



Novos Caminhos Grupo JCA

Uma estratégia de transformação organizacional a partir da cultura e dos valores.



Período: Março 2010 a junho 2011

Categoria: Adesão dos Colaboradores

Sumário:

O trabalho relata a experiência de transformação do Grupo JCA a partir da construção da sua identidade organizacional, visando um novo posicionamento estratégico. O desafio era a integração de um grande grupo, formado por várias empresas com histórias distintas de gestão, a partir da coesão da sua liderança e da mobilização dos colaboradores em torno de valores centrais e da sua visão e missão, tanto em termos de mercado e sociedade, como da sua cultura interna. O trabalho se realizou com a identificação da(s) cultura(s) interna, dos propósitos da sua liderança, desde o Conselho de Administração até a média gerência, da definição do seu negócio, sua missão e visão e seus valores e comportamentos.

1. Contexto:

O Grupo JCA é uma organização que atua no transporte rodoviário de passageiros a mais de 60 anos. Está presente em cinco estados, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina e transporta mais de 60 milhões de passageiros por ano em serviços urbanos, intermunicipais, interestaduais e internacionais. Suas principais empresas são a Autoviação 1001, Autoviação Cometa, Autoviação Catarinense, Sistema Integrado de Transporte de Macaé, Rápido Ribeirão, Opção Fretamento e Turismo e Metar Logística. Conta com um time de 8.000 colaboradores diretos que atuam dispersos em toda sua área de atuação.

De propriedade familiar, com capital fechado, o grupo vem vivendo um longo processo de transformação desde a sucessão do seu fundador para a segunda e terceira geração. Boa parte do crescimento do grupo se deu através de aquisições de empresas com longa história e forte presença em seus mercados. A estratégia adotada até então era de pouca ou nenhuma interferência entre as empresas, mantendo sua identidade local.

Através de uma reflexão estratégica iniciada em 2008 entre o Conselho de Administração e os Executivos que administravam os negócios, o Grupo JCA entendeu que o negócio vinha vivendo uma grande mudança, com aumento de concorrência, principalmente com outros modais, o novo perfil dos usuários (até então ainda pouco vistos como clientes), e a incorporação de tecnologias com forte impacto nos serviços prestados e na gestão dos negócios.

Dentre as várias decisões tomadas nesta reflexão, a liderança do Grupo JCA avaliou que o grande diferencial estratégico para seguir sendo um grande grupo no futuro não seria apenas a tecnologia, sua capacidade de investimentos em novos equipamentos e mesmo a inovação de que tanto se orgulhava. O grande diferencial estratégico seria realmente Gente! Parece lugar comum, mas de fato a capacidade de gerar serviços com qualidade diferenciada, soluções inusitadas e inovadoras e gestão de resultados estaria em pessoas altamente preparadas e mobilizadas na organização.

A criação de uma área voltada para a gestão estratégica de pessoas a partir de 2009 tinha como o primeiro objetivo criar uma forte coesão e espírito de pertencimento em todos os colaboradores dispersos em mais de 300 localidades. A questão colocada pelo Conselho foi: Como fazer com que o espírito da família se mantenha em um grupo tão grande e tão

disperso? Como manter a coesão, o sentimento de pertencimento, a alma da organização em todas as pessoas que trabalham conosco?

Tratava-se, portanto, de buscar uma identidade que fosse além do fato das empresas serem pertencentes ao mesmo grupo. Mantendo a tradição de não se realizar uma intervenção burocrática, impondo um modelo único de gestão a todas as empresas, o Grupo passou a se preocupar em construir um propósito comum para mobilizar as pessoas em torno de uma Visão que fosse condizente com sua história, mas que, ao mesmo tempo, produzisse as mudanças necessárias para este novo posicionamento estratégico do Grupo que visa reforçar a marca do grupo, gerar uma forte sinergia entre as empresas, potencializando os negócios, e se diferenciar na prestação de serviços aos clientes. A integridade e a perenidade da organização copunham as preocupações de fundo da alta direção.

2. Novos Caminhos JCA

2.1. O Diagnóstico

A idéia de construir a identidade da organização, partiu de uma visão integral de organização, cujas dimensões podem ser associadas a das pessoas. A figura 1 ilustra este conceito, tomado de empréstimo de Moggi e Burkhard¹. A idéia é que a integridade, tanto das pessoas quanto de uma organização está relacionada à subordinação das suas relações (com clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade, etc.), dos seus processos e dos seus recursos a um propósito, visão e valores próprios que irão diferenciar o grupo.

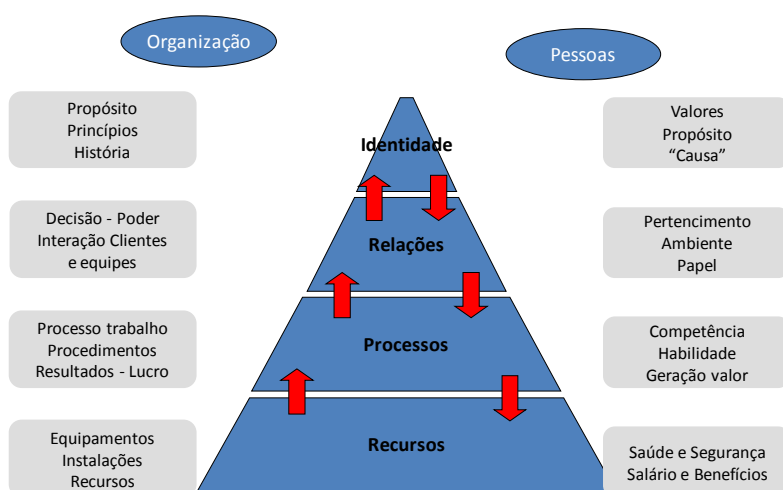


Figura 1. : As dimensões da organização e sua relação com as pessoas.

¹ Moggi, J. e Burkhard, D. "O Espírito Transformador – a essência das mudanças organizacionais no século XXI", São Paulo, Ed. Antroposófica, 2005

O outro princípio levado em conta é de que a identidade de uma organização reflete as práticas e valores de sua liderança. Portanto, os valores e práticas que estão presentes são a fotografia das práticas e valores que, ao longo do tempo, vem sendo exercido pela sua liderança.

O primeiro passo então, para o trabalho foi identificar os valores e práticas que eram reconhecidos dentro da empresa, bem como aqueles desejados pelas pessoas que fazem esta organização. Realizamos então, utilizando a metodologia proposta por Richard Barret², uma grande pesquisa de valores. Participaram mais de 4.500 pessoas, desde os membros do Conselho de Administração, passando pelos Executivos, Gerentes e colaboradores de operação.

A pesquisa propôs às pessoas uma vasta lista de valores e comportamentos das quais elas tinham que identificar: aqueles que mais se aproximam dos seus próprios valores pessoais; aqueles em que eles percebem estarem presentes hoje na empresa; e aqueles em que as pessoas desejavam ver presentes na empresa para que ela fosse uma empresa de sucesso.

A pesquisa permitiu um amplo diagnóstico da organização em termos de valores e práticas identificadas. Ela permitiu analisar as congruências e as distâncias entre as percepções da alta direção, da média liderança e do conjunto de colaboradores. Permitiu ainda identificar o grau de identificação dos valores pessoais com as práticas da empresa e os comportamentos e valores esperados pelas pessoas para o sucesso da organização. Dentre as práticas presentes foi possível verificar ainda o nível de “entropia”, ou seja a presença daqueles valores e comportamentos limitantes, que tiram energia da organização e não geram valor, nem aos seus clientes, nem aos acionistas, nem aos colaboradores.

O diagnóstico apontou, portanto, as grandes distâncias entre as práticas presentes na organização e aquelas desejadas, seja pelos colaboradores, seja pela sua liderança. Apontou também quais são aqueles valores chave, que estando presente tanto nos valores pessoais quanto nos desejados, poderiam alavancar a transformação da organização.

² Tivemos o apoio neste projeto da DBM, consultoria especializada, que nos apresentou a ferramenta desenvolvida pelo Barret Values Centre. O conceito e metodologia encontram-se em: Barret, R. “Criando uma Organização Dirigida por Valores: uma abordagem sistêmica para a transformação cultural. São Paulo, Antakarana – Prolíbera Editora, 2009.

2.2. Declaração de Missão, Visão e Valores.

O diagnóstico foi analisado em vários seminários com toda a liderança, desde a alta direção, e em grupos focais com parte dos colaboradores durante o primeiro semestre de 2010. Como fruto desta reflexão e também considerando a visão estratégica da alta direção, foi possível construir a definição do negócio, a Visão e a Missão do Grupo. A primeira grande definição, que vem alterando fortemente todo o modelo de negócio foi a de que somos uma empresa de “soluções em deslocamento de pessoas e encomendas expressa”, muito mais abrangente do que a visão anterior de uma “empresa de ônibus”.

Na figura 2 podemos conhecer estas declarações. Observe que, além de definir a Visão e Missão junto aos nossos clientes e sociedade, também definimos uma visão da perspectiva interna (ou seja da cultura desejada na organização) e uma missão para esta transformação interna (o que temos que fazer para construir esta organização).

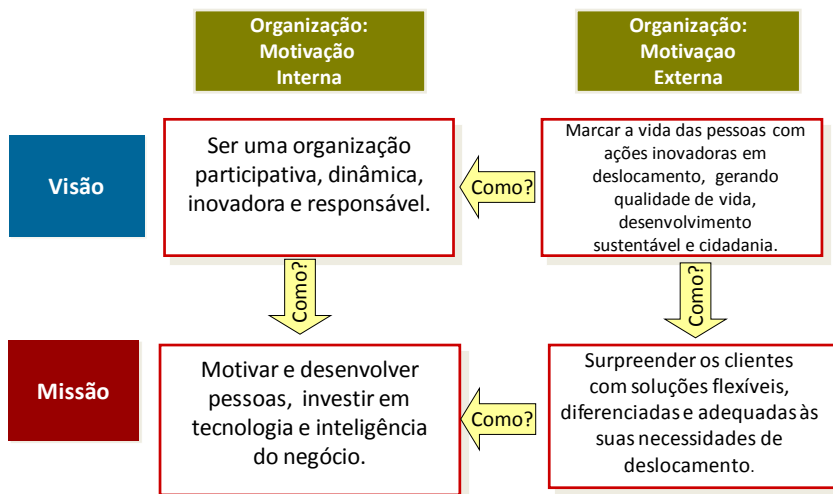
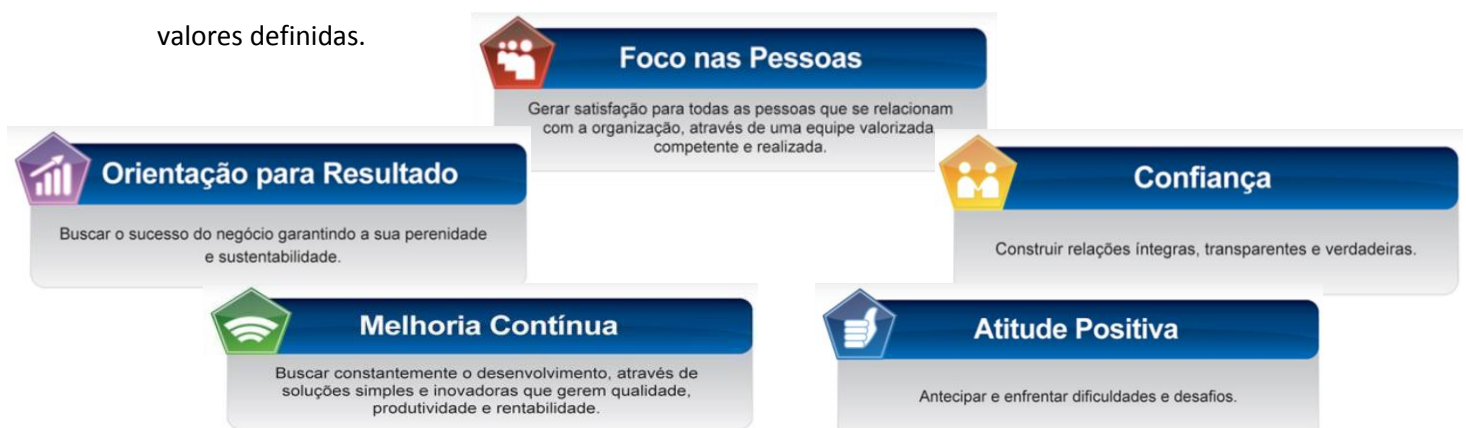


Figura 2: Declaração de Missão e Visão e sua coerência interna.

Também definimos os valores centrais da organização. A declaração de valores tem a finalidade de indicar os comportamentos esperados e guiar a tomada de decisão, principalmente da liderança. Eles foram traduzidos em comportamentos observáveis para que possam ser um guia concreto das relações dentro da organização. Abaixo as declarações de valores definidas.



Antes da divulgação a toda a organização das declarações de missão, visão e valores, firmou-se um “Contrato de Liderança” entre os acionistas e os executivos e entre estes e seus gerentes. O contrato se realizou a partir das expectativas e ofertas de cada parte, que transformou-se em compromissos de lado a lado. O contrato rege comportamentos e atitudes esperadas de liderança para que a identidade corporativa seja uma realidade na empresa. De tempos em tempos ele é revisado e avaliado o quanto vem sendo relamente cumprido.

2.3. Implantação:

O projeto de disseminação destes novos valores em todas as empresas e de implantação das mudanças necessárias foi nomeado de Novos Caminhos. Os pilares de sua sustentação foram:



Figura 3: Pilares de sustentação dos Novos Caminhos.

Uma nova governança corporativa, com definições claras do Conselho e dos Executivos, bem como com uma nova estrutura organizacional, surgiu para agilizar as decisões e gerar compromissos no conjunto da organização.

No pilar da liderança, foi definido uma grade de competências chave de liderança para o grupo JCA, que estão fundamentando todo o programa de desenvolvimento gerencial, implantado a partir de final de 2010. Ao longo deste período um forte investimento foi realizado em desenvolvimento do corpo de liderança (desde encarregados até a alta direção), entendendo que os novos valores só serão validados com a prática desta liderança. As competências também são, hoje, os critérios de avaliação e preparação para a sucessão nas posições de liderança das empresas do Grupo JCA.

Para mobilizar a organização, no segundo semestre de 2010, uma grande campanha de divulgação da Missão, Visão e Valores foi realizado em toda a empresa. Com participação direta dos acionistas, executivos e gerentes, foram realizados grandes encontros em cada filial das empresas, em um debate aberto e franco com os colaboradores. Atualmente estamos realizando uma campanha específica para cada valor. Nela os colaboradores são chamados a

buscar exemplos de práticas daquele valor nos seus locais de trabalho e identificar aquilo que deve ser alterado.

A comunicação foi unificada em todas as empresas, buscando uma identidade com o grupo. Campanhas específicas fortalecendo a saúde, a educação e os cada valor estão sendo realizadas, com apoio de multiplicadores internos.

Também estamos revendo políticas e práticas de RH, buscando unificar benefícios e políticas em todas as empresas. Dois temas foram priorizados, o foco na saúde e segurança das pessoas e a educação, com o programa “Pratas da Casa”.

3. Envolvimento da Organização:

Como relatamos acima toda a organização foi envolvida no projeto. O principal fator de sustentação do programa foi o envolvimento direto dos acionistas, seja pela congruência com seus valores e sua história, seja pelo alinhamento com a estratégia do grupo.

Priorizamos, nesta mobilização, fortemente a liderança, seja dos principais executivos de cada empresa, seja da média liderança. O alinhamento com suas crenças pessoais e seu compromisso com a auto reflexão sobre suas práticas é o que vem garantindo a compromisso com esta nova identidade corporativa.

Os colaboradores que atuam na operação também foram envolvidos, seja no levantamento da cultura presente, seja na mobilização. No entanto há ainda um grande desafio de ampliar a participação deste grupo de pessoas. A cultura hierárquica e de baixa comunicação interna, muito bem diagnosticada na fase da pesquisa, ainda não foi totalmente superada. Nossa aposta é que, com a melhor preparação da liderança, esta consiga mobilizar mais seus colaboradores em torno destes valores.

Ainda não envolvemos, neste processo de construção da identidade, nossos clientes e fornecedores. Entendemos que temos um grande caminho de melhoria de processos e de comunicação com este público para que eles possam experimentar os valores do grupo no contato conosco.

4. Avaliação da Experiência:

Os resultados dos Novos Caminhos são de vários níveis, em alguns eles já são bastante significativos, em outros ainda temos um bom caminho a avançar.

No nível de estrutura organizacional o Projeto Novos Caminhos provocou o surgimento de uma nova governança e uma nova estrutura organizacional. Esta nova estrutura permitiu a inclusão de novas competências e instrumentos de gestão, que vêm agilizando a tomada de decisão e a coesão do grupo. Hoje as empresas se encontram agrupadas nesta estrutura, seguindo uma mesma orientação estratégica e buscando grandes sinergias de negócio.

Também no nível da estratégia, o projeto Novos Caminhos permitiu o surgimento de um planejamento estratégico comum ao grupo, com definições das suas principais diretrizes, objetivos, metas e projetos comuns no grupo. O ambiente de grande consenso e alinhamento entre toda a liderança destas estratégias só foi possível após este sentimento de pertencimento a um grupo coeso.

Alguns paradigmas de gestão de pessoas também vêm sendo questionados a partir dos valores e do desenvolvimento da liderança. Um deles é da punição automática (principalmente na avaliação de ocorrências de trânsito), e outro da hierarquia.

Também foi graças a consciência gerada pelo projeto que foi possível realizar algumas alterações nos planos de benefícios, principalmente os ligados à saúde e educação.

Avaliamos que ainda há um grande caminho para tornar estes valores fortemente presente em todos os espaços da nossa organização. Conter a rotatividade de pessoal ainda é um grande desafio, que está relacionado à nossa capacidade de selecionar, desenvolver e reter as pessoas.

Criar um ambiente de desenvolvimento constante, onde as pessoas possam ver oportunidades de aprendizado e crescimento na organização, ainda é um grande desafio para nós.

O projeto até aqui, traçou um rumo, sobre o qual hoje há um grande grau de consenso, o que permite o surgimento de várias idéias e iniciativas de transformação. Este era o seu propósito inicial, criar uma visão inspiradora, que, aliado à história de sucesso deste Grupo pudesse criar as bases para uma grande transformação organizacional.

Ficha Técnica:



Equipe responsável pelo projeto:

Gustavo Rodriguez
Diretor Executivo da JCA TLM Holding

João Carlos Cândido
Gerente de Gente e Gestão

Simone Poubel
Especialista em Desenvolvimento

Nicolau Maranini
Gerente de Comunicação

Consultoria de apoio à pesquisa e definição das declarações:



Consultores:

Cristina Fortes

Paulo Monteiro

Roberto Ziemer