



e que acumula maior capital no país. Ao contrário de outras atividades econômicas nacionais, este setor também tem se destacado a anos na automação dos processos. Outro aspecto do setor bancário, segundo Fernandes, Stefano e Chapoval Neto (2008) é a imaterialidade do seu produto, para eles a ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto e, portanto, toda e qualquer atividade bancária fundamenta-se na interação funcionário e cliente. Onde mais uma vez aparece a necessidade de flexibilidade do funcionário e capacidade de atender bem todos os tipos de clientes.

Para Las Casas (2007), a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. A recomendação é que este seja diferenciado, esta diferenciação acontece na interação com o cliente, ou seja, o atendimento pessoal é um dos fatores mais importantes para a satisfação do cliente. Para o autor os clientes do banco não desejam ter problemas na hora da contratação dos serviços e esperam ser atendidos de maneira eficaz pelos funcionários da agência bancária.

Portanto, o profissional com perfil para atendimento precisa gostar de relacionar-se com o público, deve ser excelente em relacionamento interpessoal. Também precisa conhecer o serviço para oferecer as informações necessárias, além de ter capacidade de resolver problemas, com iniciativa e desenvoltura profissional nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto (ABRÃO, 2007). Nesse contexto Merlo e Barbarini (2002) defendem que o trabalhador bancário deve estar qualificado profissionalmente, precisa deter conhecimento atualizado do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de simulações financeiras e habilidade excepcional de relacionamento interpessoal para ser bem sucedido nas negociações com os clientes e com a equipe de trabalho.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS

A pesquisa que originou o presente artigo apresentou caráter exploratório e foi realizada no primeiro semestre de 2015. Conforme Mattar (1999, p. 80), “[...] a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. No levantamento de informações primárias utilizou-se um questionário com 05 (cinco) questões abertas, que abordaram os seguintes assuntos: vantagens e desvantagens do trabalho em equipe; estratégias para aumentar a



integração e trabalho em equipe e atividade bancária. Os sujeitos do estudo foram os funcionários da agência bancária, 06 (seis funcionários). Na análise e interpretação, as informações foram tratadas de forma qualitativa, divididas em três etapas, a saber: a) Leitura das respostas e organização para a sua categorização. b) Categorização dos elementos estudados, a partir dos critérios definidos na pesquisa. Na análise foram estabelecidos quatro grupos principais:

Grupo 1 – Vantagens e desvantagens do trabalho em equipe;

Grupo 2 – Trabalho individual e em equipe e atividade bancária;

Grupo 3 – Estratégias para aumentar a integração da equipe; e

d) Interpretação ou a busca de significado para as informações pesquisadas, a partir das respostas do questionário.

Diante disto, Silva e Menezes (2001) afirmam que a pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Na análise e interpretação das informações, os respondentes foram identificados pelo termo “Resp” seguido do número atribuído aleatoriamente ao questionário, após a sua aplicação, apresentando a seguinte apresentação (Resp 01).

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste estudo aqui, a agência escolhida para a realização da pesquisa, pertence a um grupo multinacional, do ramo financeiro, fundado em 1865 e sediado na Europa e composto por aproximadamente 6.900 escritórios em mais de 80 países e territórios na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África. Emprega aproximadamente 271.500 colaboradores e atende mais de 60 milhões de clientes. Por meio de uma rede global, interligada oferece aos seus clientes serviços financeiros como: banco de varejo, serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento entre outros.



Porém, no Brasil o banco tem presença em 545 municípios, com 866 agências, 399 postos de atendimento bancários, 1.030 postos de atendimento eletrônico e 2.505 ambientes de autoatendimento, com mais de 5.200 caixas automáticos. Localizada na Serra Gaúcha, agência onde ocorreu o estudo, conta com 7 (sete) funcionários, atende um público de aproximadamente 6500 clientes.

Entretanto, na área de gestão, em relação ao desempenho individual, as metas estão relacionadas à função de cada colaborador e são basicamente quantidade de vendas dos produtos como, por exemplo, aberturas de contas, capitalização, seguros de vida, cartões de crédito, seguro automóvel, financiamentos e consórcios. Todos na unidade conhecem as metas de todos, pois, recebem através do sistema na matrícula de cada uma, pelo portal (*intranet*). Periodicamente são realizadas reuniões para análise das metas de todos e elaboração de um planejamento de estratégias para o atendimento das mesmas.

Sendo que, as metas são estipuladas e revisadas mensalmente e os gerentes são responsáveis diretos pelos resultados de cada colaborador. A avaliação é mensurada diretamente pelo sistema e, após o gerente titular juntamente com o superintendente regional fazem uma avaliação dos objetivos e passam ao funcionário, que também já sabe se cumpriu pois recebe todo o dia informações pela intranet e pelo gerente titular da unidade.

Pois, no final de cada semestre o funcionário que teve sucesso em atingir suas metas ganha uma premiação em dinheiro (em conta corrente) o valor é proporcional ao indicador de desempenho do colaborador referente às metas e quanto maior o índice maior o valor da premiação. Também a cada quadrimestre são oferecidas viagens como premiação aos gerentes de relacionamento de todas as unidades mais o gerente titular, neste caso é estabelecido uma quantidade de premiações distribuídas aos gerentes que tiveram os melhores índices de resultados proporcionais a suas metas.

Quanto ao desempenho em equipe, a avaliação é medida diretamente pelos indicadores propostos para cada agência. A sua análise e avaliação ocorre em reuniões semestrais e anuais, onde são apresentados os resultados de cada agência e quanto maior a classificação, maiores são as chances de contratação de novos funcionários, entre outros benefícios. Também, em caso de desempenho satisfatório, o trabalho da equipe é reconhecido. Entre as formas de reconhecimento



estão os jantares, festas, pin (ouro) e compensações financeiras. A agência ganha um troféu e o reconhecimento dos seus superiores.

## 5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS NO ESTUDO

A seguir são analisadas e interpretadas as respostas referentes ao questionário aplicado aos funcionários da agência bancária. Inicialmente, as questões que abordam as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe. Posteriormente, as suas percepções sobre estratégias para aumentar a integração; trabalho individual e em equipes e atividade bancária. A pesquisa ocorreu entre os meses de fevereiro a abril de 2015.

### **Quadro 1- Análise da Categorização dos elementos estudados**

Respondente	Grupo 1 Vantagens e desvantagens do trabalho em equipe	Grupo 2 Trabalho individual e em equipe e atividade bancária	Grupo 3 Estratégias para aumentar a integração da equipe
Resp 01	“[...] o trabalho flui tornando o ambiente mais ameno.”		“[...] deveria ter encontros fora do ambiente de trabalho para descontrair o e haver integração”.
Resp 02		“[...] a produtividade é maior e melhor, sua tendência é promover uma maior satisfação”. “[...] mais pessoa pensando juntas mais ideias”.	“Desenvolver uma comunicação clara e eficaz; desenvolver métodos de automotivação; feedbacks constantes; objetivos definidos”.
Resp 03			“diálogo diário; troca de ideias; transparência; se colocar no lugar do outro; ouvir”.
Resp 04		“[...] mais pessoa pensando juntas mais ideias”.	
Resp 05	“[...] o grupo sem uma meta definida, o consenso de todos e o grupo unido... irá gerar gargalos na produção e ineficiência dos processos”.		
Resp 06	“Por pensar apenas no coletivo, os objetivos pessoais ficam de lado, podendo gerar frustração”.		



	<p>“[...] maior facilidade de objetivos comuns, maior produtividade, menor desperdício de esforços e tempo”.</p>		
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Neste sentido (QUADRO 1), as vantagens do trabalho em equipe, os respondentes citaram aspectos como: alta rentabilidade no desempenho profissional, automotivação, trabalho com rendimento, ambiente de trabalho mais ameno e garantia de sucesso através de união e integração mútua. Acredita-se que exista uma maior produtividade e agilidade no alcance de metas. Além disso, acrescentam como vantagens a troca constante de ideias, a divisão de tarefas com menor desperdício de esforços e tempo, bem como, o alcance de objetivos comuns são facilitados. Tubino (1999) aborda a importância da cooperação como forma fortalecer o espírito de trabalho em equipe, a ajuda mútua permite que a velocidade natural de cada funcionário possa ser empregada e aprimorada sem prejudicar o atendimento da rotina de operações, equilibrando as tarefas dentro do grupo.

Entre as desvantagens do trabalho em equipe, segundo os respondentes, podem ocorrer prejuízos ao processo de trabalho quando não existem metas definidas e objetivos claros, acrescenta-se a falta de definição do papel desempenhado pelo componente da equipe. Outra desvantagem está relacionada à forma de pensar, coletivamente, dos membros da equipe, situação que despersonaliza o indivíduo. Entre as consequências, os objetivos pessoais podem ser anulados, gerando frustração. Robbins (2002), ao abordar as dificuldades proporcionadas pelo trabalho em equipe, considera a necessidade de mudanças nos conceitos de gestão, de avaliação de desempenho, remuneração e estabelecimento de metas, onde será imprescindível a habilidade do gestor para o sucesso desta filosofia. Afirma que para desenvolver o trabalho em equipe, as pessoas precisam de treino e desenvolvimento, o que pode ser complexo, uma vez que muitas vezes os indivíduos estão preparados pela sociedade para a obtenção de vantagens individuais, como na escola onde predominantemente somos avaliados individualmente.



Logo, os gerentes de unidade têm responsabilidade com a motivação e o controle das metas, além do seu compromisso com as regras e a facilitação do trabalho. Percebe-se que a forma de incentivo e auxílio, aos colaboradores, no que diz respeito às metas, pode influenciar os funcionários a trabalharem individualmente, em detrimento da equipe. Isto decorre do estímulo e acompanhamento pessoais que podem induzir os funcionários a privilegiarem suas metas específicas como alternativa de reconhecimento. Verificou-se que, na percepção dos pesquisados, a melhor estratégia é o trabalho em equipe, em relação ao trabalho individual. Afirmam que para a obtenção de resultados positivos existe a necessidade da atuação dos funcionários com profissionalismo, ética e transparência. Acreditam que a ajuda mútua eleva o grau de satisfação e comprometimento de todos.

## 5.2 Trabalho individual e em equipes e atividade bancária

Por outro lado, o trabalho individual e em equipes os respondentes apresentaram como relevante a contribuição entre os seus membros, para atingir os resultados esperados. Afirmam que o respeito como uma característica importante. No entanto, observam que a equipe não pode permanecer em uma zona de “conforto”. Ela e os seus componentes precisam de constante estímulo. Entre as estratégias para a manutenção de uma equipe ativa e produtiva está o desenvolvimento de técnicas que privilegiem a competitividade e a inovação constante.

Porém, chama a atenção no cuidado para encontrar o ponto de equilíbrio entre o estímulo com consequências positivas e as ações que possam produzir a inveja e problemas que prejudiquem a sinergia da equipe. Entre as propostas para melhorar o desempenho da equipe está o desenvolvimento de uma política de avaliação de desempenho que privilegie e valorize a atuação do coletivo, isto é, a premiação e o reconhecimento, bem como as estratégias de atuação dos profissionais deverão considerar o trabalho em equipe.

Diante disto, os respondentes percebem que o trabalho executado em equipe na atividade bancária pode contribuir para um melhor clima organizacional, com a criação de estratégias mobilizadoras, permitindo um relacionamento entre os funcionários devido a periodicamente das tarefas. Mas, também, pode desmotivar e criar um ambiente que reduz a competitividade dos funcionários. Outro aspecto corresponde a forma como os funcionários são avaliados, individualmente e em grupo, que carece de treinamento permanente e informações que



reduzam o grau de preocupação com o sistema de avaliação. A incerteza pode gerar dificuldades de comunicação e reclamações. Também, como consequência o desenvolvimento de animosidade entre os colegas, pois, quando necessário, precisam atender clientes de outra carteira (outro gerente). Atuam em processos, cujo trabalho não conta para sua meta e sim para a meta do colega.

Em contra partida quando considerado o relacionamento do grupo, em momentos que não envolvam as metas relacionadas a premiação, verifica-se um ambiente amistoso e agradável, este clima amistoso fica mais evidente quando da realização de ações de integração como jantas e passeios com o grupo. Nessas ocasiões, todos mostram interesse em participar e ao retornarem ao trabalho comentam sobre o quanto foi agradável e prazeroso ter participado das atividades integrativas, o que denota uma tendência das pessoas a se relacionarem de forma positiva também nas funções que exercem no trabalho.

Segundo Moscovici (1994) grande parte dos estudos atuais aponta que o futuro é das organizações formadas por verdadeiras equipes de trabalho, grupos existem em praticamente todas as organizações, verdadeiras equipes já são mais difíceis de encontrar, embora muitos gostem de ostentar esta denominação.

No contexto da atividade bancária, torna-se de relevância o papel do gestor de avaliar as competências e as aptidões, de cada funcionário, fazendo as correções quando necessário - treinamento, redirecionamento, correções de comportamento e gratificações. Acrescenta-se que a sua atuação, perante a equipe, não pode ser baseada somente em cobranças, mas sim no desenvolvimento de responsabilidades compartilhadas, que permitam aos funcionários e equipe demonstrarem as suas capacidades.

Conforme Robbins (2002), que nas equipes, os esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições isoladas de cada indivíduo. Afirma que, em caso de desempenho coletivo, a sinergia é positiva, as responsabilidades são individuais e mútuas (onde cada um deve se preocupar com a sua parte, mas também pode e deve ajudar seu colega a cumprir a parte dele e vice-versa) e as habilidades são complementares.

### 5. 3 Estratégias para aumentar a integração da equipe

Sobre as estratégias para aumentar a integração da equipe de trabalho, percebe-se que os respondentes prezam sempre pela lealdade, pelo diálogo diário e transparência nas informações.



Desenvolver sempre uma comunicação clara e eficaz, onde saber ouvir e respeitar a opinião do colega é muito importante o que torna o ambiente mais saudável e propício para o alcance dos objetivos. Acrescentam que, encontros fora do ambiente de trabalho, podem desenvolver um clima de companheirismo e descontração, de conhecimentos pessoais mútuos, além de propiciarem trocas de experiências profissionais e pessoais.

Sendo que, a estratégia citada pelos respondentes corresponde ao desenvolvimento e implementação de uma sistemática de trabalho em equipe, com a busca de consenso formal de superiores - administração regional - e funcionários. Entre os objetivos estão a definição das metas individuais e coletivas, gratificações e reconhecimento, entre outros aspectos de interesse das partes envolvidas. Após, deverão ser definidos os papéis, responsabilidades e estratégias de trabalho, haverá uma reestruturação dos métodos e uma mudança comportamental dentro da agência, onde todos deverão estar engajados no sucesso de todos, mas é preciso que cada um saiba das responsabilidades de todos. Percebe-se que os respondentes entendem a sistemática de trabalho em equipe como uma estratégia para aprimorar os resultados da agência.

Para Davis e Newstrom (1989), quando membros de um grupo entendem seus objetivos, contribuem responsável e entusiasticamente para a tarefa e se apoiam mutuamente na execução da mesma, eles estão demonstrando um trabalho em equipe. Citam quatro ingredientes para o desenvolvimento de um trabalho em equipe: a) um ambiente de apoio; b) capacitação adequada e clareza nas responsabilidades; c) metas superiores, a gerência tem a responsabilidade de dirigir os membros de suas equipes para as metas globais e não somente focá-los as metas individuais; e d) recompensas à equipe.

Os respondentes citaram ainda, estratégias como encontros fora do horário de trabalho, a fim de aumentar a integração dos componentes da equipe; treinamentos permanentes que envolvam aspectos técnicos e comportamentais; promoção da união e desenvolvimento de estratégias que proporcionem o reconhecimento pelo desempenho alcançado. O aperfeiçoamento constante do processo de comunicação e tratamento igualitário de todos os funcionários. Avaliações de desempenho, com *feedback* claro, que apresentem os resultados e suas possibilidades, tanto de melhoria quanto mudança de rumo quando necessário.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Portanto, o objetivo geral do presente artigo foi conhecer a percepção dos funcionários sobre o trabalho em equipe como estratégia para o alcance dos objetivos de uma agência bancária. Verificou-se que, na percepção dos participantes do estudo, o trabalho individual é fonte de sobrecarga física e psicológica para os funcionários no desempenho das suas tarefas diárias. Em contrapartida, o trabalho em equipe fortalece os seus componentes na medida em que a sinergia produzida pode aumentar a produtividade. Outro aspecto observado corresponde a forma de participação dos membros da equipe que se sentem mais livres para atuar, porque a sua responsabilidade no processo de trabalho e na tomada de decisão é compartilhada.

Conclui-se que às principais vantagens do trabalho em equipe pode se afirmar que prevalecem as vantagens. Os respondentes percebem o aumento da produtividade da equipe em relação ao trabalho individual. Também, a capacidade de tomar decisões em equipe pode ser uma estratégia de motivação para os funcionários na realização das suas atividades. Entre as desvantagens a possível ocorrência de prejuízos ao processo de trabalho, quando não existem metas definidas e objetivos claros. Além disso, a falta de definição do papel desempenhado pelo componente da equipe pode gerar insegurança, confusão de responsabilidades e instabilidade.

Por fim, as estratégias para aumentar a integração da equipe de trabalho, os respondentes apresentaram os encontros fora do ambiente de trabalho. Oportunidade para conhecer os colegas de uma forma mais descontraída e natural. Também, citaram os treinamentos permanentes que envolvam aspectos técnicos e comportamentais; promoção da união e desenvolvimento de estratégias que proporcionem o reconhecimento pelo desempenho alcançado. O aperfeiçoamento constante do processo de comunicação e tratamento igualitário de todos os funcionários.

Neste sentido, espera-se que os resultados do estudo permitam aos gestores um maior entendimento sobre a percepção da sua equipe em relação ao trabalho coletivo. Acrescenta-se a possibilidade da aplicação e desenvolvimento de estratégias que permitam integrar as expectativas dos funcionários e os objetivos da agência onde atuam.



## REFERÊNCIAS

ABRÃO, Adriana T. Y. **Melhoria do atendimento público**: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores. 2007. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Soluções em equipe**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERNANDES, Iara C.; STEFANO, Nara.; CHAPOVAL NETO, Alexandre. **A influência do pessoal da linha de frente (front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária**. In: Anais do IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, 2008.

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

GOMES, Ana Carla Queiroz; BARRETO, José Carlos Nunes. **A qualidade de vida e saúde no trabalho frente às mudanças dentro de um setor bancário**: soluções para um melhor desempenho dos bancos. Revista Idea, v. 3, n. 1, 2011.

KORELLO, Yuri; NEVES, Lafaiete Santo. **A superexploração da força de trabalho no setor bancário brasileiro**, 2010. Disponível em: <[www2.fae.edu/galeria/getImage/1/15449382623583246.pdf](http://www2.fae.edu/galeria/getImage/1/15449382623583246.pdf)>. Acesso em: 30 mar 2015.

LAS CASAS, Alexandre. Marketing bancário. São Paulo: Saint Paul, 2007.

MARTINS, Vera Lúcia. **A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas**: um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE, 2011. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337\\_446\\_publpg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publpg.pdf)>. Acesso em: 29 jun 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo Merlo; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos**: um estudo de caso. Revista Psicologia & Sociedade, v. 14, n. 1, p. 103-122, 2002.



MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo**: A multiplicação do talento humano. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos metodologia práticas. 20 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F. **Putting people first for organizational success**. Academy of Management Executive, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

ROBBINS. Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.