



Assine

REVISTA EXAME

Por que o maior banco da Holanda quer se parecer com o Spotify

Para executivo do ING, mudar a lógica de formação de times e o organograma era a única saída para ganhar agilidade

Por [Aline Scherer](#)

8 set 2017, 09h30



Payan Djavdan, que conduziu a mudança: "Reduzimos custos e somos mais produtivos" (Divulgação/Revista EXAME)

São Paulo – Há três anos, os executivos do ING, maior banco holandês, decidiram mudar todo o organograma da companhia. Em vez de departamentos, os funcionários passaram a ser divididos em esquadrões **multifuncionais**, organizados em tribos e seções. Funcionário do banco há quase 20 anos, Payan Djavdan participou do grupo que liderou a mudança de um sistema clássico industrial para o modus operandi da gestão ágil. Ex-diretor de projetos, Djavdan ocupa desde fevereiro o cargo de responsável global pelo modelo de operação e formato de trabalho no banco ING, e tem como missão introduzir o novo método em todos os 13 mercados onde o banco opera. Da sede em Amsterdã, Djavdan concedeu a seguinte entrevista a EXAME.

Exame – Como vocês chegaram ao novo modelo organizacional?



Assine

decidimos que implementaríamos o modelo. Na sede, a mudança levou seis meses.

Exame – A maioria das empresas está fazendo a transformação de maneira gradual. Por que o ING foi tão radical?

Djavdan – Fizemos um piloto durante um mês com cinco esquadrões de nove pessoas. Mas eles acabavam tendo de lutar contra toda a organização, e isso não é ágil. Fazendo uma analogia, era como se a Inglaterra resolvesse trocar o sistema de trânsito, mas, antes, fizesse um piloto somente com caminhões aos domingos.

Exame – Como é a estrutura organizacional hoje?

Djavdan – Temos menos reuniões e menos trabalho compartimentado. Ou seja, menos “passadas de bastão” entre as equipes. Por outro lado, há mais espaço para iniciativa e maiores níveis de responsabilidades para os times e os indivíduos. A estrutura é baseada nos esquadrões: equipes multidisciplinares de nove pessoas que sentam juntas e têm de entregar, ao final de um curto período de tempo, uma parte de um projeto maior. Os esquadrões formam tribos, cujos chefes comandam as áreas de negócio. Já as seções reúnem todos da mesma expertise, como os cientistas de dados e os responsáveis pela jornada do consumidor.

Exame – Os órgãos reguladores realizaram uma auditoria?

Djavdan – Sim, uma condição imposta foi que não mexêssemos nas áreas de risco, finanças e recursos humanos. O ING também contratou um auditor. Quem trabalha nas agências, por exemplo, não usa agile.

Exame – O que mais foi feito para minimizar os riscos?

Djavdan – Comunicar-se de forma transparente é importante; caso contrário, as pessoas podem não entender o modelo. Todos do **conselho de administração** devem se comprometer com a mudança, não basta só concordar. E, por fim, fazer rapidamente. De outra forma, a incerteza cresce e os melhores talentos deixam a empresa.

Exame – Quais os resultados da mudança?

Djavdan – A eficiência aumentou 30%. Ou seja, reduzimos custos e somos mais produtivos. E melhorou o tempo necessário para finalizar um projeto. Antes eram quatro atualizações do nosso app por ano. Agora, são várias por mês. O engajamento dos funcionários cresceu. As pessoas se divertem mais no trabalho, eu sou uma delas. Hoje somos um banco no qual muitos querem trabalhar porque somos disruptivos. E isso é o mais importante.

NOTÍCIAS SOBRE

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

EXAME 50 ANOS

MULTIFUNCIONAIS

SPOTIFY

Recomendado por



Pela Web



PATROCINADO



Empresas de limpeza: saiba como elas otimizam escalas de trabalho.

ToTvs



PATROCINADO

Usados que valem a pena

Autoline

PATROCINADO

Ela não usa nada do salário para pagar contas. Veja como

Empiricus Research