

TOP SER HUMANO 2017

UNICRED CENTRAL RS

**EXECUÇÃO COMERCIAL – PROJETO DE GESTÃO COMERCIAL - UM NOVO
CONCEITO EM CONSULTORIA DE NEGÓCIOS.**

THIANA PEREIRA DUARTE DEMENEGHI

ÍNDICE

Resumo do Trabalho.....	1
Introdução.....	3
Corpo do Trabalho.....	6
Conclusão.....	18
Bibliografia.....	21
Informações dos Autores.....	23

RESUMO DO TRABALHO

A competitividade crescente do mercado de trabalho, complexidade do trabalho e as crescentes e variadas demandas têm reforçado a necessidade de criar condições favoráveis para maximizar o desempenho dos profissionais e a consequente satisfação no trabalho. Nesse aspecto, há uma demanda de suporte aos colaboradores expostos à tais exigências.

Sabe-se que a auto realização no ambiente de trabalho é uma questão estratégica. Neste sentido, Abraham Maslow eternizou sua contribuição em teoria:

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento."

Abraham H. Maslow (HOFFMAN 1999)

Essa evolução humana aliada às novas tecnologias nos transportaram para uma época onde o gerenciamento está em voga visando melhorar a qualidade de vida no trabalho, os processos, a assertividade e a motivação. Conforme discorreremos neste projeto, o Programa Realiza dá suporte para área de Negócios nesses diferentes níveis.

O Projeto Execução Comercial (Realiza) envolve a gestão e integração de ferramentas, capacitações, planejamento estratégico e proposta de valor. Foi implantado em 2016 através de uma ampla pesquisa que será discorrida ao longo deste projeto com o objetivo de disseminar um novo conceito de execução comercial

atrelado a uma nova forma de atendimento. Proporcionamos aos colaboradores uma mudança de conceito de atendimento e percepção do seu papel perante aos cooperados, além da melhoria de ferramentas, processos e a oportunidade de olhar para fora e ter acesso às melhores práticas.

Em 2017 o Realiza tornou-se sistêmico e está sendo ampliado para todas as unidades da Unicred, inclusive em São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

O Execução Comercial impactou diretamente na motivação, no desenvolvimento das equipes, sanando necessidades de ferramentas, eliminando gargalos, promovendo desafios constantes e metas claras e objetivas. Também está atrelado a gestão de performance, sustentando a definição de metas, propiciando um processo mais transparente, tangibilizando os resultados e reforçando o pertencimento.

INTRODUÇÃO

O Projeto de Execução Comercial surgiu através de uma pesquisa de mercado para identificar - entre outros aspectos - forças, oportunidades e a percepção dos cooperados e não cooperados sobre a Unicred e as instituições financeiras de modo geral. Iniciando uma nova maneira Unicred de se relacionar com o mercado, através de uma abordagem diferenciada, feita por profissionais altamente qualificados, focados em resultados e empenhados em garantir a satisfação dos cooperados. O projeto passou a ser chamado de Realiza que é a forma criada para organizar o modelo de execução comercial do Sistema Unicred RS.

O Projeto de Execução Comercial (Realiza) compreende um guarda-chuva de ações, em grande parte interligadas conforme pode ser contemplado na figura 1:

FIGURA 1:



Retomando o recorrido no resumo deste projeto, a competitividade crescente do mercado de trabalho, complexidade do trabalho e as crescentes e variadas demandas têm reforçado a necessidade de criar condições favoráveis para maximizar

o seu desempenho e a sua conseqüente satisfação no trabalho. Nesse aspecto, há uma demanda de suporte aos colaboradores expostos à tais exigências. Não bastam mais apenas as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado (Steers e Porter, 1991; Schiehl e Morissette, 2000), mas também o favorecimento de um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar, suporte e a felicidade do empregado no trabalho (Erez, Kleinbeck e Thierry, 2001).

Como uma das premissas para motivação está atrelada às metas e ferramentas, e os novos estudos indicam que as ações de suporte aos colaboradores devem ser simultâneas às exigências do mercado em rápida transformação, o Projeto Realiza identificou a oportunidade de proporcionar aos nossos colaboradores um novo formato de atuar, promovendo ambientes de desenvolvimento, trocas, e novos formatos de vivenciar o seu dia a dia. Além de um novo modelo de atuação, promovemos acesso a ferramenta dando muito mais suporte e facilitando a atuação das equipes.

A pesquisa diagnóstica para desenvolvimento do Realiza envolveu cooperados, possíveis futuros cooperados e colaboradores:

Cooperados: 72 pesquisas qualitativas em profundidade (presencial) e 350 pesquisas quantitativas por telefone;

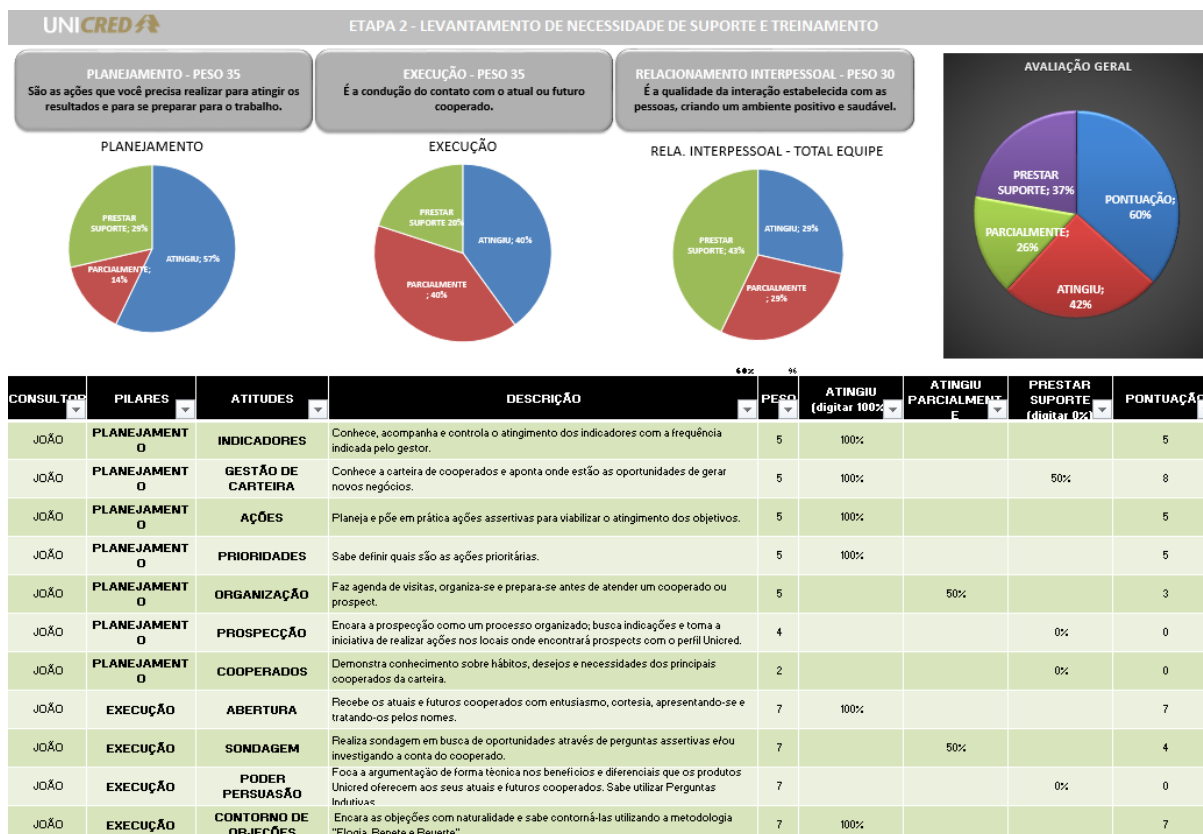
Não Cooperados: 50 pesquisas qualitativas em profundidade (por telefone).

Os colaboradores participaram ativamente desse processo, trazendo as suas vivências, participando de trilhas de desenvolvimento e no dia a dia de trabalho contribuindo com sua nova experiência e com as seguintes ações:

1) Acompanhamento da equipe em campo para entender o processo na prática, observando as etapas, as ferramentas e as técnicas utilizadas;

2) Entender as objeções, entraves e percepções da equipe.

O objetivo foi avaliar o processo e as necessidades dos colaboradores (ferramenta e necessidades de treinamento). FIGURA 2:



O desenvolvimento, a disseminação e aplicabilidade foram realizadas com base na metodologia POS (Planejamento, Oportunidade e Solução), conforme será abordado no corpo deste projeto.

O Realiza compreende informações estratégicas integradas, confiáveis e ágeis, contribuindo para o dia a dia. Também gera uma matriz de negociação para nosso colaborador com objetivo de entregar para nosso profissional ferramentas que facilitem seu dia-a-dia e tragam maior chances de sucesso. O projeto foi desenvolvido, e continua sendo, em conjunto com as nossas cooperativas, gestores, mas principalmente com os colaboradores que utilizam em suas rotinas diárias.

CORPO DO TRABALHO

O desenvolvimento, a disseminação e aplicabilidade foram realizadas com base na metodologia POS, Planejamento, Oportunidade e Solução.

FIGURA 3:

PLANEJAMENTO

É a etapa que engloba a Preparação e o Planejamento para o trabalho.

OPORTUNIDADE

É o momento de receber ou abordar o atual ou futuro cooperado, identificar seus desejos, necessidades e expectativas.

SOLUÇÃO

Aqui orientamos sobre como devemos oferecer nossas soluções aos atuais e futuros cooperados, através de uma abordagem assertiva e coerente com os nossos valores.

Os colaboradores foram capacitados para aplicar essa metodologia, o processo só aconteceria com o engajamento, motivação e preparo das equipes. E foram convidados a atuarem como “Águia da Guarda”. Porque a águia enxerga longe, vai buscar negócios, constrói estratégias assertivas, e da guarda porque se preocupa, cuida, acolhe, orienta os cooperados e oferece as melhores soluções.

Cada etapa do POS foi definida dentro da metodologia.

O Planejamento é uma palavra que significa o ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo. De acordo com Paschoal e Tamayo (Paschoal e Tamayo, 2003) a desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso de alguns programas de motivação. Tornou-se imprescindível conhecer as necessidades e o perfil motivacional dos colaboradores, assim como criar programas diferenciados para atendê-los, assim como o Realiza. Os programas motivacionais passam a considerar as especificidades de diferentes equipes e setores. Desta forma, ao invés de um único programa para toda uma organização, estratégias mais específicas e diretivas seriam desenvolvidas, visando atingir os interesses destes públicos. Neste sentido o Realiza foi desenvolvido. Com um público alvo específico (área de negócios), levantando e considerando as necessidades e em construção conjunta.

Planejar-se, conhecer seus objetivos e definir o que precisa ser feito para atingir os resultados é indispensável para qualquer profissional. Assim como a criação de programas que considerem as suas necessidades. A etapa de planejamento dentro do POS foi dividida em 2 momentos: Planejamento para Alcance dos Objetivos e Preparação Diária.

De acordo com Robbins (2008) a motivação possui três propriedades que a regem, 1) a direção, 2) o foco em sua meta e 3) como realizar. Outras considerações são: a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência.

Para alcançarmos nossos resultados não podemos contar apenas com a sorte ou “achismos”. Portanto, planejar-se, conhecer seus objetivos e definir o que precisa ser feito para atingir os resultados é indispensável para qualquer profissional.

“A Maioria dos grandes desafios é mais bem enfrentado através de uma série de objetivos intermediários.”

Dale Carnegie (2014)

Segundo Dale Carnegie (2014) ter objetivos claros e realistas é a fórmula mágica para automotivação. Eles concentram nossos pensamentos e esforços e permitem acompanhar o processo e o sucesso. Os objetivos também dividem a meta possibilitando um êxito a curto prazo, reservando tempo para comemoração de cada objetivo alcançado, assim incentivados, fortalecidos e energizados para o próximo passo.

Assim é feito no Realiza, com planejamento das ações do dia, semana e mês possuem como referência três pilares: Conhecer os objetivos individuais, Rentabilizar a Base de Cooperados da Carteira, Prospectar Cooperados com o Perfil Unicred.

Com essas três referências ficou claro para o colaborador que:

O seu empenho e resultado individual, somado aos desempenhos dos demais Gerentes de Relacionamento compõem o resultado final da nossa Cooperativa. Por isso, você precisa saber quais objetivos deve alcançar e se empenhar para atingi-los.

Dale Carnegie (2014) afirma que a partir do processo básico de definição de objetivos, é possível então iniciar o trabalho de mentoria, *coaching* e liderança, desenvolvendo os colaboradores nas competências necessárias para atingir seus objetivos. No Realiza, o gestor é o responsável por informá-lo sobre os números que

precisa alcançar, assim como realizar os acompanhamentos e encaminhar o suporte necessário, estimulando atividades desafiadoras e a prática de que cada um é capaz de se desafiar e buscar sempre mais.

Todos somos responsáveis pelo negócio e, quanto melhor o resultado alcançado, mais sólida será nossa Cooperativa e melhor será o retorno para todos, colaboradores e cooperados.

De modo geral, as demandas dos nossos profissionais ocorrem por iniciativa do cliente (receptivo ou demanda natural) ou por sua iniciativa (proativo).

Na etapa de Preparação Diária o foco foi sugerir etapas que auxiliarão o colaborador em seu planejamento a partir de um propósito claro. Sabemos que as metas são premissa de motivação, e que um profissional bem preparado tem mais chances de sucesso. A etapa da preparação contempla quatro passos:

Passo 1 - Preparação Pessoal & Aparência

Passo 2 - Ambiente de trabalho

Passo 3 - Estudo de Produtos, Mercado e Concorrentes

Passo 4 – Cooperados

A Oportunidade na POS se refere a forma de relacionar, passando de uma atuação como vendedores para Consultor de Negócios gerando uma atuação muito mais estratégica e assertiva. Os colaboradores foram capacitados para um atendimento em que os cooperados se sintam únicos, especiais e exclusivos. Essa etapa da contempla três aprendizados: abertura, apresentação e sondagem.

A Solução na POS se refere ao momento águia em que o colaborador cuida, que se preocupa e que sabe indicar o melhor caminho para o atual ou futuro

cooperado. Nessa fase os colaboradores foram capacitados para atuar no processo indutivo, contornando de objeções e fechamento no relacionamento como Consultor de Negócios.

Essa nova visão como Consultor de Negócios trouxe ao colaborador uma nova visão da sua atuação, responsabilidade e desenvolvimento profissional impactando diretamente na sua motivação, postura e forma de se relacionar.

O POS é uma ferramenta capaz de desenvolver e inspirar as equipes em busca da excelência.

O Projeto de Gestão Comercial Unicred – Realiza - pode ser relacionado com os principais pilares das Teorias da Motivação de Robbins e Herzberg:

FIGURA 4:

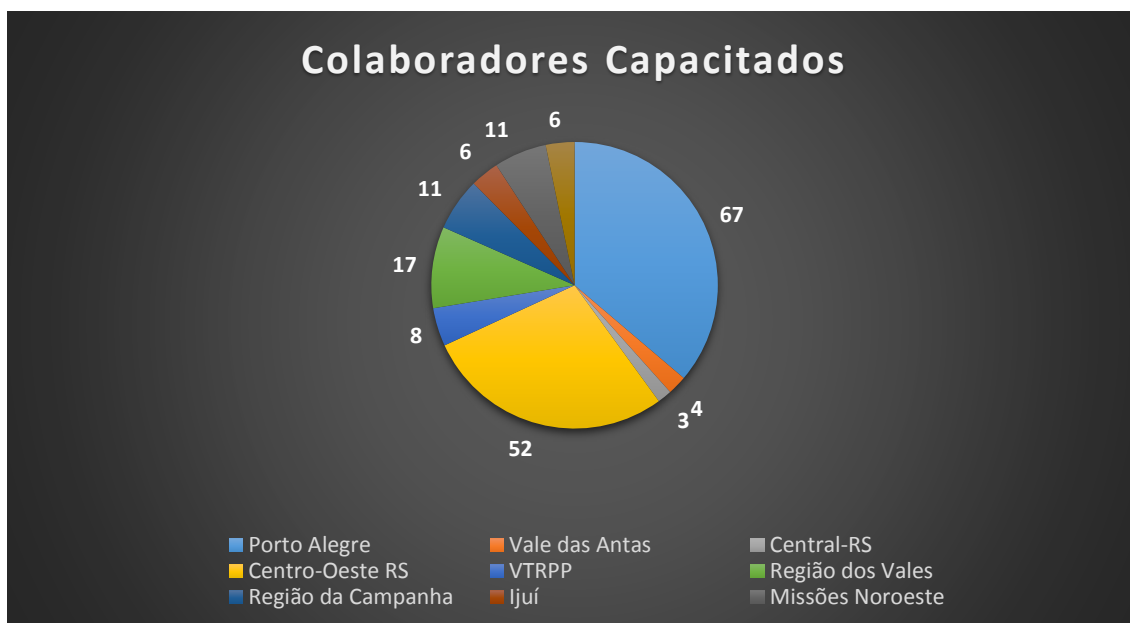


Um projeto diferenciado e focado nas necessidades e anseios dos cooperados e daqueles que podem vir a fazer parte do nosso sistema. Para alcançarmos tal objetivo, foi desenvolvido um modelo de atuação sistematizado que consiga entregar para os atuais e futuros cooperados exatamente o que eles desejam do ponto de vista racional e emocional. Essa entrega exigiu muito planejamento, senso de oportunidade e solução, e principalmente a atuação e desenvolvimento dos nossos colaboradores.

Identificamos que os colaboradores eram, e ainda são, os protagonistas dessa metodologia, pois possuem toda a expertise de relacionamento, nossas equipes conhecem a dinâmica dos nossos negócios. Essa autonomia também é uma premissa fundamental para motivação, e a forma como as informações e metas são repassadas pelas lideranças são peça fundamental. Segundo Susan Fowler (2014), consultora de RH da NASA e Microsoft, a oportunidade de motivar através das metas e objetivos é diária. Neste aspecto, o Realiza entra como um instrumento de gestão, facilitando o processo e convidando a um acompanhamento e feedback constantes.

Oportunizamos aos colaboradores em 2016 ações de sensibilização e desenvolvimento para atuação no projeto. Foram mais de 72 horas de capacitação com a participação de colaboradores das Cooperativas do Estado, contemplado 184 colaboradores. E mais de 200 horas de pós treinamento que englobam visita técnica em todas as unidades de negócios, suporte e acompanhamentos constantes. No ano de 2017 está sendo ampliado para as áreas de negócios de SP, SC e PR.

FIGURA 5:



Total de colaboradores capacitados por Cooperativa no RS

As avaliações realizadas pelos colaboradores sobre as capacitações foram extremamente positivas, retratando a valorização pela oportunidade, o impacto no seu desenvolvimento, os desafios na nova modelagem de atendimento, e a motivação.

Os colaboradores treinados citaram como aspectos positivos abaixo destacados:

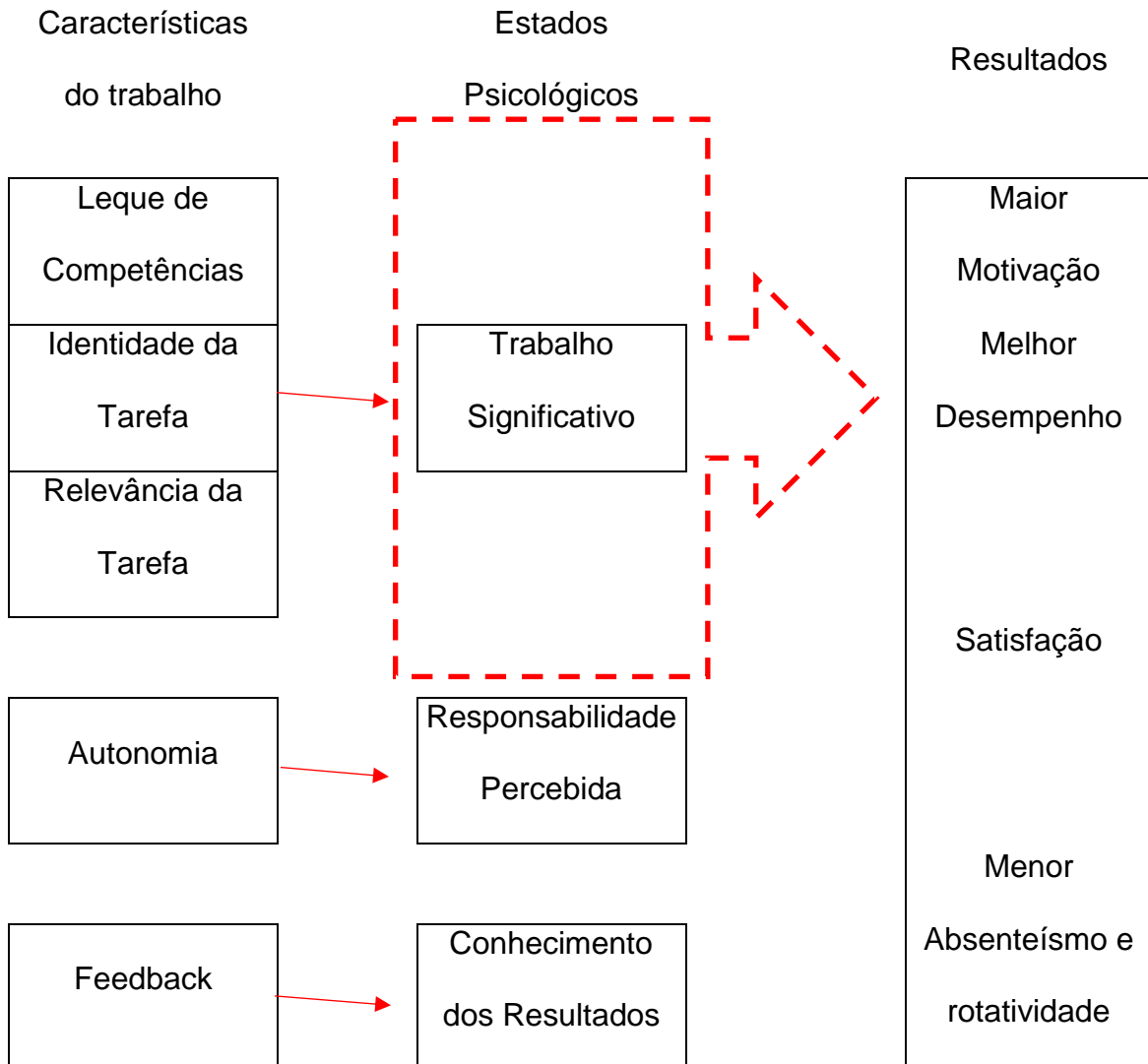
- “Abordagem mais assertiva”;
- “Forma mais efetivas para alcançar objetivos”;
- “Mais conhecimento, motivação e segurança”;
- “Abordagem de venda de forma clara”;
- “Conhecimento de colegas”;
- “Inovação e praticidade”;
- “Maior controle e funcionalidade da carteira”;

- “Melhora de ferramentas para trabalho”;
- “Melhora na qualidade no atendimento da cooperativa, auxiliando na busca de informações e assertividade nas negociações”;
- “Modelo de execução comercial excelente”;
- “Muita produtividade, facilitando no dia-a-dia”;
- “Nova cultura, acompanhamento de ferramentas para melhores resultados”;
- “Novas propostas de elaboração de estratégias de vendas”;
- “Novas visões”;
- “Novos argumentos de negociação”;
- “O contorno de objeções e a abordagem mais adequada”;
- “Troca de aprendizado com foco na programação de execução comercial, e com foco para prosperar”;
- “Troca de experiências”;
- “Uma nova maneira de buscar resultados e potenciais”;
- “Uma visão diferenciada e mais qualificada para realizar a execução comercial”.

Também é possível assistir alguns depoimentos avaliando o programa Realiza e mencionando os impactos no dia a dia de trabalho em vídeos inseridos no documento ANEXO.

FIGURA 6:

Processo do Trabalho (Hackman & Oldham)



(Hackman & Oldham, 1980).

Cruzando a avaliação dos colaboradores com o gráfico de processo do trabalho, é possível identificar que a percepção deles converge com as da teoria de autonomia, feedback e conhecimento dos resultados.

Para Robbins, a motivação é o resultado de forças que agem sobre uma pessoa levando-a a agir com determinado entusiasmo. Conforme Serrano (2000), é preciso

que exista um estímulo ou necessidade que pode ser externo ou interno, para que haja uma ação ou reação. Desta forma, os dois teóricos definiriam a ideia de um ciclo motivacional, como pode ser observado na figura 1.

FIGURA 7:



(ROBBINS, 2008, p. 46)

A partir da figura pode-se identificar que uma necessidade não satisfeita desencadeia tensão, estimulando assim a vontade da pessoa. Esta vontade gera uma busca de objetivos e metas que – ao serem alcançadas - terão como consequências a satisfação e a redução da tensão (ROBBINS, 2008). É possível concluir então que a motivação de um trabalhador é momentânea, necessitando assim de outros desafios. O Programa de Execução comercial atua fortemente nesses dois pilares.

Dando continuidade a etapa de implantação e desenvolvimento das equipes os colaboradores da área de Negócios fizeram visitas às cooperativas, em média 36 visitas em 2016.

A execução do Realiza no dia a dia de atuação dos colaboradores impactou diretamente também nos resultados, abaixo dados de 2016:

FIGURA 8:

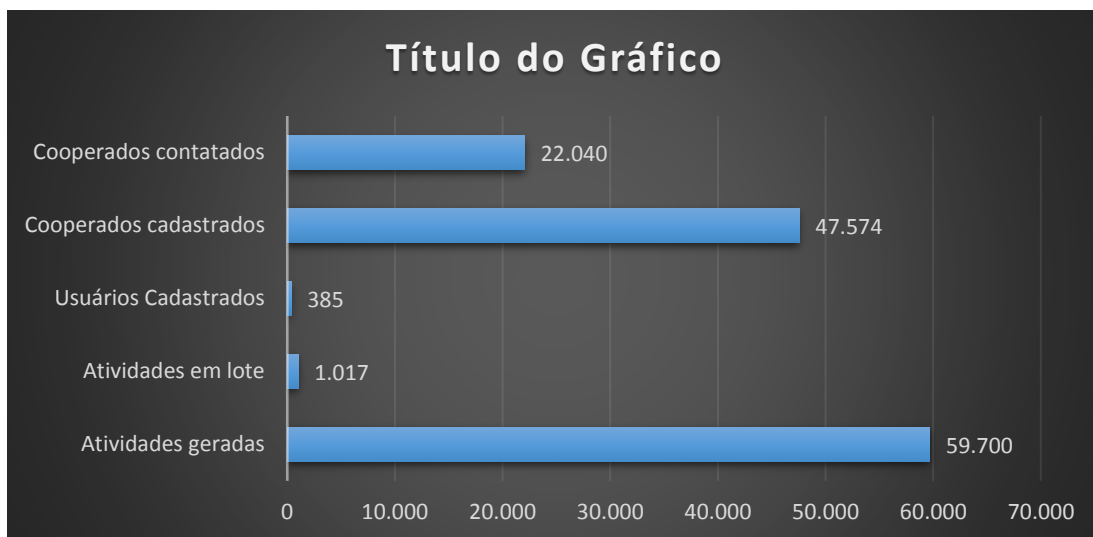


FIGURA 9:



FIGURA 10:



CONCLUSÃO

O Programa Realiza está em constante processo de feedback, aprimoramento e treinamentos. Em 2017 tornou-se um programa sistêmico da Unicred, e agora está sendo conduzido em todas as unidades e nos 4 estados (RS, SP, SC e PR).

Iniciou-se a partir de uma necessidade e foi sendo aprimorado, e – conforme podemos identificar no quadro abaixo – é facilitador do processo de motivação e melhoria de vida dos colaboradores em vários aspectos.

Verificou-se que as unidades que aderiram ao programa apresentaram melhor desempenho financeiro. Esse sucesso está ligado ao planejamento, suporte, nova forma de relacionamento com o cooperado e conseqüente aumento na satisfação e motivação do nosso profissional de negócios.

FIGURA 11:

Teorias da Motivação	Programa Realiza
Preenchimento criativo no trabalho. Abraham H. Maslow (HOFFMAN 1999)	O Realiza permitiu traçar metas de acordo com a necessidade, checar dados e aprimorar a forma de se relacionar com o mercado.
Criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua consequente satisfação no trabalho. (Steers e Porter, 1991; Schiehll e Morissette, 2000)	O Realiza promove acesso a ferramenta dando muito mais suporte e facilitando a atuação das equipes. compreende informações estratégicas integradas, confiáveis e ágeis, contribuindo para o dia a dia.
Tornou-se imprescindível conhecer as necessidades e o perfil motivacional dos colaboradores, assim como criar programas diferenciados para atendê-los. (Paschoal e Tamayo, 2003)	O Realiza foi desenvolvido para área de negócios, levando em consideração suas necessidades e em uma construção conjunta com seu público alvo.
Ter objetivos claros e realistas é a fórmula mágica para automotivação. (Dale Carnegie, 2014)	No Realiza é possível desenvolver objetivos, cascatear e acompanhar os planos de ação desenvolvidos.
Oportunidade de Desenvolvimento. (Frederick Herzberg, 1981)	Além de auxiliar no desenvolvimento e acompanhamento das metas, premissa para realização do trabalho do líder, mentoring e coaching, o Programa Realiza abrange cursos de Negócios.
Autonomia. (Susan Fowler 2014)	O Realiza possibilita acesso a inumeras informações pertinentes a área de negócio e fornece indicadores de forma que é possível ter uma visão mais abrangente e estipular metas mais claras.

Chiavenato (2005) afirma que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, com a possibilidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Também afirma que os objetivos individuais e os objetivos organizacionais influenciam os colaboradores a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses organizacionais e – ao mesmo tempo - atender seus próprios interesses.

BIBLIOGRAFIA

AMABILE, T; KRAMBER, S.; ***The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work***. Cambridge: Harvard Business Review, 2011.

CARNEGIE, DALE; **Liderança - Como Superar-se e Desafiar Outros a Fazer o Mesmo**. São Paulo: Editora Nacional, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. ***Work motivation in the context of a globalizing economy***. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

FOWLLER, S.; ***Why Motivating People Doesn't Work . . . and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging***. Califórnia: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2014.

HACKMAN, J.R. e OLDHAN, G.R.; ***Motivation through the design of work: Test of a theory***. Qualitymark, 2000.

HERZBERG, F. "***Workers Needs: The Same Around The World***" em Industry Week, 21 de Setembro de 1987.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**, Curitiba: Revista de Administração Contemporânea. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 306.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008. 524 p.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. ***Motivation and work behavior***. New York: McGraw-Hill, 1991.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Thiana Pereira Duarte Demeneghi

Possui mais de 15 anos de experiência em gestão de RH. Formada em Psicologia, MBA em Gestão de Pessoas e MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FGV. Atuou em grandes empresas como Grupo RBS, ABRH e Hospital Moinhos de Vento, e atualmente é Gerente de Gestão de Pessoas da Unicred Central RS. Expressiva experiência em atração e seleção, planejamento e mapeamento de competências e programa interno de carreira.