FUSÃO DO ITAÚ UNIBANCO E O ESTUDO SOBRE A DIFICULDADE DA INTEGRAÇÃO DAS CULTURAS

MARCELO JOSÉ DE CARVALHO SANTOS ¹

RESUMO

O processo de construção de uma grande empresa nunca é tarefa fácil. E quando esta grande empresa é o resultado da junção de duas outras grandes empresas, esta tarefa mostra-se ainda mais difícil. Assim é a fusão do Itaú com o Unibanco. Planejamento, controle, flexibilidade, liderança, sustentabilidade dos resultados, capacidade de análise e adaptação, comunicação são aspectos fundamentais para este processo, porém, nada disso terá efeito se não for conduzido juntamente com a gestão de pessoas. Criar uma nova cultura nada mais é que fazer com que a atitude de todos passe a ser uma atitude única, em uma só direção e em um só sentido. Durante todo este processo de mudança conflitos são inevitáveis. A literatura nos traz algumas soluções e planos de ação que poderemos utilizar para minimizar os efeitos destes conflitos. Neste trabalho, serão mostrados alguns problemas que a nova empresa enfrentou e quais estratégias foram utilizadas para resolvê-los. Além disso, será destacado o papel do líder destaque nesse processo de construção do novo banco.

PALAVRAS CHAVE: Cultura Organizacional; Integração; Liderança; Mudança; Planejamento

ABSTRACT

The process of building a great company is never easy. And when this great company is the result of combining two other large companies, this task proves more difficult. So is the fusion of Itaú and Unibanco. Planning, control, flexibility, leadership, sustainability of results, capacity for analysis and adaptation,

¹ SANTOS, Marcelo José de Carvalho. Bacharel em Administração de Empresas formado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Pós-graduando em Gestão de Pessoas na Faculdade de Negócios de Sergipe (FANESE). O artigo aqui apresentado esteve sob orientação do Prof. Me. Moacir Araújo e co-orientação da Profa. Ma. Jussara Silveira. Atualmente Trabalha há 10 anos no Banco Itaú, exercendo na instituição o cargo de gerente de agência.

communication are crucial to this process, however, none of this will take effect unless it is conducted together with people management. Create a new culture is nothing more to do with the attitude of everyone to become a unique attitude in one direction and one direction only. Throughout this process of change conflicts are inevitable. The literature gives us some solutions and action plans that we can use to minimize the effects of these conflicts. In this paper, some problems will be shown that the new company faced and what strategies were employed to solve them. Also, will be highlighted the role of leader role in this process of building the new bank. KEYWORDS: Organizational Culture, Integration, Leadership, Change, Planning

INTRODUÇÃO

Em 03 de novembro de 2008, o Brasil recebeu uma forte notícia: o banco Itaú e o Unibanco resolveram se unir e criar o maior conglomerado financeiro do país. Logo de imediato, a notícia teve grande repercussão sobre os funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, poder público, formadores de opinião e público em geral.

Este trabalho nasceu em meio a esse acontecimento, baseado na necessidade de entender como seria a vida dos funcionários daquele momento em diante e de qual forma os gestores poderiam ajudar na condução do processo.

Percebeu-se que o impacto seria maior se o processo de condução da criação da nova cultura e integração das equipes acontecesse de forma não planejada.

A observação direta, a leitura das notícias divulgadas pela própria empresa, textos retirados da internet e revistas especializadas serão confrontados com o que diz a literatura científica com o intuito de entender e ajudar a montar a melhor estratégia de atuação.

Inicialmente será feito um breve resumo das histórias das duas instituições, seguido de um panorama do momento inicial da fusão. Posteriormente haverá uma discussão de teorias de cultura organizacional e sua construção, mudança organizacional e liderança. Por fim, demonstramos algumas ações de implantação realizado pela empresa e exemplos de conflitos enfrentados no início da etapa de fusão.

Unibanco – a noiva ideal²

Em 27 de setembro de 1924, uma carta patente do Governo Federal do Brasil autoriza o funcionamento da seção bancária da Casa Moreira Salles, uma das mais importantes lojas de comércio de Poços de Caldas, Minas Gerais, fundada por João Moreira Salles em 1918. A data marca o início da trajetória de sucesso de 80 anos do Unibanco.

Em 1931, a seção bancária da Casa Moreira Salles é transformada em uma instituição independente: a Casa Bancária Moreira Salles. A partir daí torna-se, durante uma década, financiadora de destaque de empreendimentos da região, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local.

Com a prosperidade dos negócios, surge, em julho de 1940, o Banco Moreira Salles, resultado da fusão entre a Casa Bancária Moreira Salles, o Banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos. O êxito da Instituição também foi fruto de diversas associações duradouras, muitas delas com parceiros estrangeiros que contribuíram, desde cedo, para que se tivesse uma perspectiva global de negócios e uma atuação constante no mercado internacional.

Em maio de 1967, o Banco se funde com o Agrimer, Banco Agrícola Mercantil, e surge a sua nova denominação: União de Bancos Brasileiros S.A. (UBB). A partir do ano de 1975 começou-se a utilizar no nome Unibanco. Já em 1995, do Banco Nacional S.A., operação sem precedentes no mercado brasileiro. . A escala das atividades do Unibanco subiria para outro patamar.

Chegando ao início dos anos 2000, o Unibanco continua a crescer com a compra do Hipercard, cartão de crédito *private label* e principal meio de pagamento das lojas Bompreço, aceito em mais de 70.000 estabelecimentos comerciais do Nordeste.

Olhando em retrospectiva, é fato que o Unibanco sempre soube valer-se das oportunidades que surgiram. Seu espírito associativo permitiu a conquista de espaço tanto como banco de investimento quanto como banco comercial. São 80 anos valorizando pessoas, diversificando talentos e negócios, investindo em tecnologia, relacionamentos e produtos.

A visão do banco em compor parcerias com outras instituições sempre foi valorizada por seus executivos. Este perfil fez com o que o Unibanco fosse visto,

² Informação disponível em <http://www.rao.unibanco.com.br/004/por/80a/index.asp>. Acesso em 01 mar. 2010

pelo mercado de bancos, como a noiva ideal, ou seja, aquela em que qualquer outro banco gostaria de casar.

Há mais de 10 anos, sabe-se que o Unibanco chama atenção dos seus então concorrentes – Bradesco, Banco do Brasil, Santander e até mesmo Itaú. Todas estas instituições procuraram estabelecer parcerias de forma a se unir com o Unibanco face ao porte, posicionamento e quantidade de ativos que o banco dispunha.

Segundo reportagem da revista Exame (Nov/2008) o Unibanco esteve bem próximo de ser vendido ao Citi e ao Bradesco no final da década de 90, de acordo com relatos de executivos que estiveram envolvidos com as transações. Consta que a venda para o Citi foi cancelada 48 horas antes de ser anunciada. No caso do Bradesco, as conversas estavam tão adiantadas que foi montado um comitê de 20 profissionais dos dois bancos para cuidar da integração. Os negócios só não foram adiante porque não havia acordo sobre como seria a participação de Pedro Moreira Sales (presidente do Unibanco) no novo banco.

Itaú – o banco das parcerias³

Em 30.12.1943, é constituído o Banco Central de Crédito S.A. por obra de Alfredo Egydio de Souza Aranha, advogado e empresário empreendedor. O Banco Central de Crédito seria o braço financeiro dos negócios a que Alfredo Egydio estava ligado na Companhia Brasileira de Seguros. Nos primeiros 15 anos, sob o comando de Alfredo Egydio de Souza Aranha, o Banco Federal de Crédito firmou suas bases.

Ao final da década de 50, o já então Banco Federal de Crédito ocupava a 52ª posição entre os bancos privados e percebia-se a necessidade de crescer de forma mais rápida onde a única alternativa de crescimento rápido estava na fusão com outro banco. Assim, a primeira fusão se deu com o Banco Itaú S.A., um banco ligado a empresários mineiros. Com essa fusão, surge o Banco Federal Itaú S.A.

Surgiu então a oportunidade de uma nova fusão, desta vez com o Banco Sul Americano do Brasil S.A., que também tinha interesse nessa mesma operação. Cada vez mais competitivo, o Itaú alcança a segunda colocação no ranking dos bancos privados. O crescimento da estrutura tornava a administração do Banco

³ Extraído de <http://www.itaú.com.br/> Acesso em 21 ago. 2010.

cada vez mais complexa. Em 1977 o banco contava com mais de 38.000 funcionários e a direção decidiu promover uma série de encontros visando a um maior entrosamento entre as áreas e os níveis hierárquicos. No decorrer do ano, houve sete encontros de funcionários. Esses encontros ficaram conhecidos como Primeiro Diálogo Itaú.

Já em 1995, como estratégia para mostrar que a rede de atendimento Itaú estava presente em todo o país, tem início a campanha Institucional "O Itaú está onde você precisa". O Itaú organiza-se como banco múltiplo, centralizando, em carteiras, as operações que antes eram realizadas por empresas distintas no grupo.

Chegando aos anos 2000 uma série de novas parcerias foram efetuadas (Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Lojas Marisa) e no início de novembro de 2008, foi anunciada a fusão do Itaú com o Unibanco. A associação, que visou à unificação das operações financeiras dos dois bancos, formou o maior conglomerado financeiro privado do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o posiciona entre os 20 maiores do mundo, com capacidade de competir no cenário internacional com os grandes bancos mundiais.

Itaú Unibanco – o surgimento de uma nova empresa

Com o anúncio da fusão entre as duas empresas, passa-se a pensar no desenho do novo banco a ser criado. Diferente dos modelos anteriormente utilizados, onde havia a predominância da compra ou incorporação dos bancos menores pelos maiores, mas desta vez o processo não seria assim. As duas empresas teriam que fazer concessões desde o primeiro momento. Foi assim na definição do nome, do presidente, diretores, modelos a serem seguidos e até mesmo no desenho de seus produtos e serviços.

O primeiro anúncio feito pelos até então presidentes do Itaú e do Unibanco era que: nenhuma agência seria fechada, postos de trabalho não seriam diminuídos e que seria feito daqui pra frente as melhores práticas dentre as duas empresas. A idéia é que a criação de um novo banco surgiria como diferencial competitivo para a internacionalização do mesmo, sendo necessário cada vez mais pessoas e pontos de atendimento (diga-se agências).

Sabia-se que, os órgãos da chamada administração central (pólos administrativos, centro de processamento de dados, arquivos, compensação, etc.) sofreriam mais, pois não haveria a necessidade de tê-los em duplicidade. Já as agências tinham receio de perder clientes e mercados, pois se sabe que há muitos clientes em comum entre os dois bancos.

Partindo desta nova realidade podemos pensar: como fazer para implantar uma nova cultura organizacional para esta nova empresa? Qual será a postura que os líderes precisarão adotar para ajudar nesta implantação? Como poderá ser reduzido o estresse que toda mudança causa?

Entendendo a cultura organizacional

Este texto descreverá o conceito de cultura organizacional e suas principais características. Além disso, também faremos uma breve discussão sobre como poderá ser feito um melhor processo mudança organizacional e do papel dos líderes nessa mudança.

Fernando C. Prestes Motta e Isabella F. Gouveia de Vasconcelos (2006, p. 292-293) conceituam cultura organizacional de duas formas: falam primeiro que a cultura é algo que a empresa muda, dia-a-dia, como forma de adaptação ao meio externo e no intuito de preservar sua sobrevivência. Em um segundo momento, fala que a própria empresa é uma cultura, ou seja, uma expressão cultural dos membros que a compõe.

Neste artigo, iremos seguir a teoria da cultura organizacional como uma característica da organização. Sendo assim, podemos afirmar que a cultura é formada por elementos informais, ou seja, pelas pessoas com suas respectivas visões, valores e atitudes, e também por elementos formais, que é a cultura oficial da empresa.

Tanto o Itaú, quanto o Unibanco possuem culturas extremamente fortes. Por serem empresas de grande expressão no mercado, e com uma grande história de sucesso, as mesmas adquiriram identidades próprias.

Segundo reportagem da revista Exame de novembro/2008, os executivos do Itaú dedicam rigor quase científico às tomadas de decisões. Costuma gastar mais tempo que os concorrentes no estudo de produtos, porém, compensa isso com

rapidez na tomada de decisões, que tradicionalmente é centralizada na figura do seu presidente, Roberto Setúbal. Esta mesma reportagem cita que o banco possui obsessão por medir resultados e é a marca do formalismo. Ressalta que altos executivos possuem salas separadas, exatamente o oposto adotado pelo Unibanco, onde estes dividem um mesmo ambiente de trabalho. Além disso, os debates são incentivados (ao contrário da centralização já citada do Itaú) onde as decisões são balizadas por argumentos lógicos.

Quando se pensa na fusão destas duas empresas, temos que ter em mente que as melhores práticas de cada um dos bancos serão ressaltadas em detrimento da outra. Ou seja, alguns aspectos da cultura de um lado deixarão de existir, ou mudará o foco, em detrimento da outra empresa. Haverá um claro choque entre os elementos informais (cultura individual das pessoas) com os novos elementos formais (cultura oficial).

Não podemos deixar de ponderar que, as normas e regras da cultura oficial que irão permear dentre as ações dos funcionários só terão êxito se forem aprendidas, entendidas e executadas. Nunca será possível realizar a total separação entre os elementos informais e os formais, porém, a adequação das pessoas a estes novos valores irão resultar em atitudes que se tornarão cada vez mais espontâneas.

Citando novamente Motta e Vasconcelos (2006, p. 294), veremos um conceito de cultura organizacional bastante interessante. Os autores comentam que a cultura de uma organização pode ser percebida por meio de sua linguagem, símbolos, valores, hábitos, cerimônias, etc. Citam também que as empresas, para que consigam sobreviver, buscam sempre adaptar-se aos ambientes e manter sua coerência interna. Esta adaptação é feita através de planejamento estratégico, mudança organizacional com foco na inovação, criação de diferenciais competitivos e crescimento do market-share. Já a coerência interna é buscada para manter o equilíbrio interno como sistema, ou seja, todos os subsistemas que formam a empresa (subsistema de controle, subsistema de marketing, subsistema de Rh, subsistema de planejamento, etc.) deverão estar embasados nos mesmos conceitos para que seus trabalhos não se tornem conflitantes. Esta confluência de objetivos é pautada pela cultura e valores da empresa.

Este conceito de coerência interna mostra-se bastante interessante, principalmente quando observa-se o tamanho da empresa que está sendo criada. Tanto o Itaú quanto o Unibanco possui departamentos que desempenham funções

parecidas: marketing, RH, jurídico, desenvolvimento de produtos, compliance, compensação, câmbio e diversas outras. Com a junção, cada área foi reestruturada de forma a manter as melhores práticas de cada uma para criar uma nova área.

A idéia de manter o cliente no foco do negócio da empresa foi a forma que o Itaú Unibanco criou de pautar os objetivos de cada área. Manter resultados sustentáveis e a satisfação dos clientes em primeiro lugar mostra que, manter as decisões baseados na cultura, nos valores e nos objetivos trazem mais sustentabilidade às ações a serem tomadas.

Thomas Wood Jr (2004, p.51) fala que a gestão das organizações hoje passa obrigatoriamente pela compreensão dos contextos sociais e culturais. O meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações. Este autor comenta também que toda cultura é míope, pois tem dificuldade em enxergar outras culturas como válidas quando a sua está fortemente implantada na organização.

Já Peter Drucker faz-se antagônico aos mais tradicionais conceitos, quando diz: “Se você tiver que mudar hábitos, não mude a cultura. Mude os hábitos. E sabemos como fazê-lo.” (Drucker,2003, p.126). O autor explica que, muito antes de tentar mudar a cultura, deveria se investir tempo em pensar como mudar as atitudes, pois, muitas vezes, a cultura das empresas descreve atitudes que já são corretas e esperadas, porém, a atitude dos colaboradores é que fazem com que esta não tenha sucesso.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 299-300) citam também que, os dirigentes e líderes da organização desempenham um papel fundamental durante aqueles momentos em que o grupo se defronta com novos problemas e deve desenvolver novas respostas, soluções e estratégias para as situações. Citam também que mudar convicções e valores adquiridos com a experiência não é tarefa simples.

Em suma, buscando solucionar os seus problemas de adaptação externa ao meio ambiente e de equilíbrio e coerência internos, o grupo organizacional (conjunto de indivíduos que compõem a organização) descobre, a partir de suas experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento que dão certo e funcionam e, por meio de seus fracassos experiências negativas, outros comportamentos e soluções que não funcionam e não trazem os resultados desejados. (Motta e Vasconcelos,2006,p.294).

Os conceitos de cultura, mudança organizacional e papel dos líderes, guiarão esta pesquisa. A noção dos aspectos da cultura e sua importância nos ajudarão a

comparar com as ações que a nova empresa vem tomando para implantação de sua nova cultura. O entendimento de como funciona a mudança organizacional e o papel do líder/gestor será fundamental para que as novas normas e regulamentos possam tornar-se ação. Sendo esta ação cada vez mais automática, rápida e correta.

O papel do líder no processo de mudança

A diferença entre liderança e chefia é uma discussão que atravessa décadas. Hoje em dia, há um consenso mostrando que a diferença principal entre chefia e liderança é que a chefia vem do poder oriundo do cargo ocupado pela pessoa, enquanto que a liderança vem de características intrínsecas a essas pessoas. Existem chefes que não são líderes, líderes que não são chefes e chefes que são líderes, sendo esta a situação ideal. Outro ponto a ser observado é que o líder pode influenciar pessoas que não sejam seus subordinados diretos, ou seja, um líder nato pode ajudar ou atrapalhar mais pessoas do mostra o organograma onde ele está incluído.

Cohen e Fink (2003, p. 253) dizem que gerentes sabem elaborar planos de negócios, enquanto os líderes provocam mudanças nas empresas e nas pessoas. Este ponto detona o início de tudo: é preciso gerar mudança na empresa (fusão) e esta mudança se dará através da mudança das pessoas. E a mudança das pessoas se dará pelas novas diretrizes e planejamento da empresa em conjunto com a atitude e boa vontade das pessoas. Nenhum projeto pode dar certo sem contar com a ajuda das pessoas. Além disso os autores desacam:

Os altos executivos devem aprender novos estilos de gestão, mais bem adaptados aos maiores desafios. Nem todas as mudanças são agradáveis. Os cargos de gerência média não apenas estão sendo eliminados, mas os altos executivos estão verificando que o uso crescente da tecnologia da informação está permitindo aos trabalhadores dos escalões inferiores tomar decisões, porque têm acesso à informação – e os gerentes estão tendo de aprender a dividir o controle. (Cohen e Fink,2003,p. 6)

Soto (2005, p. 212-215) sugere um conceito diferente para liderança. Ele afirma existir três perspectivas que devem ser analisadas separadamente: a metaliderança, a macroliderança e a microliderança.

A metaliderança cria movimento em uma ampla direção geral e vincula os indivíduos com o ambiente por intermédio da visão do líder. Ao fazê-lo, libera energia e cria seguidores e entusiastas.

A macroliderança esclarece que o papel do líder é ajudar a criar uma organização de sucesso através do descobrimento de novos caminhos e da criação da cultura. A macroliderança também pode influir nos indivíduos vinculando-o com a entidade seja com toda a organização ou um grupo dela.

A microliderança prega que para gerar uma estratégia de trabalho eficaz e conseguir que as coisas sejam feitas mediante o ajuste do estilo de cada um às dimensões da tarefa e ao comportamento da organização.

Estes conceitos ajudam a mapear que tipo de líder a nova empresa precisa ter para ajudá-la na tarefa da implantação da cultura. Pessoas em cargo de gestão, onde não consiga se observar os três aspectos acima, provavelmente não deverão manter-se no cargo por muito tempo.

Cohen e Fink posicionam-se muito bem quando dizem:

É um estranho paradoxo. As pessoas desejam crescer, mas muitas vezes resistem às mudanças que lhes permitiriam crescer. As organizações devem-se desenvolver-se mas elas parecem estar lutando continuamente dentro de si mesmas – muitas vezes arrastando à força, para o futuro, outros que não iniciaram a mudança; um futuro que poderia até ser um melhoramento em relação à situação passada. A resistência pode vir de qualquer ponto da organização, de cima, de baixo ou dos lados. (Cohen e Fink,2003,p.353)

Como as duas empresas mantêm estruturas enxutas e descentralizadas, o chefe (diga-se diretor, superintendente e gerentes) será o responsável em repassar para sua equipe as mudanças e direções que se deve seguir. Apesar de a empresa investir em comunicação interna, seja com ações de endomarketing, sites internos, e-mails corporativos, manuais, etc., todo este investimento pode perder o efeito se um líder com cargo de chefia não vestir a camisa da nova empresa. E vestir a camisa, no mundo corporativo de hoje, não é mais suficiente. Além de vestir, é necessário suar a camisa, mostrar esforço, criatividade e resultados sustentáveis.

O Itaú Unibanco do futuro deverá estar mais comprometido com sua visão, criando e mantendo uma cultura e valores que sejam a base de sua rentabilidade e compromisso social. Neste contexto, o líder aparece como figura central. O novo

líder em todos os níveis e em todos os campos de trabalho humano é, na verdade, um construtor da cultura organizacional.

Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e igualdade nas condutas e procedimentos.

No processo de criação e implantação de uma nova cultura organizacional precisa-se de uma grande liderança que reforce e reconheça contínua e cotidianamente as atitudes, condutas e valores da cultura organizacional

Encontro entre líderes – o primeiro passo para gerenciar a mudança

Em fevereiro de 2010, Roberto Setúbal e Pedro Moreira Sales resolveram dar o primeiro grande passo na conversa com seus colaboradores. Pela primeira vez na história da empresa, todos os funcionários com cargo de chefia foram chamados para uma palestra. Este evento ocorreu durante os dias 22 e 25 onde mais de 14.000 gestores foram ao encontro do então presidente e presidente do conselho do novo banco, para ouvir diretamente deles quais os caminhos a seguir.

Neste evento foi divulgado a nova visão do banco (*Ser o banco líder em performance e em satisfação dos clientes*)⁴ e um modelo de código de conduta chamado de Nosso Jeito de Fazer. Este novo modelo descreve quais atitudes a empresa espera de seus funcionários e quais atitudes não serão toleradas. Após o anúncio das novidades, os presentes ainda puderam fazer perguntas aos presidentes que foram prontamente respondidas dentro do tempo estabelecido.

O evento funcionou como um divisor de águas para a fusão, pois as pessoas puderam ver e entender quais critérios seriam utilizados para avaliação dos funcionários, qual direcionamento a empresa está seguindo e como será o tratamento daqui pra frente. O evento contou com participantes do até então Itaú e Unibanco juntos, já como participantes de uma só empresa.

⁴ Citado em <http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2009/ra/08.htm>
Acesso em 10 set. 2010.

De lá, os gestores saíram com a tarefa de difundir, divulgar, esclarecer e ajudar a por em prática o novo modelo de gestão. O principal objetivo do evento foi passar para os executivos quais os princípios da cultura que vai reger esta nova instituição. O nosso jeito de fazer diz, em 10 conceitos simples, quais ações que as pessoas da nova empresa devem ter e que vão modelar a cultura desejada.

A principal dificuldade do gerenciamento da mudança é: perceber o problema, decidir qual será a solução e saber como chegar até lá partindo de onde a empresa se encontra atualmente. O novo banco sabe onde quer chegar, a questão chave é definir qual melhor caminho a ser tomado.

Cohen e Fink (2003, p.384) afirmam que quando uma mudança em larga escala estiver envolvida, é útil criar uma estrutura especial para gerenciar a transição – um comitê ou um grupo de assessoria que possa ligar as mudanças a objetivos organizacionais mais amplos, ajudando a superar barreiras ou resistências e antecipar conexões com os subsistemas envolvidos. Reforçando comentário dos autores, o Itaú Unibanco criou o chamado SOS Migração, uma estrutura de atendimento às agências para acionar todo e qualquer departamento necessário para atender a demandas dos clientes.

Resistência à mudança – entendendo um pouco mais

Cohen e Fink (2003, p. 350) mostram-se bem assertivos ao dizer que as pessoas não são necessariamente resistentes à mudança. A questão é o que as pessoas percebem que seja o efeito da mudança. As pessoas resistem à mudança quando percebem que seus efeitos são negativos.

As pessoas resistem à mudança por alguma razão, e a tarefa do gestor de pessoas é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas. Os autores citam ainda, algumas razões pelas quais as pessoas resistem às mudanças:

A mudança pode parecer ameaçadora – toda mudança exige renunciar ao passado e ao presente visando ir ao futuro. Como o futuro é incerto e o presente é fruto do trabalho realizado no passado, muitas vezes a resistência se dá pela negativa de não mais possuir aquilo que se ajudou a construir. Há também o

paradoxo de que as pessoas querem crescer, mas resistem às mudanças que lhes permitiriam crescer. Às vezes, a resistência se dá apenas pelo simples fato que as pessoas ainda não tiveram tempo para absorver as novas idéias.

A mudança pode significar perda direta – acreditar que a mudança poderá deixar a pessoa em má situação ou perda de poder, renda, status, privilégios, mordomias, etc. Há também o medo de perder a habilidade no que se faz, pois uma mudança no sistema, por exemplo, pode transformar um antigo especialista em um recente aprendiz.

A mudança pode prejudicar o sistema social – uma mudança na organização pode trazer prejuízos para os atuais grupos sociais da empresa. Podem afetar tanto os grupos diretamente envolvidos com a mudança, como outros grupos que não estão envolvidos diretamente com a mudança. A maior falha no planejamento de uma mudança é não medir o impacto que ela trará para seus grupos sociais diretos e indiretos.

A fusão entre o Itaú e o Unibanco atinge uma massa de mais de 100.000 empregados. E, partindo-se do princípio que será colocado em prática a melhor dentre as empresas, um dos lados sempre vai ter que mudar, fazer concessões, perder benefícios, perder status em detrimento da outra. Face ao tamanho da empresa, os sentimentos de resistência à mudança podem se tornar bastante fortes.

A nova empresa, desde o princípio, busca estudar através dos comitês de mudança para cada departamento, qual prática dentre os dois bancos vai trazer resultados melhores, mais duradouros e sustentáveis. Porém, cabe ao gerente disseminar tais idéias e fazer com que seus subordinados possam percebê-las como algo benéfico para o crescimento da empresa.

Voltamos a ressaltar que esta percepção é individual. O trabalho do gestor de pessoas é atuar como líder de forma a fazer com que as pessoas percebam as mudanças como importantes e necessárias e não como algo degradante para as pessoas. Talvez este seja o maior desafio: transformar as percepções individuais em motivação para que esta motivação possa despertar a paixão de funcionário desta nova mega empresa.

Início do processo de fusão – o choque de realidades

À medida que o tempo foi passando, após a divulgação da fusão, os funcionários passaram a viver seu dia-a-dia aguardando novas informações referentes à criação da nova empresa. A alta administração do banco optou por divulgar as mudanças logo quando as mesmas aconteceriam, ou seja, sabia-se, por exemplo, que uma parte das agências teria que mudar de nome (teria que ficar apenas Itaú ou Unibanco), mas só foi divulgado que o nome do Itaú seria escolhido, no momento exato em que começariam os processos de reforma das agências. A empresa criou um hot-site interno onde os colaboradores poderiam acompanhar diariamente o que as frentes de trabalho da nova empresa estavam desenvolvendo.

A primeira grande mudança foi a proibição de contratação e promoção de pessoas dentro da empresa. Por quase um ano, salvo as exceções aprovadas exclusivamente pelo diretor da área responsável, nenhum funcionário da nova empresa poderia ser promovido e também não haveria contratações externas. A intenção dos diretores com esta brusca ação era mapear as pessoas que já estavam dentro da empresa, quais vagas estariam preenchidas ou não de forma a poder realocar a todos. Apesar da apreensão de todos, o banco desde o início anunciava que não haveria corte de pessoal.

Esta primeira etapa trouxe uma série de conflitos nas mais diversas áreas, pois à medida que o tempo passava pessoas pediram demissão (ou foram demitidas), funcionárias tiravam licença maternidade, licença saúde e mais vagas ficavam sem reposição. Os funcionários que ficaram tiveram que substituir as demais pessoas sem qualquer compensação financeira e nem promessa de promoção, pois, como era de conhecimento de todos, estas estavam bloqueadas.

Não se sabia por quanto tempo esta situação iria durar. E o sentimento de insatisfação começou a se abater pelos funcionários que se julgavam sobrecarregados. O argumento que esta atitude era necessária e que buscava garantir o emprego de todos não mais fazia efeito sobre o rendimento das pessoas.

Para que este processo ocorresse da forma mais transparente possível, o banco criou um sistema de divulgação de vagas chamadas de POC – Programa de Oportunidade de Carreiras. Através deste programa, os funcionários poderiam conhecer todas as vagas abertas em todas as áreas do banco, independente da

localização geográfica. Foram criadas normas e critérios de seleção, de forma a dar oportunidade a todos.

Neste momento, o papel dos líderes foi bastante precioso. Apesar das promoções estarem bloqueadas, as transferências entre áreas encontravam-se em plena expansão, pois novos departamentos e áreas estavam sendo criados. Sendo assim, quem não estivesse satisfeito no seu atual posto de trabalho poderia procurar algum outro dentro da empresa. Como fazer então para motivar e reter os talentos de cada departamento sem poder utilizar os argumentos financeiros e de encarecimento?

Os gerentes ficaram responsáveis e conversar com cada subordinado seu, explicar a nova realidade do banco e deixar livre a possibilidade de transferência, porém, ao mesmo tempo, deveriam buscar manter seus talentos, pois um funcionário perdido poderia não ser repostos. Ex.: um gerente de agência que fosse para outra área deixaria sua vaga em aberto. Esta vaga poderia ser preenchida por outra transferência ou por uma promoção. Como esta segunda opção não estaria disponível, a agência ficaria sem gerente por um prazo indeterminado. Houve casos de agências que ficaram mais de nove meses sem gerente.

Esta ação trouxe outras reações desagradáveis. Muitos funcionários, incomodados com a falta de perspectivas de aumento de salário e cargo, pediram transferências para outras áreas acreditando em promessas que, de fato, não eram garantidas. Mesmo que a nova função a ser desempenhada não trouxesse satisfação plena. O resultado foi que, quando as promoções e contratações foram novamente permitidas, muitas pessoas realizavam tarefas que não gostavam e, sentindo-se enganadas pelas falsas promessas. Além de ver as demais pessoas que optaram esperar o momento passar e conseguiram ser promovidas.

Outro ponto bastante polêmico no processo da fusão foi no quesito remuneração. Apesar de ter critérios bastante parecidos nesta questão, a política de remuneração nos dois bancos era bastante diferente. O Unibanco tinha uma política mais agressiva, proporcionando aos colaboradores remunerações variáveis bem mais altas que as praticadas pelo Itaú. Com a fusão, os funcionários do Itaú torciam pela uma equidade salarial, enquanto os do Unibanco não faziam idéia de como seria mais pra frente.

O modelo adotado acabou sendo o do Itaú, ou seja, de forma gradativa, os funcionários do Unibanco tiveram a parte variável de suas remunerações diminuídas. Alguns gerentes, por exemplo, tiveram uma redução de até 90% no que diz respeito a participação nos lucros e resultados da empresa.

Obviamente, esta mudança gerou bastante desconforto dentre as pessoas. Sabe-se que salário não motiva, mas a falta dele desmotiva com certeza. Mais uma vez, os gestores foram acionados para lidar com esta nova situação, porém, sem muita margem para negociação. Afinal, o fato era que esta é a nova realidade da empresa. Quem estivesse satisfeito, poderia ficar e realizar seu trabalho para atingir faixas salariais variáveis maiores. Quem não estivesse satisfeito, estaria prontamente convidado a deixar a empresa. Neste momento, muitos talentos foram perdidos para a concorrência. Alguns bancos, percebendo esta oportunidade conseguiram levar diversos funcionários de alta performance para suas equipes face a rigidez com que este assunto foi tratado no novo Itaú Unibanco.

Os funcionários do Itaú, quando em contato com os novos colegas do Unibanco ficaram extremamente desapontados com a questão salarial, pois perceberam que um banco de porte menor conseguia proporcionar melhores salários aos seus colaboradores. Na primeira pesquisa interna realizada após a fusão, o item remuneração teve a menor nota. Já os funcionários do Unibanco, sentiram-se enganados e ficaram preocupados em saber que teriam que mudar totalmente seu padrão de vida.

Por outro lado, a nova empresa investiu pesado no processo de reforma e migração das agências Unibanco. Com previsão de término para o fim de 2010, mais de 1.000 agências terão padrão Itaú. Neste período os funcionários do Unibanco receberam treinamento, e-learning e estágio em agências Itaú além de terem uma agência Itaú alocada como “madrinha” para atuar no processo de tombamento desde uma semana antes da troca da marca até sessenta dias após este processo.

A preocupação com o andamento das obras, treinamento das pessoas e atendimento ao cliente foram sempre foco do novo banco. Para atendimento às demandas das agências tombadas, a empresa criou um departamento que cuidava de todos os problemas relatados pelas agências e órgãos. Este departamento

chamado de “SOS Migração” buscava atender em tempo recorde todos as questões levantadas, independente do assunto.

A criação deste departamento foi fundamental para dar segurança aos gerentes e dar atenção máxima aos clientes para minimizar o desgaste que o próprio processo de mudança já traz. As ações integradas e o envolvimento direto das chefias funcionaram como agente integradores deste novo processo. Mesmo com a resistência pessoal de cada colaborador, a forma como o processo foi conduzido fez com que todos buscassem se envolver. A distribuição de tarefas e responsabilidades foi o suficiente para criar um verdadeiro clima de integração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de construção de uma grande empresa nunca é tarefa fácil. E quando esta grande empresa é o resultado da junção de duas outras grandes empresas, esta tarefa mostra-se ainda mais difícil. Assim é a fusão do Itaú com o Unibanco.

Planejamento, controle, flexibilidade, liderança, sustentabilidade dos resultados, capacidade de análise e adaptação, comunicação são termos que vimos com frequência no texto. Porém nenhum outro tema foi tão falado como gestão de pessoas.

O Itaú Unibanco está experimentando um período de importantes transformações. E, para enfrentar estas mudanças de maneira mais adequada tendo claros os objetivos que desejam alcançar, o banco lançou sua nova cultura.

Criar uma nova cultura nada mais é que fazer com que a atitude de todos passe a ser uma atitude única, em uma só direção e em um só sentido. O diferencial que o novo banco precisará buscar é fazer com que isto seja feito de forma ética, sem agredir as pessoas, fazendo com que estas percebam que são as peças chaves nesta construção. Estando o banco em contínuo crescimento e expansão, pode-se esperar que esta seja apenas a primeira grande fusão de muitas que deverão acontecer.

É importante lembrar que as empresas que mais fazem sucessão são, na maioria das vezes, aquelas que possuem uma cultura sólida e profissionais muito bem alinhados aos valores descritos por essa cultura. Essas definições corporativas

definem exatamente a maneira como uma empresa deseja trabalhar e seus planos para o futuro e tornam muito mais agressivas as decisões estratégicas da corporação. Além disso, a cultura também oferece aos colaboradores uma visão clara a respeito das expectativas da organização.

Os executivos que estão desenhando a criação do novo banco, com certeza, estão tendo uma excelente oportunidade de vivenciar aspectos bastante intensos estudados pela administração e, mais especificamente, pela área de gestão de pessoas. Isto ajuda a posicionar, cada vez mais, o chamado RH como elemento estratégico no desenvolvimento de qualquer empresa.

O Itaú Unibanco sabe que, para o sucesso desta nova etapa, as pessoas são extremamente importantes. Conseguir unir sustentabilidade nos negócios, paixão pela performance, ética nas relações e motivação dos colaboradores é o grande desafio deste mega-banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Thomson, 2003.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NAPOLITANO, Giuliana; MANO, Cristiane. O Brasil na era dos megabancos. In: **Revista Exame**. São Paulo ano 42 n. 22. p. 23-30, nov.2008.

80 anos de sucesso. Disponível em <http://www.rao.unibanco.com.br/004/por/80a/index.asp> Acesso em 01 mar. 2010.

HISTÓRIA do Itaú. Disponível em <http://www.italu.com.br/> Acesso em 21 ago. 2010.

RELATÓRIO anual de sustentabilidade 2009. Disponível em <http://www.italuunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2009/ra/08.htm> Acesso em 10 set. 2010.