



Washington Sorio diz que o fator determinante para uma empresa mudar o organograma é a perpetuação

Quando o negócio precisa ser revisto

O mundo globalizado pede ações rápidas para as mudanças econômicas e de ambiente. Rever a estratégia do negócio é necessário para manter a empresa viva e com lucro.

Por Toni Mello

O Brasil cresce e as empresas também expandem seus negócios, muitas passam a operar no exterior ou aumentam sua atividade internamente. Com isso, a estrutura pode ser revista através de um novo desenho organizacional. Isso, além das mudanças no mundo global que exigem revisão do negócio, com nova estratégia. É o que vemos atualmente com a crise.

Para Aldemir Drummond, professor de estratégia e coordenador do Núcleo de Gestão Empresarial da Fundação Dom Cabral, a mudança envolve diversas variáveis. “Uma nova estratégia pode implicar em mudanças nos processos de trabalho, nas competências requeridas, nos sistemas de incentivo e sanções, nos sistemas de informação e nos processos de comunicação.”

Washington Sorio, consultor de RH, diz que o fator determinante para uma empresa mudar o organograma é a perpetuação, visando maior rentabilidade. “O objetivo principal é ‘cortar gordura’, deixar a empresa mais leve e melhorar o desempenho”.

A reestruturação envolve pessoas, com demissões, novas contratações e novos cargos. “As pessoas estão no centro do processo, o que requer muita atenção. O tratamento tem que ser digno, com respeito e transparência”, ressalta Sorio. Toda mudança sofre resistência. “Não é que as pessoas não gostem, elas não querem é que mudem aquilo que estavam acostumadas a fazer”. Para Sorio, a comunicação ajuda no processo, mas o fator determinante é o exemplo que vem de cima.

Malena Martelli, presidente do Comitê de Gestão de Pessoas da Câmara Americana de São Paulo (AMCHAM), coloca que do ponto de vista do RH é importante compreender o impacto que a mudança organizacional causa nas pessoas. “Temos que antecipar as reações, mapear as habilidades existem ou não na organização e traçar plano de desenvolvimento e comunicação com base nesse diagnóstico”.

Drummond defende que o profissional de RH entenda o negócio da empresa. “Boa parte dos gestores têm

competências nos processos de RH, mas certa dificuldade para entender o negócio. Se o profissional de RH deseja ter influência, é fundamental que ele enxergue a gestão de pessoas na perspectiva do negócio, isto é, como as pessoas podem contribuir”.

Washington Sorio diz que a participação do executivo de RH no processo de reestruturação é primordial, sendo o “braço direito” do principal executivo, podendo exercer o papel de arquiteto da estratégia. O organograma pode ser revisto para ampliar ou enxugar funções e níveis hierárquicos, como consta nos exemplos:

Gate Gourmet

Em 1995, a empresa Gate Gourmet adquiriu o catering da Varig. Na época, a multinacional Suíça era a segunda maior no ramo de *catering*. Na nova fase foi preciso reavaliar a estrutura e a cultura organizacional da empresa. A Varig demitiu 750 funcionários e, no dia seguinte, a Gate Gourmet contratou 750 funcionários com os mesmos cargos. Mas, para alguns o salário diminuiu, além dos benefícios - a Fundação Rubem Berta oferecia um pacote maior de benefícios.

Águas do Amazonas

O grupo francês SUEZ adquiriu, em 2000, a empresa Manaus Saneamento S.A., que foi privatizada. Na época, os funcionários e o sindicato eram contra a venda. Foi preciso modificar uma empresa com hábitos de estatal para uma empresa privada, com resultados e lucros. Primeiro foi realizada pesquisa de clima e de *know-how*. Depois, o Programa de Demissão Voluntária conseguiu 479 adesões. Um novo acordo coletivo de trabalho alterou itens primordiais para o sucesso do negócio. Passada essa etapa, treinamentos foram criados para desenvolver os funcionários, além de programas de motivação.

Grupo Ponte

Em 2006, o Grupo Ponte, empresa com estrutura familiar, viu que era o momento de se profissionalizar. O primeiro passo foi modificar o organograma com diminuição dos níveis hierárquicos de sete para quatro. A reestruturação estava baseada em três níveis: pessoas, processos e tecnologia. Com isso foi redefinida a missão e os valores. Outro aspecto foi simplificar e acelerar as decisões. O resultado foi uma empresa mais enxuta e dinâmica.

Efeito China

A pressão ambiental também é um fator que pede mudanças. É o caso de uma empresa do setor têxtil de médio porte, com cerca de 1 000 funcionários e faturamento na casa dos R\$ 65 milhões. As tarifas de importação do setor caíram nos últimos 15 anos, com aumento na importação de tecidos de custo mais baixo.

A empresa, que produzia tecidos simples e de baixo custo, optou por oferecer tecidos sofisticados, com maior valor agregado, além de iniciar uma linha de malharia. Há cinco anos o processo é conduzido de maneira gradativa, e ainda está em curso.

Para evitar “ruídos” o novo posicionamento foi comunicado. Houve capacitação em novos processos e tecnologias, além da contratação de funcionários. Ainda que boa parte do que foi planejado tenha sido executado, mudanças nas ações dos competidores e na legislação que afeta o setor significaram uma necessidade de reavaliação da estratégia.

Site: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_391307.shtml