



Serviços e Processos Administrativos

Hoshin Kanri no Itaú Unibanco

Os primeiros passos do desdobramento da estratégia por meio da solução estruturada dos problemas e do desenvolvimento de pessoas

VICTOR CATISSE

ROBSON GOUVEIA

Durante seu expediente você resolve problemas? Com certeza, sim. Agora, será que você e seu time estão resolvendo os problemas certos? Estão resolvendo de forma efetiva ou esses problemas voltam disfarçados após algumas semanas ou meses? Além disso, as pessoas do seu time estão se desenvolvendo com a solução desses problemas?



O dinamismo atual no dia a dia dos grandes bancos faz com que eles sofram com a falta de foco nas soluções dos seus problemas. Ao longo do tempo, as pessoas se tornaram muito boas em apagar incêndios atrás de incêndios. E com a Diretoria de Crédito e Cobrança Empresas Varejo do Itaú Unibanco não foi diferente.

A problemática é que uma rotina como essa não deixa espaço livre para melhorias nos processos, inovações ou desenvolvimento de novos produtos e serviços, porque o time estará sempre dedicado à agenda mais





importante e prioritária do momento: resolver o próximo incêndio.

O *hoshin kanri* traz uma solução estruturada para este problema para que a alta liderança possa, de fato, gerir o mais importante: desdobrar a estratégia até a ponta e resolver os problemas desenvolvendo as pessoas.

O termo tem como origem a língua japonesa e leva consigo diferentes significados:

1. *Hoshin*: *Ho* – direção / *shin* – agulha
2. *Kanri*: *Kan* – controle / *ri* – lógica, razão.

Definir e desdobrar a estratégia em grandes operações, como as que ocorrem em um banco, não é uma tarefa fácil, especialmente quando o método usado envolve uma cultura muitas vezes diferente: a gestão *lean*.

Mas, os conceitos de *hoshin kanri* formam um arcabouço fundamental para qualquer negócio operar de forma eficaz, sustentável e duradoura. Veremos, a seguir, como implementar esses conceitos em qualquer tipo de organização e exemplos de cada passo no Itaú Unibanco.

Definindo o foco: problemas, precisamos resolvê-los!

Como dito anteriormente, as pessoas estão focadas em resolver os problemas de forma rápida, apagando incêndio após incêndio. E a estratégia, que em algum momento foi pensada, fica apenas no slide da apresentação bem-feita para aquele comitê repentino – que também foi um dos incêndios “apagados” pelo time que montou a apresentação.

O ponto de partida do hoshin kanri é proporcionar aos executivos de nível estratégico da equipe a clareza de quais são e onde estão localizados os grandes problemas da operação.

Bloquear a agenda, parar e refletir quais são, de fato, os grandes problemas — *problemas estratégicos* — faz com que a alta liderança direcione atenção e energia para a solução desses problemas, ao invés daqueles que são menores — *problemas táticos* — que oferecem menor impacto e risco quando comparados com os *problemas estratégicos*.





Foi o que fez a Diretoria de Crédito e Cobrança Varejo Empresas – DCCV Emps, uma área de fundamental importância dentro do banco, focada nos anseios de cada cliente e que tem um poder de realização e transformação social incrível.

Tais atributos aumentam ainda mais a responsabilidade de ter o direcionamento correto para que a equipe foque no que realmente é prioritário. Nesse sentido, foram traçados os focos estratégicos resumidos em “3E” – Encantamento, Excelência e Entrega. Isso significa:

1. O cliente no centro de tudo. Transformar a experiência do cliente.
2. Visão horizontal do fluxo de valor desde a abertura de contas, incluindo a concessão do crédito e manutenção desses clientes.
3. Empoderamento das pessoas e liderança para impulsionar a transformação.

O propósito foi resumido em uma frase: **E**ncantamos os nossos clientes pela **E**xcelência na gestão de riscos, garantindo **E**ntregas sustentáveis.

Desdobramento e Nemawashi: a clareza por meio do alinhamento e do consenso

Traçar uma estratégia e não desdobrá-la para execução em todos os níveis, muitas vezes, traduz um esforço inútil. A diretoria sabia que precisa experimentar algo diferente e mais eficaz. Então qual seria o próximo passo?

Um bom começo foi promover um momento de *Nemawashi*. Significa dizer, promover o alinhamento, o consenso entre os executivos, de onde estão os grandes *pain-points* da operação. Da tradução literal, *Nemawashi*, significa “preparar o terreno”. É preciso maturidade, espaço aberto e livre de julgamentos para que as pessoas se sintam confortáveis em compartilhar e falar sobre os *problemas*.

Esse movimento de alinhamento é importantíssimo antes de qualquer grande mudança, para que juntos, diretoria, superintendência, gerentes e coordenadores possam alinhar as velas para direção mais importante de acordo com as prioridades traçadas.

Na prática, após a definição das prioridades, o alinhamento e as próximas etapas do trabalho, foram





delineadas seguindo os passos abaixo:

1. Reunião com todos os envolvidos no processo em uma sala.
2. Desenho em uma parede (com *post-its* mesmo) o *Mapa do Fluxo de Valor, MFV* do processo em questão. Etapa a etapa do processo.
3. Um *brainstorming* individual de 15 minutos e embaixo de cada etapa uma lista indicando quais são os problemas relacionados. Uma regra: todos precisam contribuir. Os problemas foram apontados e observados sem qualquer filtro ou escala hierárquica.
4. Juntos, no processo de *Nemawashi*, agrupamos os problemas que tem relação entre si;
5. Priorização dos problemas mais importantes de cada etapa do processo com base no direcionamento estratégico apresentado.

Após esse importante alinhamento, o resultado, como *output*, foi a *clareza* de onde e quais são os problemas que precisamos atacar para mudar o patamar do negócio, de forma alinhada e com consenso.

Alguns podem pensar que o próximo passo seria resolver! Não. Isso nos levaria a soluções ineficazes, pois não endereçaria as causas reais. Primeiro, entender com profundidade, depois, prover soluções e testá-las. E uma excelente prática para isso, de forma eficaz, é o pensamento A3.

Preparando para o plano com o pensamento A3: aprendendo com os problemas

O pensamento A3 é um conceito para resolução de problemas já muito conhecido e amplamente difundido em todos os tipos de organização. Apesar disso, nem todas as organizações a conhecem ou conseguem colocar em prática esse conceito.

Uma das premissas do A3 é investigar com profundidade a causa raiz dos problemas antes de partir para as tomadas de decisão e definições de soluções. Dessa forma, é possível combater com eficácia o comportamento comum de *jump to solution*, muito estimulado não só nas operações bancárias, mas também em qualquer outro tipo de organização.

Desenvolver e trabalhar esse conceito aqui no Itaú Unibanco foi muito importante para nossa a operação e para o treinamento dos nossos líderes e colaboradores.





O A3 foi utilizado como uma forma de desdobrar a estratégia, empoderar as pessoas e estimular o trabalho em time. Foram traçados seis A3 estratégicos endereçando os problemas prioritários em cada uma das etapas existentes no fluxo de valor, incluindo, essencialmente, um específico para o empoderamento e desenvolvimento das pessoas.

Separamos grupos de líderes de nível tático (gerentes e coordenadores) para compor os times que participariam da iniciativa. E como *sponsors* e mentores dos A3, líderes de nível de estratégico (diretor e superintendentes).

Os projetos foram concluídos em uma média de 70 dias em uma dinâmica intensa. Um verdadeiro *deep dive* dos participantes que tiveram como resultado excelentes conclusões de causa raiz sobre os problemas e, conseqüentemente, planos de ação eficientes e eficazes.

Com o passar do tempo, em 2 meses, já percebemos mudanças das equipes em relação ao *approach* de investigação da causa raiz dos problemas antes de discutir qualquer tipo de solução. É uma estrada longa para ser percorrida e cada comportamento contrário ao *jump to solution* deve ser reconhecido e estimulado por todos, líderes e liderados.

Importante ressaltar que esta primeira onda no desdobramento com os A3 teve dois grandes objetivos:

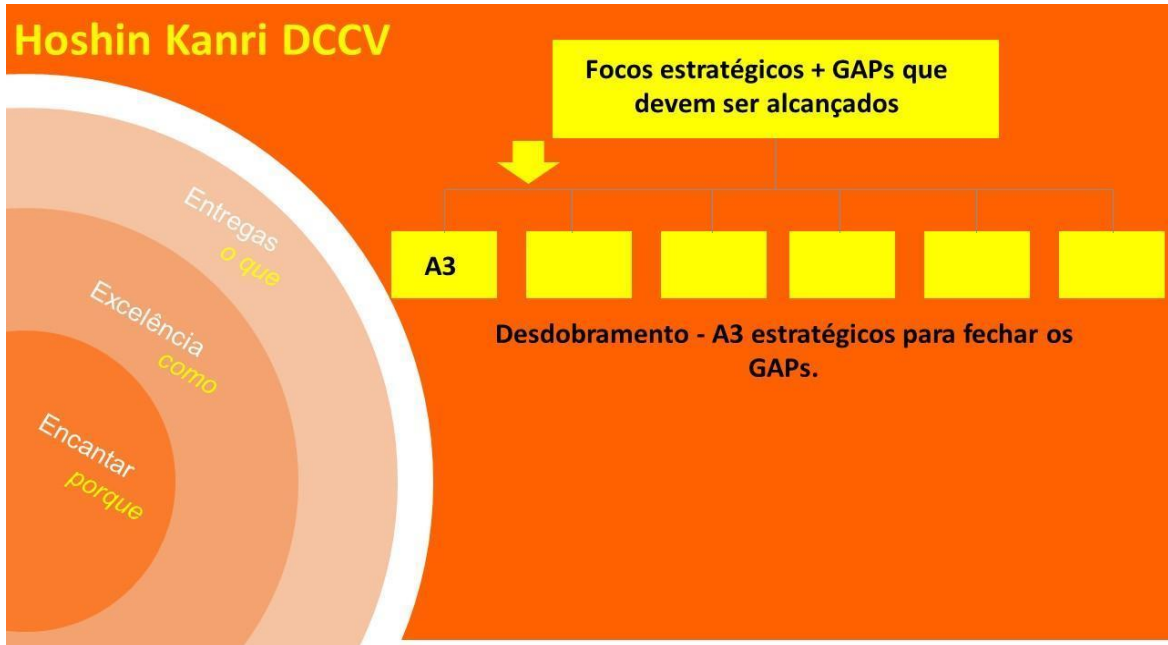
- i. *Treinar* as pessoas na utilização de um modo de pensar e agir diferente.
- ii. Resolver os problemas mais importantes da nossa operação de Crédito e Cobrança.

Execução - Sala Obeya: enxergar e gerir o mais importante

O processo *hoshin kanri* conta com artefatos, elementos visuais e cerimônias que juntos compõe a estratégia de identificar as prioridades de um negócio, desdobrá-las em todos os níveis hierárquicos ao mesmo tempo em que se treina e desenvolve as pessoas.

Para garantir a execução dos A3 que foram criados e, principalmente, as ações que trarão os resultados esperados, um dos principais diferenciais deste processo foi a criação da *sala obeya*, que representa o local onde a liderança irá se reunir para discutir e tomar as decisões do negócio.





O nome vem do japonês e significa a *grande sala*. Trata-se de uma sala que fica bem próxima do *gemba* (local onde as coisas acontecem). É onde ficam os elementos de gestão que compõe o processo *hoshin kanri*. Onde podemos acompanhar, em diferentes níveis, o gerenciamento diário dos indicadores e das ações.

Aqui no Itaú, começamos com uma *sala obeya* para discussão entre a liderança de nível estratégico, isto é, diretor e superintendentes. Como todo novo processo, demorou algumas rodadas até que os líderes se habituassem com a nova dinâmica.





Estabelecemos algumas perguntas que nos ajudaram a responder de quais informações e indicadores precisávamos em nossa sala:

- i. *Norte Verdadeiro*: Visualmente colocar quais são as prioridades de negócio, suas metas e desafios que estão no radar.
 - Qual o propósito desta empresa? E desta equipe?
 - Quais resultados esta empresa pretende alcançar?
 - Quais metas deseja realizar?
 - Qual será o patamar deste negócio nos próximos meses, anos?
- ii. *A3 estratégicos*: também visualmente, colocar os relatórios A3 que foram elaborados dos problemas estratégicos mapeados no *nemawashi*. Importante para consultas e acompanhamento do cronograma de planos de ação e implementação das contramedidas mapeadas.
- iii. *Quadros de gerenciamento*: artefatos visuais para o suporte da gestão *lean*.
 - O que cada nível de gestão irá gerir?
 - Quais indicadores são os mais importantes?
 - Como iremos acompanhar a evolução dos relatórios A3?
 - Como será a dinâmica de utilização dos quadros.
 - Qual é a performance da operação ao longo dos meses?

Foi uma mudança de rotina relevante. Na prática, por mais que tenhamos uma sala repleta de números e indicadores na forma visual, o hábito de termos sempre em mãos como apoio o notebook e o smartphone faz com que fique ainda mais difícil aderir ao novo formato.





Precisávamos amadurecer o processo. Desde a atualização dos números, que era feito por analistas pontos focais, até a discussão dos números, que mais parecia uma apresentação aos líderes feita pelos mesmos analistas.

O grande *insight* neste passo foi o estímulo do *empowerment* dos números por parte dos superintendentes. Ou seja, ao terceirizarmos o processo de atualização e apresentação dos números aos analistas, perdemos a essência da *obeya*, onde é esperado que seja um momento entre líder e liderado, neste caso, diretor e superintendentes, para que sejam compartilhados problemas que precisam de atenção.

A evolução é contínua. A cada cerimônia, seguimos solidificando o hábito de utilizar as informações visual, se empoderar dos números e compartilhar problemas.

Lembrem-se sempre de que problemas são tesouros, resolvê-los é o caminho para, cada vez mais, atender melhor o Cliente.

Gerenciamento diário (GD): mudanças na forma de trabalhar

Você só saberá se está indo na direção correta, se medir a acompanhar. Melhor ainda, se conseguir fazer isso no menor espaço de tempo possível, com as pessoas empoderadas em todos os níveis da organização. Assim traduzimos o gerenciamento diário e nos permitimos experimentar na área de crédito e cobrança do varejo.

Quadro Gerenciamento e Responsabilidades - DCCV

O quadro apresenta três tabelas de controle de responsabilidades:

- Nível Gerencial - Diretoria e Supts:** Tabela com 27 linhas e 13 colunas (incluindo Nome, Sobrenome e 25 células para acompanhamento).
- Nível Gerencial - Supts e Gerentes:** Tabela com 27 linhas e 13 colunas (incluindo Nome, Sobrenome e 25 células para acompanhamento).
- Quadro de responsabilidades (Setor responsável):** Tabela com 27 linhas e 13 colunas, onde as células de acompanhamento são coloridas em verde ou vermelho para indicar o status.





No primeiro quadro de GD que fizemos em nossa *obeya*, o maior obstáculo que tivemos que superar era o engajamento dos participantes em fazer algo manual, uma vez que todas informações do quadro já estavam nos relatórios em seus notebooks.

O ganho em se escrever tem muito a ver com os nossos sentidos corporais e o significado de real engajamento das pessoas com os problemas, os números e suas tratativas. Ver, falar, ouvir e opinar em uma reunião rápida em equipe, de forma centrada no que é realmente importante para os clientes e o negócio, mostrou-se um modelo vencedor.

Em outras palavras, quando o superintendente pega uma caneta vermelha para anotar um de seus indicadores que não está em boa conformidade, a capacidade de absorção e envolvimento dele para com o número é muito maior do que um arquivo digital, que basta ele fechar o notebook e ele deixará de ter contato com o número.

Um aprendizado interessante por parte dos times participantes dos A3 é referente a reflexão que foi feita para determinar os indicadores de sucesso. Muitos desses indicadores são novos, são KPI que não existiam até então e que passaram a ser acompanhados sob a ótica específica de desenvolvimento dos A3. Precisamos ter certeza de que nossas interferências estão surtindo o efeito desejado. E, quando necessário, corrigir rapidamente a direção.

Neste espaço é onde estão também os indicadores acumulados ao longo do período e demais indicadores que compõem as análises da operação. Isto é, indicadores que são mensais ou que necessitam uma janela maior de análise. Trata-se de um espaço para mostrarmos o *filme* da operação (enquanto no GD mostramos a *foto* da operação).

Na *obeya* é onde nós fazemos o acompanhamento das atividades, compromissos e soluções dos problemas discutidos nos quadros acima, durante as reuniões.

No início da reunião, definimos alguns papéis e responsabilidades importantes para o fórum. São eles, o *escriba* (irá tomar notas ao longo da reunião), o *gestor do tempo* (irá garantir o melhor aproveitamento) e por fim o *observador*, que tem como responsabilidade acompanhar de forma presente o desenrolar do fórum e, no final, ele irá dar a sua contribuição para o time.

Após o término da reunião, o *escriba* irá passar este quadro de responsabilidades com todos na sala e vai fazer um *follow-up* ao vivo com as pessoas que tenham compromissos contratados na última reunião.





A prática de se colocar os próximos passos, soluções, pequenos compromissos no quadro é uma forma de se garantir que as coisas mais importantes estejam sendo feitas, ao invés de atividades que não estão diretamente vinculadas ao *Core Business*.

Transformação cultural: desenvolvimento das pessoas em todos os níveis hierárquicos – algumas dicas a partir dos nossos aprendizados

Toda e qualquer mudança ou transformação de *mindset* em organizações é, sem dúvidas, um grande desafio. A diretoria, com uma operação de cerca de 700 pessoas, aprendeu muito e continua aprendendo a cada dia em matéria de *change management*.

O primeiro contato da área de *Crédito e Cobrança Varejo Empresas* com práticas lean iniciou-se em meados 2017 quando uma de suas superintendências deu os seus primeiros passos aos conceitos relacionados a gestão visual do trabalho.

Essas práticas de artefatos visuais para melhor gestão, já bastante difundidas nas áreas de *Tecnologia e Canais Digitais*, foram, ainda que de forma tímida, conquistando espaço na agenda das discussões e decisões da área de *Negócio*. E isso, por si só, já representava uma importante mudança de paradigma.

Por cerca de 18 meses temos experimentando os melhores formatos, testando, prototipando novas ideias e dinâmicas no nível operacional, de analistas, na ponta. Nesse meio tempo, a prática se propagou para 100% das superintendências na diretoria. O *hoshin kanri* tem sido para nós e para o banco uma evolução.

Desde então colhemos importantes aprendizados relacionados a 1) mudança de mentalidade das equipes, 2) formas de condução dos assuntos, 3) forma de falar sobre problemas e o mais importante 4) como desenvolver as pessoas através do *coaching* na solução dos problemas.

- 1) *Sobre a mudança de mentalidade das equipes*. Sabemos que o aprendizado se dá através da união entre conceito e prática. E para conseguirmos que as pessoas se sintam engajadas, “compradas” com a transformação, é importantíssimo investirmos tempo na preparação, no acúmulo de conhecimento, antes de partirmos direto para a prática.

A prática e o conceito andam de mãos dadas. Não podemos apenas adquirir conceitos e não os colocar em prática e, da mesma forma, é perigoso partirmos para a prática sem nos empoderarmos dos conceitos.

- 2) *Sobre as formas de condução dos assuntos*. Liderança pelo exemplo. Esse conceito é fundamental para a





mudança e reconhecido por muitos. A Liderança precisa gerenciar por meio do sistema de gestão proposto.

Se a liderança não se esforça em comunicar aos liderados que as novas práticas são importantes através de suas atitudes no dia a dia, os times entenderão que eles também não precisam se esforçar. A mudança, então, não acontece.

- 3) *Sobre como falar de problemas.* Falar de problemas, na prática, é mais difícil do que se pode imaginar. Ao longo do amadurecimento em nossas dinâmicas *lean*, verbalizamos e comunicamos com frequência para os nossos times que os problemas são *tesouros*, e que queríamos ouvir os problemas e, dessa forma, saberíamos onde atacar.

Ou seja, esperamos que as pessoas compartilhem os problemas, mas na largada, essas pessoas estão sentindo uma série de conflitos internos. Como, por exemplo, “se eu expor este problema na frente dos meus pares, eles vão achar que eu não dou conta” ou “se eu falar que errei, não vou estar apto àquela promoção, vou tentar resolver sozinho antes de compartilhar aos gestores”. Portanto, é preciso um olhar atento em relação ao que realmente as pessoas estão sentindo quando o tema em questão é: *problema*. Vejamos a seguir como fizemos para driblar este desafio.

- 4) *Sobre como desenvolver as pessoas através do coaching na solução dos problemas.* A forma que encontramos para solucionar este problema foi a criação de um grupo de *representantes lean* em cada uma das unidades de coordenação. Esses *representantes* têm perfil mais *sênior* e de forma estratégica, eram responsáveis por compartilhar exemplos próprios de problemas, que resolveram ou não, durante as reuniões de equipe.

Dessa forma, *coordenador* e *representante* conseguiam dar o exemplo de que estava tudo bem compartilhar problemas. Que os problemas são de fato das atividades e não das pessoas. E, aos poucos, conseguimos perceber a mudança das pessoas.

Conclusão

Abordamos como utilizamos o *hoshin kanri* e quais foram os nossos grandes aprendizados durante essa importante jornada de transformação de nossa diretoria. Temos a certeza de que ainda estamos aprendendo. É uma jornada. Uma maratona, e não uma corrida de alta velocidade de 100 metros rasos.

Falamos da importância de se falar e de resolver problemas de forma clara, transparente e sem julgamento. Detalhamos nossos aprendizados com o método de *nemawashi*, como traduzir esses *outputs* do alinhamento





em um sistema de resolução de problemas estruturado (A3 Estratégicos). Em seguida, mostramos onde (sala *obeya*) e como (GD) acompanhar essa evolução. E, por fim, sobre o grande impacto das pessoas estarem engajadas ou não durante uma transformação cultural.

O grande objetivo do processo hoshin kanri, com todos esses elementos e reuniões é um só: empowerment em todos os níveis da operação para entregarmos Valor e Excelência para os nossos clientes.

Para que todos nós pensemos de forma mais estratégica. Para que dessa forma tenhamos mais espaço na agenda para inovações, novos produtos, novos serviços etc.

Nossos próximos passos são os de seguir caminhando nesta longa jornada que tem apenas data início. Importante destacar que não existe a expressão “queremos implantar o *lean*”, e sim o “vamos experimentar o *lean*”.

Agradecimento

A Tamiris Masetto Manzano, pela edição e revisão deste artigo.

Sobre os autores



Responsável pela evolução do Lean Thinking na Diretoria de Crédito e Cobrança Varejo Empresas através de workshops e treinamentos. Autor e Colunista Lean. Também atua há 2 anos como Coach de Carreira, Fundador do Innovative Coaching. Formado em Engenharia Mecânica Automotivística pela FEI, Marketing Executivo pela Universidade de Ohio, Coach Profissional e Análise Comportamental pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Grande propósito de vida é ajudar pessoas a trabalhar de forma mais eficiente e eficaz.





Robson Gouveia é Head de Transformação Lean em Serviços do Lean Institute Brasil. Nos últimos 22 anos tem acumulado experiências de transformação, inicialmente na Alcoa, onde foi corresponsável pelo desenvolvimento do ABS - Alcoa Business System, e em diversas outras organizações de serviços, tais como bancos, seguradoras, construtoras, comunicação e entretenimento, educação, concessionárias de mobilidade, dentre outros. Sênior coach no suporte a empresas para o planejamento e desdobramento estratégico. Especialista em liderança lean, atuando como agente de transformação para empresas que estão revendo suas práticas de gestão. Palestrante e autor de diversos artigos da comunidade lean nacional e internacional. Administrador e Engenheiro, com MBA em Logística Empresarial e Supply Chain pela FGV-SP.

Publicado em 06/02/2019