



JOÃO GILBERTO RUFINI

CENÁRIO DE MUDANÇA DO BANCO “X” À LUZ DE JOHN KOTTER

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Título do TCC**, elaborado por João Gilberto Rufini e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de maio de 2017

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno João Gilberto Rufini, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 3/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE-FGV, no período de 01/07/2015 a 11/05/2017 declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado CENÁRIO DE MUDANÇA DO BANCO “X” À LUZ DE JOHN KOTTER, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de maio de 2017

João Gilberto Rufini

RESUMO

As organizações estão inseridas em um cenário mutante. Todavia, a condução do processo de transformação ainda é um desafio para os *players* envolvidos. A pedra de toque que diferencia as empresas é levar a cabo este cenário, atentando para oportunidades de crescimento, melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços e elevando produtividade. A ferramenta de John Kotter em seu livro “Liderando Mudança” veio para sistematizar as etapas necessárias a incorporação da mudança no contexto organizacional. Analisaremos as mudanças no Banco “X” à luz de Kotter.

Palavras Chave: Mudança, Desafios, sistematização, Kotter

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. CENÁRIO MACROECONOMICO 2011/2012	7
3. CONTEXTO DAS MUDANÇAS NO BANCO “X”	10
4. LIDERANDO MUDANÇA DE JOHN KOTTER	13
4.1 OS OITO ERROS.....	14
4.2 AS OITO ETAPAS	16
4.2.1 ETAPA 1: ESTABELECIMENTO DE UM SENSO DE URGÊNCIA.....	17
4.2.2 ETAPA 2: CRIAÇÃO DE UMA COALIZÃO ADMINISTRATIVA	18
4.2.3 ETAPA 3: DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO E ESTRATÉGIA.....	19
4.2.4 ETAPA 4: COMUNICAÇÃO DA VISÃO DE MUDANÇA.....	20
4.2.5 ETAPA 5: COMO INVESTIR DE EMPORWEMENT OS FUNCIONARIOS PARA AÇÕES ABRANGENTES.....	21
4.2.6 ETAPA 6: REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS A CURTO PRAZOS.....	22
4.2.7 ETAPA 7: CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E PRODUÇÃO DE MAIS MUDANÇAS.....	22
4.2.8 ETAPA 8: ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA.....	23
5. CONTEXTO DAS MUDANÇAS NO BANCO “X” À LUZ DE JOHN KOTTER.....	24
5.1 ETAPA 1: SENSO DE URGÊNCIA E A DECISÃO DO CONTROLADOR.....	24
5.2 ETAPA 2: COALIZÃO ADMINISTRATIVA E ESTRUTURA HIERÁQUICA DO BANCO “X”.....	25
5.3 ETAPA 3: DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO E O PLANO ESTRATÉGICO 2012-2022.....	27
5.4 ETAPA 4: COMUNICAÇÃO DA VISÃO DA MUDANÇA E DISSEMINAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	28

5.5 ETAPA 5: INVESTIR EM EMPORWERMENT OS EMPREGADOS E A FLEXIBILIZAÇÃO DAS ALÇADAS DECISÓRIAS.....	28
5.6 ETAPA 6: REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS DE CURTO PRAZO E OS INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
5.7 ETAPA 7 e 8: CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA: O CICLO DE MUDANÇA NÃO FINDOU.....	29
6. CONCLUSÃO.....	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

A atividade econômica e as forças macroeconômicas e microeconômicas possuem variáveis dinâmicas, as quais influenciam as organizações sobremaneira.

As empresas que não levarem em conta a realidade mutante que estão inseridas estão fadadas ao insucesso.

Essa constatação força, ao longo do ciclo de vida de uma empresa, a processos de transformação . Aí reside um dos grandes desafios das empresas. Estabelecer um processo de mudança, atentando para oportunidades de crescimento, melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços e elevando produtividade.

A ferramenta de John Kotter em seu livro “Liderando Mudança” veio para sistematizar as etapas necessárias a incorporação da mudança no contexto organizacional.

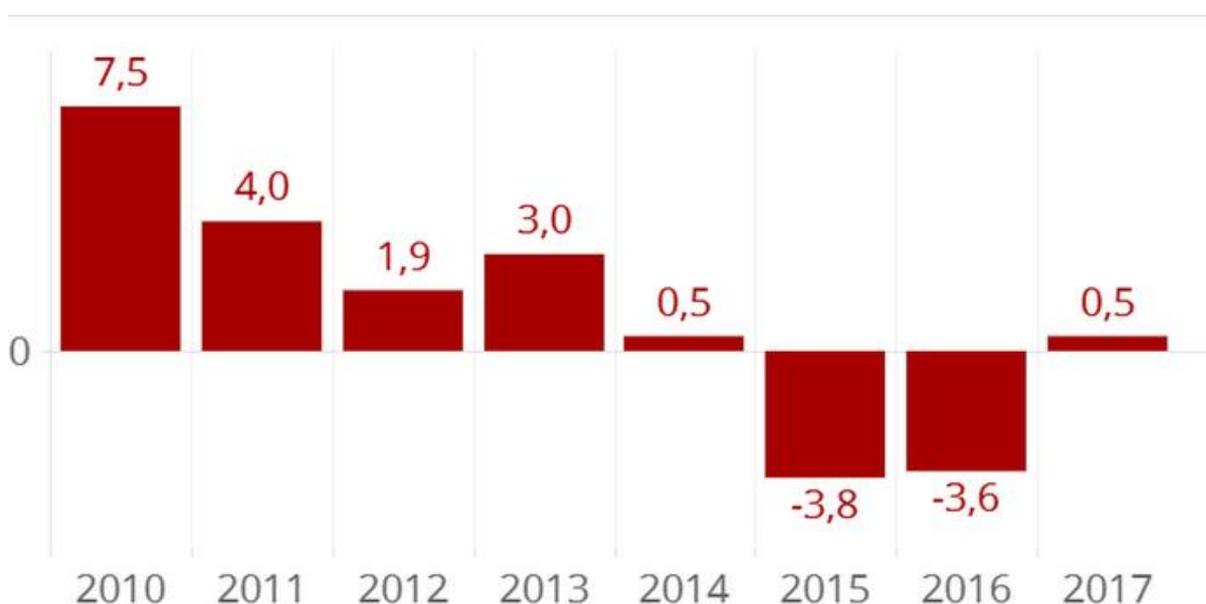
Faremos uma exposição acerca da aludida ferramenta identificando os pontos de intersecção nas mudanças ocorridas no banco “X”.

2. CENÁRIO MACROECONOMICO 2011/2012

Como se sabe qualquer instituição financeira formula e implementa sua estratégia levando em consideração o cenário macroeconômico nele inserido. Tal afirmação é incontestável à medida que qualquer variável que se altere neste panorama, o banco recalibra sua operação para dar conta ao orçamento programado.

Dito isso, é imperioso descrever o cenário macroeconômico de 2011/2012, período de assunção do governo de Dilma Rousseff, de forma a contextualizar a mudança que se impôs no banco “X”.

À época do início do mandato do governo Dilma havia uma projeção para o crescimento do PIB em 4,5% nos anos de 2011 e 2012 (as quais não se concretizaram), cuja perspectiva era calcada no desempenho de 2010 em que o PIB cresceu 7,5%.



FONTE: IBGE e Ministério da Fazenda

A inflação, em que pese à taxa de crescimento, convergia ao centro da meta.

ANO	INFLAÇÃO PELO IPCA (em %)	CENTRO DA META (EM %)
1999	8,94	8
2000	5,97	6
2001	7,67	4
2002	12,53	3,5
2003	9,30	3,25
2004	7,60	3,75
2005	5,69	4,5
2006	3,14	4,5
2007	4,46	4,5
2008	5,90	4,5
2009	4,31	4,5
2010	5,91	4,5
2011	6,50	4,5
2012	5,84	4,5
<i>Fonte: Banco Central</i>		

Os índices de desemprego se situavam em um dos menores patamares da história.



No cenário externo, as marcas da crise de 2008 ainda impingia aos Estados Unidos e a Europa graves efeitos, galgando o Brasil a um país de oportunidades aos investidores.

Neste contexto, a política econômica implementada pelo governo Dilma à época caracterizou-se pela redução da taxa básica de juros, SELIC, revertendo um ciclo de alto de oito meses, alcançando de outubro de 2012 a taxa de 7,25%, menor da história.

Evolução da taxa básica de juros - Selic

EM % AO ANO



Fonte: Banco Central do Brasil

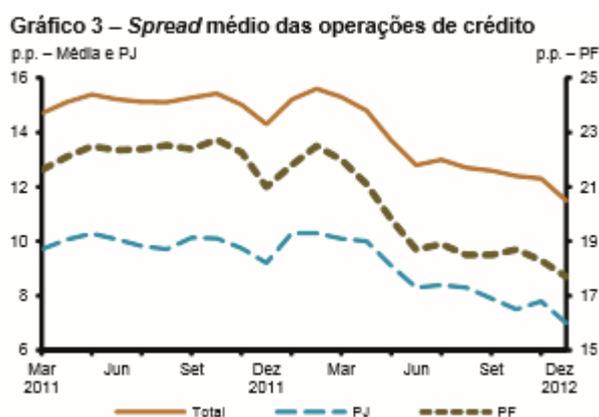
Outra medida, a que mais nos interessa na presente exposição, foi a utilização dos bancos públicos – nesta categoria que se situa o banco “X” – como instrumento da política econômica, diminuindo as taxas de juros, forçando os bancos privados a reduzirem os custos de empréstimos por meios da diminuição dos *spreads* bancários.

3. CONTEXTO DAS MUDANÇAS NO BANCO “X”

Conforme dito alhures, a política econômica no início do governo Dilma utilizou dos bancos públicos – neste contexto se insere o Banco “X” – para diminuir as taxas de juro, obrigando os bancos privados a acompanharem esta tendência e reduzirem o spread bancário.

O Relatório de Economia Bancária e Crédito do Banco Central do Brasil de 2012 exaltou esta tendência:

“A flexibilização da política monetária nacional, entre outros fatores, conduziu as taxas de juros no mercado de crédito a patamares historicamente baixos. Os níveis de taxas de juros contribuíram para que se observasse tendência favorável tanto do grau de comprometimento de renda das famílias como dos índices de inadimplência. Nesse cenário, o saldo total das operações de crédito do sistema financeiro atingiu R\$2,368 trilhões (53,8% do PIB) em dezembro de 2012, com expansão anual de 16,4% em relação a 2011.”



No mesmo relatório o BCB ressalta a expansão dos bancos públicos:

“Financiamentos concedidos por bancos públicos alcançaram saldo de R\$1,134 trilhão ao final de 2012 (aumento de 27,9% no ano) e corresponderam a 47,9% da carteira total de crédito, comparativamente a 43,6% em 2011.”

Inserido neste cenário, o banco público “X” teve um salto de representatividade e vanguarda no mercado brasileiro nunca antes visto. O Relatório da Administração do banco “X” de 2011 ressaltou as conquistas:

“Como referência em juros baixos e buscando inovar e diversificar produtos e serviços, a Instituição consegue atender a todas as classes sociais e empresas de diversos portes. As operações de crédito apresentaram saldo de R\$ 249,5 bilhões, crescimento de 42,0% em 12 meses. Somente o crédito habitacional evoluiu 41,1% em 12 meses, somando R\$ 152,9 bilhões, o que representa 73,7% do mercado”

O Relatório da Administração de 2012 no mesmo sentido:

“Ao final de 2012, o Banco “X” administrava R\$1,3 trilhão de ativos, dos quais R\$ 702,9 bilhões em ativos próprios, aumento de 37,8% em 12 meses. No período, as operações de crédito cresceram 41,8% e encerraram o ano com R\$ 353,7 bilhões.”

O mesmo relatório de 2013:

“A carteira de crédito ampliada atingiu, em 2013, saldo de R\$ 494,2 bilhões, crescimento de 36,8% em 12 meses, com destaque para o crédito habitacional que evoluiu 31,4%, atingindo o saldo de R\$ 270,4 bilhões, o que representa 68,5% do mercado e demonstra que a Instituição continua tendo a preferência da população na compra da casa própria.”

Percorrido o prazo entre 2011 a 2013, houve um salto em todos os indicadores a título de exemplo colecionamos a seguinte tabela:

Patrimoniais (em R\$ bilhões)	2011	2012	2013
Ativos Caixa	511	703	858
Carteira de Crédito Ampliada	253	361	494
Poupança	150	176	210
Recursos Administrados (de terceiros)	484	557	664

No aludido interstício, os ativos do Banco “X” aumentaram 68%, a carteira de crédito 95%, os recursos de poupança 40% e os recursos administrados aumentaram 37%.

Ainda, em 2011 eram 58 milhões de clientes entre poupadores e correntistas. Em 2013, eram 71 milhões de clientes na base. Aumento de 22%.

Em 2011 eram 6,5 milhões de cartões de crédito passando para 11,5 milhões em 2013. Aumento de 77%.

Para dar conta a demanda crescente o número de postos de atendimento passou de 44,6 mil em 2011 para 67,5 mil em 2013 entre agências, postos de atendimento, correspondentes e lotéricos. Aumento de 51%.

O número de empregados saltou de 85,6 mil para 98,2 entre 2011 e 2013. Incremento de 15%.

Em suma, em um interstício de 2 anos os números superlativos demonstram o crescimento da instituição.

Pra tanto o banco “X” teve que, necessariamente, ingressar em um cenário de mudança para dar cabo ao aumento de demanda. Vale ressaltar, que dada à grandeza dos números, a massa de clientes atendida, e a ausência de possibilidade de interrupção do serviço, revelou-se um grande desafio encarar a nova realidade.

À luz dos fatos apresentados e do cenário de mudança ocorrido no banco “X”, analisaremos a transformação com base no livro Liderando Mudança de John Kotter, o qual apresentaremos a seguir, trazendo a teoria do autor com exemplos pragmáticos do Banco “X”.

4. LIDERANDO MUDANÇA DE JOHN KOTTER

A dinâmica da atividade econômica e as forças macroeconômicas atualmente mudam constantemente e as empresas e organizações inseridas nesta realidade necessitam de esforços para se adequar e manter competitividade e perenidade.

Tal fato leva, inevitavelmente, ao longo do ciclo de vida de uma empresa a processos de mudanças (mudança de estratégia, renovação cultural, fusão, downsizing,

p.ex.). Aí reside um dos grandes desafios das organizações. Estabelecer um processo de mudança, atentando para oportunidades de crescimento, melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços e elevando produtividade.

No livro *Liderando Mudança* de John Kotter, o autor assevera a linha divisória que um esforço de mudança pode irromperem uma organização:

“...os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e prepararam algumas para um futuro melhor. Em muitas situações, porém, as melhores foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.”(KOTTER, 1997, p.3)

Por esforço didático, o aludido autor enumera os principais erros em que as empresas incorrem quando do processo de mudança.

4.1 OS OITO ERROS

Consoante dito, lidar com a mudança é instigante à medida que é indispensável para a sobrevivência, bem como causa aflição aos *players* envolvidos. Kotter, vislumbrando esse panorama, discorre sobre os oito erros mais comuns neste processo.

Erro 1: permitir complacência excessiva. O estabelecimento de um senso de urgência nos gerentes e funcionários quando da implantação de mudança é imprescindível segundo Kotter, sem o qual as transformações nunca atingem suas metas.

Kotter ressalta que “sem um senso de urgência, as pessoas não empreendem aquele esforço extra que geralmente é essencial. Elas não fazem os sacrifícios necessários e, em vez disso, aderem ao status quo e resistem às iniciativas dos superiores.”(KOTTER, 1997, p.5)

Erro 2: falhar na criação de uma coalizão administrativa forte. O corpo diretivo/gerencial necessita patrocinar as iniciativas de mudança e se empenhar e canalizar seus esforços para tanto. Um único executivo pode criar resistência ou não compreender o momento e anular todo esforço, mantendo a organização na inércia.

Erro 3: Subestimar o poder da visão. A assertividade no que diz respeito aonde a empresa quer chegar guiará o processo de mudança. O autor ressalta a importância da sensatez da visão:

“A visão exerce uma função importante na produção de uma mudança útil ao ajudar dirigir, alinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoa. Sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente dissolvido...”(KOTTER, 1997, p.8)

Erro 4: comunicar a visão de forma ineficiente. Toda e qualquer transformação em uma organização passa necessariamente pela disposição dos empregados em fazê-la. Para tanto, eles precisam encontrar o significado decorrente dela, os benefícios potenciais da mudança.

Neste sentido, a comunicação deve ser dar de forma eficiente, aliando palavras com a coerência da ação.

Erro 5: permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão. Nas palavras de Kotter “toda vez que pessoas inteligentes e bem intencionadas evitam encarar os obstáculos, elas enfraquecem os funcionários e prejudicam a mudança.”(KOTTER, 1997, p.10)

Erro 6: falhar na criação de vitórias a curto prazo. As mudanças não se enraízam no curto prazo. O processo é de maturação, levando, em alguns casos meses ou anos para a concretização.

Em casos como tal, as metas estabelecidas e o reconhecimento devem ser elaboradas em etapas de forma a manter a disposição nos envolvidos latente, evitando a dissipação do ânimo de transformação.

Erro 7: declarar vitória prematuramente. Embora o reconhecimento é parte essencial do processo de transformação, a conclusão do projeto não pode se dar de forma prematura. Segundo Kotter “enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, o que em uma empresa inteira pode levar de três a dez anos, os novos métodos estão frágeis e sujeitos a regressão.”(KOTTER, 1997, p.13)

Erro 8: negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. Os participantes conscientemente devem associar que os novos comportamentos têm ajudado a melhorar o desempenho. O processo de seleção e recrutamento também deve alinhar-se com a nova forma implementada, sob pena de minar o esforço de mudança.

Kotter ressalta o papel da liderança na condução deste processo:

“Esses erros não são evitáveis. Com consciência e habilidade, eles podem ser evitados ou pelo menos atenuados. A chave está em entender porque as empresas resistem à mudança necessária, o que é exatamente o processo de vários estágios que pode vencer a inércia destrutiva e, principalmente, como a liderança necessária para conduzir esse processo de uma forma socialmente sadia significa mais que um bom gerenciamento.”(KOTTER, 1997, p.14)

Diagnosticado os principais erros, o autor apresenta as oito etapas necessárias ao processo de transformação, cada qual combatendo os erros esposados. Tais etapas não seguem, necessariamente, um cronograma, mas sim se imiscuem no tempo ocorrendo simultaneamente.

4.2 AS OITO ETAPAS

Conforme dito alhures, o desafio da transformação/mudança é complexo e, invariavelmente, as empresas cometem alguns erros que comprometem o esforço da mudança. Máxime isso com o ambiente de negócios altamente dinâmico e inovador.

Na condução deste processo é valioso distinguir o papel do gerenciamento e da liderança. Segundo Kotter “o gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologia funcionando satisfatoriamente. A liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias.”(KOTTER, 1997, p.26)

Enquanto o gerente planeja e orça, o líder estabelece orientação desenvolvendo visão de futuro. Enquanto o gerente organiza e recruta pessoal, o líder alinha o pessoal comunicando a direção. Enquanto o gerente controla e resolve problemas, o líder motiva e inspira injetando ânimo. Enquanto o gerente produz ordem e previsibilidade, o líder tem a capacidade de produzir mudanças extremamente úteis.

As oito etapas e a concretização do processo de mudança, portanto, possui como premissa a condução de um líder, estabelecendo orientação, comunicando a direção e motivando e inspirando as pessoas para atingimento do resultado esperado.

4.2.1 ETAPA 1: ESTABELECIMENTO DE UM SENSO DE URGÊNCIA

A identificação e incorporação do senso de urgência é crucial para reunir um grupo que conduza esforços e convença indivíduos a empregarem tempo para um esforço de transformação.

Para tanto, Kotter identificou algumas fontes de complacência que levam as organizações a não empreenderem mudança. Interessante salientar que tais fontes não se relacionam somente a comportamentos de incompetência e inaptidão, mas também a ausência de um norte claro quanto ao horizonte que se avizinha.

Seguem as fontes:

- Ausência de uma crise maior e aparente
- Otimismo exagerado

- Cultura de pouca confrontação
- Sistemas de avaliação internos que enfocam os índices de desempenho errados

Aumentar o senso de urgência significa combater as fontes de complacência ou atenuar seu impacto e tomar decisões ousadas que rompam com padrões constituídos. Kotter pontua essa dificuldade:

“Para as pessoas acostumadas a uma cultura gerencial onde ter tudo sob controle é o valor principal, implementar etapas que estimulem o nível de urgência pode ser particularmente difícil. (...). Se a alta gerência é composta apenas por gerentes cautelosos, ninguém elevará a taxa de urgência o suficiente nunca ocorrerá uma transformação importante.”(KOTTER, 1997, p.43)

As crises, p.ex., são bons condutores da elevação da taxa de urgência. Todavia, nem sempre são aparentes, irrompendo de repente.

4.2.2 ETAPA 2: CRIAÇÃO DE UMA COALIZÃO ADMINISTRATIVA

Para sustentar um processo de transformação é imprescindível que uma força vigorosa sustente este processo. Kotter salienta que “nenhum indivíduo isolado, nem mesmo um poderoso executivo principal, é capaz de desenvolver a visão correta, comunica-la a um grande número de pessoas, eliminar os obstáculos-chave, possibilitar vitórias a curto prazo, liderar e gerenciar dezenas de projetos de mudança e, ainda, enraizar novas abordagens na cultura da organização.” (KOTTER, 1997, p.52)

Da mesma forma que isoladamente um executivo não conduz sozinho, uma comissão de pouca credibilidade que não possui ressonância na organização não leva a cabo as mudanças pretendidas.

Em verdade, apenas equipes com a composição milimetricamente pensada e com confiança suficiente entre seus membros podem apresentar alto grau de entrega em um ambiente incerteza e agilidade que reina nos negócios.

O autor cita quatro características essenciais à composição da equipe. Poder de posição no qual a pessoa possua alçada para tomada de decisões. Especialização adequada ao processo de transformação. Credibilidade dando ressonância aos pares da empresa. Liderança capaz de transmitir nova visão e motivar as pessoas.

Por fim, Kotter assevera que o mix de confiança e objetivo comum que deve pautar a coalizão possibilitará empreender os esforços necessários em todos os tecidos da organização.

4.2.3 ETAPA 3: DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO E ESTRATÉGIA

Dois problemas cercam o estabelecimento de uma visão. Os decretos autoritários e o microgerenciamento. Ou seja, decisões destituídas de significado e planos extremamente detalhados não geram esforço de mudança.

Neste cenário, o desenvolvimento de uma visão que estabelece, sinteticamente, o que o processo de transformação resultará e aonde a organização quer chegar é essencial.

Kotter enumera três objetivos de uma visão adequada:

“esclarecer a direção geral da transformação (...) motivar as pessoas a tomar medidas certas (...) coordenar as ações das diversas pessoas de uma forma incrivelmente rápida e eficiente.”(KOTTER, 1997, p.69)

E cita as características que devem permear a visão:

“Imaginável: como pode ser o futuro. Desejável: atraente aos interesses de longo prazo dos funcionários, clientes, acionistas. Viável: objetivos realistas e atingíveis. Concentrada: clara para fornecer uma diretriz no processo decisório. Flexível: geral o suficiente para permitir iniciativa individual e respostas alternativas de acordo com as condições inconstantes. Comunicável: facilmente explicada em cinco minutos.”(KOTTER, 1997, p.72)

Por fim, as consequências de uma visão ineficaz pode ser devastadora na medida em que as decisões tomadas com base nos alicerces da visão, cairão arruinado todo esforço de mudança.

4.2.4 ETAPA 4: COMUNICAÇÃO DA VISÃO DE MUDANÇA

A força real e propulsora de uma visão não reside na sua criação, mas sim quando todos os envolvidos no processo de mudança têm entendimento comum e se determinam de acordo com ele.

Associa-se, comumente, o fracasso da comunicação a falta de capacidade intelectual dos subordinados e a resistência humana às mudanças. Contudo, o autor pontua que a maior dificuldade está na atitude da coalizão administrativa, criadora, da visão, em pressupor que todos da organização devessem entender e incorporar rapidamente a visão. Kotter é preciso na metáfora é como “um galão de informações despejado em um rio de comunicação de rotina, onde é rapidamente diluído, perdido e esquecido.” (KOTTER, 1997, p.87)

Para evitar a armadilha citada acima, o autor elenca princípios para comunicação eficaz da visão.

Simplicidade. Eliminação de jargão e linguagem técnica

Metáforas e analogias. Imagem verbal vale mais do que mil palavras.

Fóruns múltiplos. Grandes e pequenas reuniões, memorandos, interações formais e informais.

Repetição. Absorção das ideias após terem sido ouvidas muitas e muitas vezes.

Liderança através dos exemplos. Comportamento da alta e média cúpula totalmente alinhado com o discurso.

Explicação de inconsistências aparentes. Esse expediente deixa de minar a credibilidade de toda comunicação.

Mão dupla. Mais poderosa que a mão única.

4.2.5 ETAPA 5: COMO INVESTIR DE EMPORWEMENT OS FUNCIONARIOS PARA AÇÕES ABRANGENTES

Partindo do pressuposto que a comunicação da visão foi levada a cabo de forma eficaz e que todo corpo da empresa quer tornar realidade esta visão, é necessário que os funcionários sejam dotados de mecanismos que os determine a agir em alinhamento a nova realidade.

Algumas barreiras podem travancar este processo. Kotter cita as estruturas formais que dificultam a ação, a deficiência de habilidades, a equipe de pessoal e os sistemas de informação que dificultam a ação, a chefia que desencoraja as ações que visam à implementação da nova visão.

É imperioso, portanto, que a organização adeque sua estrutura (física, recursos humanos, p.ex.) a visão, evitando o desalinhamento. A organização ofereça o treinamento necessário encorajando as pessoas a tomarem as atitudes corretas. Substitua ou enfrente supervisores e gerentes que atrapalham a transformação necessária.

4.2.6 ETAPA 6: REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS A CURTO PRAZO

Toda e qualquer transformação exige um tempo a depender do nível de complexidade. O ânimo dos agentes inseridos neste processo tende a arrefecer quanto maior o tempo para implementação da mudança. Neste sentido, a criação de vitórias de curto prazo valida o esforço e fornece evidências de que o rumo está no caminho certo.

Kotter reforça asseverando que “os incrédulos necessitam de provas ainda maiores. Eles querem ver dados claros que indiquem se as alterações estão funcionando e se o processo de mudança não está absorvendo muitos recursos, a curto prazo, a ponto de colocar a empresa em risco.”(KOTTER, 1997, p.122)

As conquistas de curto prazo para causarem o efeito desejado devem ser visíveis evitando o ceticismo, não pode ser ambíguo passível de contestação e estar relacionada diretamente ao esforço de mudança.

Aguardar a finalização do processo de transformação para reconhecer os esforços ferirá o planejamento de morte não alcançando o resultado almejado. A medida da evolução do contexto de mudança combinada com o reconhecimento gera provas que o sacrifício vale a pena, sintoniza a visão criada, desencoraja os céticos e cria motivação.

Ademais, o fatiamento em vitórias de curto prazo aumenta a pressão sobre as pessoas, mantendo a taxa de urgência.

4.2.7 ETAPA 7: CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E PRODUÇÃO DE MAIS MUDANÇAS

A resistência a mudança nunca se dissipa totalmente. Nesta etapa é de vital importância o time do processo, ou seja, quando dar por encerrado o esforço. Caso pare antes da incorporação da transformação, a mudança se desfaz e o retrocesso se impõe.

Kotter cita o desafio de incrustar a mudança em empresa altamente interdependente. Organizações que toda e qualquer decisão impacta em todos departamentos e processos produtivos, aumentando a carga de trabalho planejada inicialmente.

“(...) você acabará realizando mais mudanças do que imaginou no princípio. Todo o esforço irá exigir mais tempo e energia do que você esperava inicialmente.”(KOTTER, 1997, p.136)

Nestes casos, o autor enaltece a importância do papel da liderança. A coalizão administrativa utiliza sua credibilidade para empreender mais mudanças, fornecendo aos escalões inferiores a liderança necessária para projetos específicos em suas respectivas áreas e eliminando as interdependências desnecessárias.

4.2.8 ETAPA 8: ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA

A cultura de uma organização diz respeito a normas de comportamento e valores compartilhados. O primeiro são formas de ações difundidas. O segundo são preocupações importantes compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo.

As mudanças perenes devem atingir necessariamente e firmemente estes dois elementos. As novas práticas impostas pelas mudanças devem estar alinhadas às influências culturais, sob pena de fragilidade e retrocesso.

Segundo Kotter a mudança cultural advinda do processo de transformação acontece no fim e não no princípio.

“A cultura não é algo que você manipule facilmente. A cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e as melhorias de desempenho.”(KOTTER, 1997, p.158)

Portanto, o estabelecimento das mudanças na cultura corporativa depende da associação das novas práticas a resultados superiores e reforço verbal das vantagens inerentes, bem como, se necessário for, envolve a mudança de pessoa chave e processo de promoção e recrutamento aderentes às novas práticas.

5. CONTEXTO DAS MUDANÇAS NO BANCO “X” À LUZ DE JOHN KOTTER

Esposado as mudanças no banco “X” e a teoria de Kotter no tocante aos oito passos de mudança. Conjugaremos teoria e prática, buscando reconhecer as etapas que permearam a jornada de transformação da organização.

5.1 ETAPA 1: SENSO DE URGÊNCIA E A DECISÃO DO CONTROLADOR

Conforme dito, o Banco “X” foi instrumento de diminuição de taxa de juro e spread bancário. Como se trata de banco público, possui apenas um controlador/sócio. No caso do Banco “X” o governo federal.

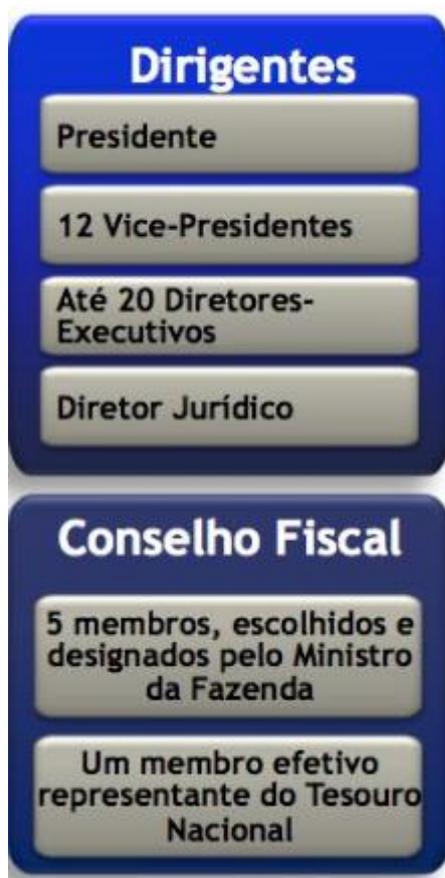
O senso de urgência criado pelo controlador se deu basicamente pelo seu programa de governo como medida para facilitar o acesso das empresas ao crédito no país.

Como a decisão do controlador foi inequívoca, a cúpula do Banco “X” implementou a medida e espalhou em todos os níveis da organização o significado da queda dos juros e a necessidade de emprestar em volumes maiores, calibrando os objetivos.

5.2 ETAPA 2: COALIZÃO ADMINISTRATIVA E ESTRUTURA HIERÁQUICA DO BANCO “X”

Segundo Kotter, a incorporação da mudança é diretamente proporcional a força da coalizão administrativa responsável em levá-la a cabo.

O Banco “X” possui estrutura hierárquica altamente ramificada dada à abrangência das operações que possui e o número de empregados que detém. A título de exemplo colacionamos apenas a estrutura de comando – o topo da pirâmide da empresa:



Quando da implementação pelo governo federal de seu programa de governo no tocante à diminuição da taxa de juro, o banco “X” foi chamado a levar a estratégia até o varejo, beneficiário final da aludida decisão.

Houve uma mobilização *top down* para sensibilização de todo o corpo funcional envolvido. Reuniões via vídeo straming com presidente, vice-presidentes e diretores. Reuniões presenciais em cada superintendência do Brasil com os pontos de venda. Reuniões no próprio ponto de venda com os gerentes e empregados envolvidos no atendimento.

Em virtude complexidade da operação do Banco “X”, foram criadas várias coalizões para dar suporte a estratégia do controlador e implementar o cenário desejado.

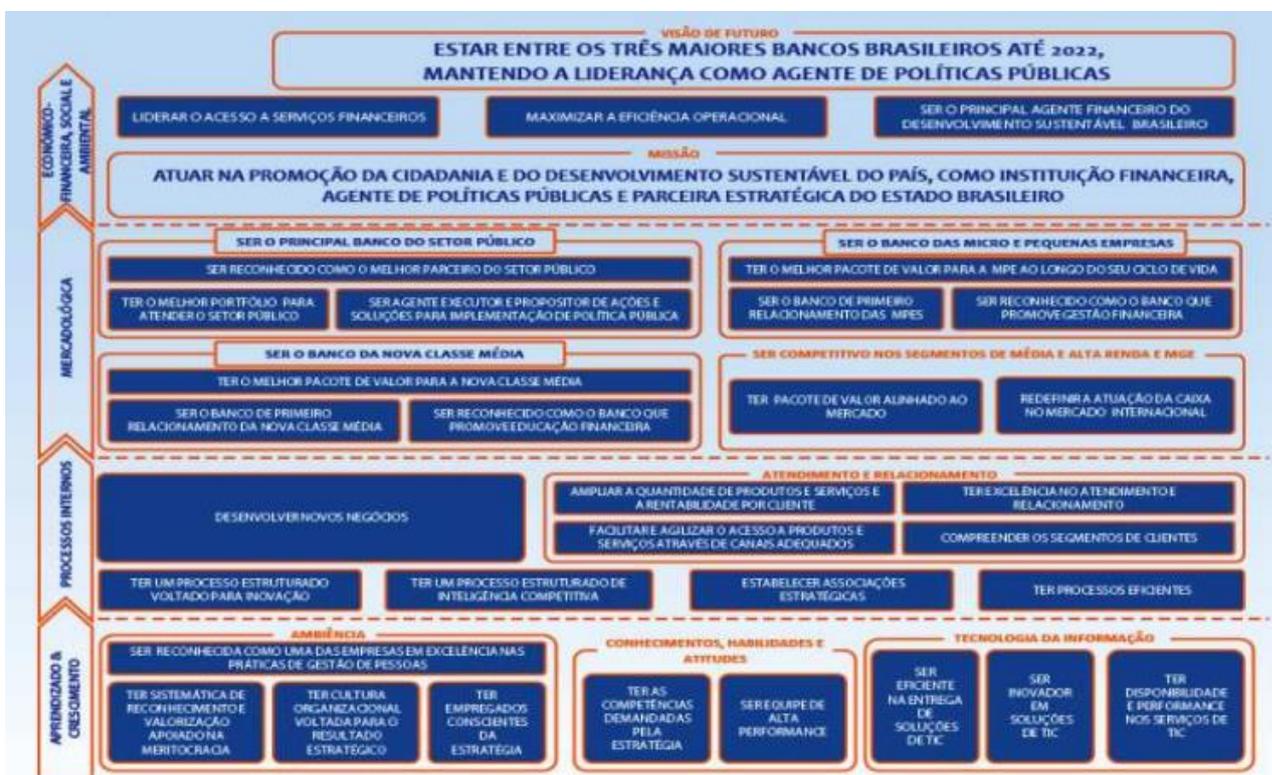
5.3 ETAPA 3: DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO E O PLANO ESTRATÉGICO 2012-2022

Ao reboque do crescimento do banco “X” houve a revisão de seu plano estratégico, traçando um cenário factível de onde quer chegar em 10 anos.

A revisão foi fruto de um esforço coletivo, abrangendo todas as áreas da empresa, a qual gerou um compromisso de todos os seus empregados.

A revisão do plano veio ao encontro da etapa de Kotter, eis que se estabeleceu uma visão cristalina do posicionamento do Banco “X”. Nas palavras do autor “a visão refere-se a um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro”.

Abaixo o organograma do plano estratégico:



Repare que a visão de futuro do Banco “X” é “ESTAR ENTRE OS TRES MAIORES BANCOS BRASILEIROS ATÉ 2022, MANTENDO A LIDERANÇA

COMO AGENTE DE POLITICAS PUBLICAS E PARCEIRA ESTRATTEGICA DO ESTADO BRASILEIRO”. A descrição da visão esstá em consonância às características enumeradas por Kotter: imaginável, desejável, viável, concentrada, flexível e comunicável.

5.4 ETAPA 4: COMUNICAÇÃO DA VISÃO DA MUDANÇA E DISSEMINAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Segundo Kotter “o poder real de uma visão é revelado apenas quando a maioria dos envolvidos tem um entendimento comum de seus objetivos e direção.”

O Banco “X” atuou firmemente na comunicação do plano estratégico tanto do ponto de vista explícito, ou seja, divulgando em eventos, reuniões, intranet, afixando o plano em todos os pontos de venda. Quanto do ponto de vista implícito, adequando os objetivos e métricas em consonância com a visão declarada no plano estratégico.

A título de exemplo vejamos o seguinte objetivo. Ser o banco da nova classe média. O Banco “X” atuou firmemente na bancarização da população brasileira realizando abertura de contas simplificadas com o objetivo de integrar a nova classe média promovendo a educação financeira.

Vejamos outro exemplo. Ser o banco das micro e pequenas empresas. A partir da mudanças nas taxas de juros em 2011/2012, o Banco “X” teve, reconhecidamente, a menor taxa de juro e o pacote de serviço mais barato para este segmento.

5.5 ETAPA 5: INVESTIR EM EMPORWERMENT OS EMPREGADOS E A FLEXIBILIZAÇÃO DAS ALÇADAS DECISÓRIAS

A governança do Banco “X” impõe política de alçadas decisórias para gerenciamento de risco e melhor alocação dos recursos escassos.

Na prática, todos os negócios que envolvem concessão de crédito passam pelo crivo de uma alçada decisória. A depender do valor a alçada cresce na hierarquia funcional do banco.

Exemplificando sem compromisso com a realidade, um empréstimo a uma empresa no valor de R\$ 50.000,00 o detentor da alçada é o gerente de relacionamento do ponto de venda. Um empréstimo de R\$ 150.000,00 a alçada é de um comitê de crédito da agência bancária (colegiado composto no mínimo de 3 gerentes). A alçada para um empréstimo de R\$ 800.000,00 é de um comitê de crédito da Superintendência (colegiado de gerentes gerais e regionais). E assim sucessivamente a alçada vai subindo no organograma da empresa.

Em face da esperada demanda de crédito ocasionada pela redução da taxa de juro (citamos um aumento de 95% da carteira de crédito de 2011 a 2013) o Banco “X” flexibilizou as alçadas decisórias para racionalizar e dar vazão ao processo de concessão de crédito.

Em verdade empoderou as pessoas envolvidas aumentando sobremaneira o valor de sua alçada, conferindo, com base nos riscos e negócios agregados, a soberania no processo decisório para realização ou não do negócio.

5.6 ETAPA 6: REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS DE CURTO PRAZO E OS INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O orçamento anual do banco “X” e seu resultado projetado no ano impõe a distribuição de objetivos de forma vertical, espalhando a todos pontos de venda os itens de meta e o quantitativo necessário para cumprimento.

O sistema de medição foi elaborado para ciclos de objetivos anuais e, posteriormente, semestrais. Isso porque reconhece os esforços de curto prazo do ponto de venda, mantendo o ímpeto e o ânimo dos empregados em ciclos curtos de medição.

Em consonância com Kotter, o papel das conquistas de curto prazo é atendida pela forma de medição e reconhecimento do banco “X” na medida em que fornecem evidências que os sacrifícios valem a pena, reconhecem os agentes de mudança, sintonizam a visão, desencorajam os resistentes e criam motivação.

5.7 ETAPA 7 e 8: CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA: O CICLO DE MUDANÇA NÃO FINDOU

O movimento de mudança iniciou em 2011, mas o ciclo de transformação ainda perdura.

A expansão jamais vista no Banco “X” trouxe inúmeros desafios que estão sendo suplantados paulatinamente face a complexidade da operação.

O que se pode notar é que as mudanças impuseram em todo corpo funcional novos valores compartilhados. Um processo invisível que trouxe coesão de propósito e o fortalecimento e adequação da cultura corporativa à nova realidade.

A mudança cultural, segundo Kotter, vem no fim e não no princípio. O Banco “X”, ao que nos parece, caminha neste sentido.

6. CONCLUSÃO

O cenário econômico brasileiro a partir de 2011, consoante exposto, e a política monetária levada a cabo pelo governo Dilma impeliram o Banco “X” a uma mudança de patamar dada à diretriz da equipe econômica para diminuição de taxa de juro.

O Banco “X” passou por transformações qualitativas e quantitativas que, em face da complexidade da operação bancária, o alçaram a paradigma para as demais instituições financeiras.

O processo de mudança ocorreu, e ocorre ainda, de forma audaciosa, trazendo inúmeros desafios aos empregados da instituição.

Embora não utilizada explicitamente no banco “X”, a valiosa ferramenta esposada por Kotter em seu livro *Liderando Mudança*, se analisada à luz das transformações da organização, encontramos vários pontos de intersecção entre as mudanças ocorridas e as oito etapas citadas no livro.

Fazendo um exercício hipotético, as mudanças que ocorreram e que ocorrem ainda no Banco “X”, já consideradas exitosas, teriam uma ressonância muito maior, ao nosso ver, se a ferramenta fosse utilizado como um balizador no processo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTTER, John P. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Editora Camous, 1997

<http://www.bcb.gov.br/>

www.ibge.gov.br/