

ANO XIII Nº 53 - 1996

ISSN 0102-5279

CELULOSE & PAPEL

ENTREVISTA
ALFRIED PLÖGER

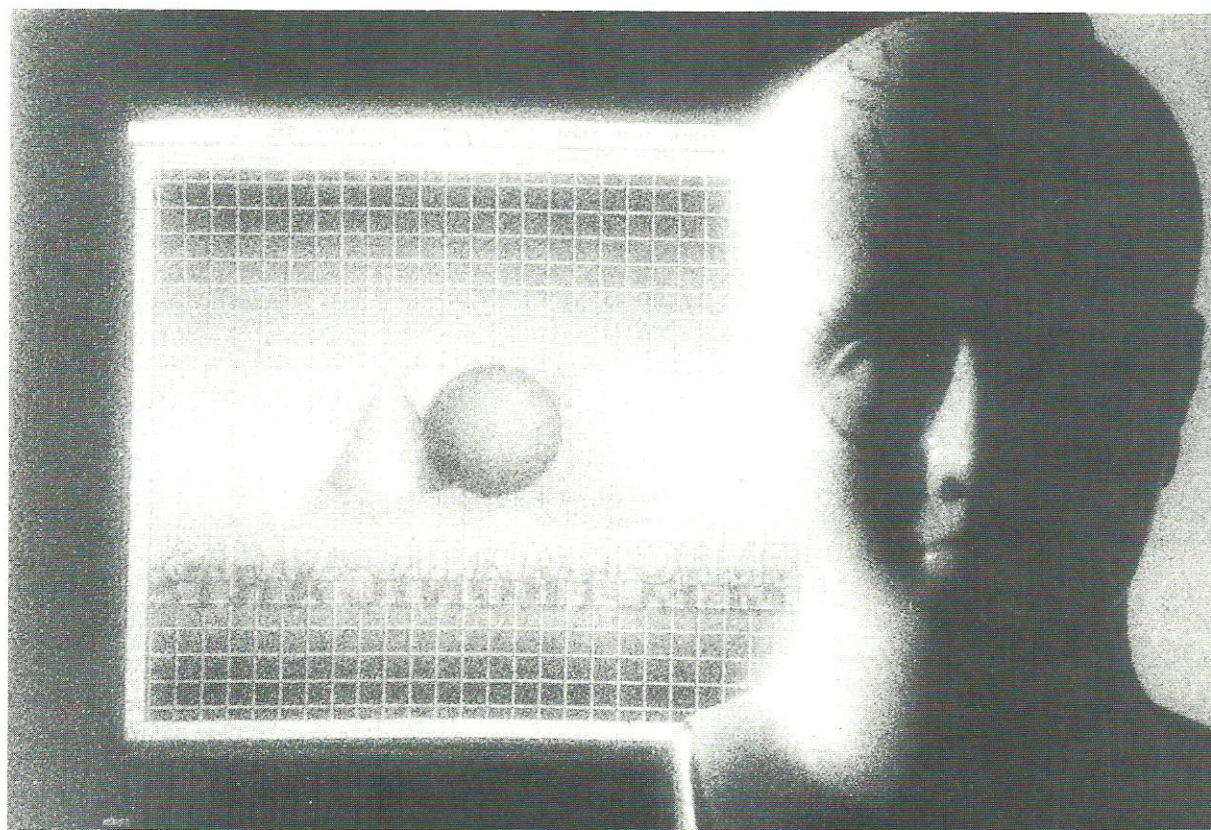
13(53)



Cenibra Dobra a Produção

EMPRESAS

O DESAFIO DO TERCEIRO MILÊNIO



O DESAFIO DO GERENCIAMENTO DO FUTURO: PESSOAS E TECNOLOGIA

Adequar as empresas para enfrentar a crescente competitividade no mundo dos negócios já é uma realidade. O terceiro milênio exigirá criatividade, agilidade, inteligência, informação, sistemas e tecnologia de ponta.

Texto: Maroni J. Silva

A aproximação da virada do século aliada à reflexão sobre a velocidade com que o capitalismo se reproduz, estão sinalizando profundas alterações na estrutura, no perfil, na postura e no funcionamento das empresas que chegarão ao Terceiro Milênio. O epicentro é provocado pelo vendaval de mudanças que vem balançando, desde já, o mundo dos negócios, bem como o padrão de relacionamento entre capital e trabalho. Os novos paradigmas vêm se impondo como uma verdadeira guerra, no mais acabado estilo

darwiniano que caracteriza a economia de mercado, em tempos de globalização. Mas, por enquanto, o cenário é de paz, pois, ao contrário de outros tempos, o arsenal é composto por produtos e serviços de classe mundial, criatividade, agilidade, inteligência, informação, sistemas, tecnologia de ponta e muita competitividade.

Boa parte do que se espera para o futuro, na gestão dos negócios, já está acontecendo desde o início da década, quando a globalização decretou o fim das reservas de mercado. Ao abordar a questão, o

empresário Edson Vaz Musa, diretor-presidente da Rhodia, uma das empresas pioneiras no Brasil no chamado gerenciamento de mudanças, disse que "até a abertura das fronteiras, o mundo ocidental vinha numa determinada velocidade, em termos de competitividade e qualidade. E, de repente, constata que o Japão está muito à frente nesse processo e se obriga, então, a dar um salto muito forte. Tivemos que repensar as organizações para progredir muito mais rápido. Entre 1990 e 1991, a própria Rhodia, por exemplo, fez uma brutal reen-



Edson Vaz Musa, da Rhodia.

“É fundamental encontrar uma fórmula que torne a remuneração variável, assim como as receitas.”



Roberto Boetger, da Aracruz

“A flexibilidade e a rapidez se tornaram elementos essenciais para gerenciar num ambiente de incertezas e que exige inovação constante.”

genharia, reduzindo em mais de 40% nos custos efetivos e aumentando a produção”.

O que vai acontecer daqui para frente, segundo Musa, é um processo de melhoria contínua, onde as empresas “terão que orientar sua estratégia no sentido de atuar somente onde se sentem mais habilitadas. A forte competitividade que estamos presenciando, hoje, não vai mais permitir mediocridade; ou você é muito bom naquilo que faz ou fica fora do jogo”. Existe uma regra, de acordo com a avaliação de Musa, válida para todos os setores: “Se a empresa atua numa atividade mundializada, tem que se situar entre as melhores do mundo; se for uma atividade regionalizada, deve figurar, também, entre as melhores da região”.

Mudanças na gestão

“O ambiente de negócios é cada vez mais incerto e competitivo e isso gera mudanças significativas na gestão”, complementa Roberto Boetger, diretor de Recursos Humanos da Aracruz Celulose, desde novembro de 1995. Depois de ter desenvolvido projetos, como consultor, a quase uma centena de empresas brasileiras nas áreas de processo de gestão, recursos humanos e mudança organizacional, Boetger constatou que “o foco da gestão está se deslocando para fora da empresa, onde estão os clientes e as oportunidades. Além disso, a ênfase não está mais na estrutura, na organização, nas regras, mas em valores, processos e pessoas. A flexibilidade e a rapidez se tornaram elementos essenciais para gerenciar num ambiente de incertezas e que exige inovação constante”.

Para garantir o sucesso de qualquer organização, segundo Musa, é preciso encontrar um perfeito equilíbrio entre a satisfação de todos os atores envolvidos no processo. “Em primeiro lugar, temos que conhecer as necessidades e expectativas do cliente e atendê-las; em segundo, devemos fazer o mesmo com os acionistas da empresa; e em terceiro, tratar bem o pessoal da organização. Esse tripé é absolutamente fundamental. Devemos nos preocupar também com a satisfação da comunidade e manter uma ligação forte com os fornecedores”.

Não há dúvidas de que existe um enorme vácuo entre as idéias defendidas pelos clássicos da administração

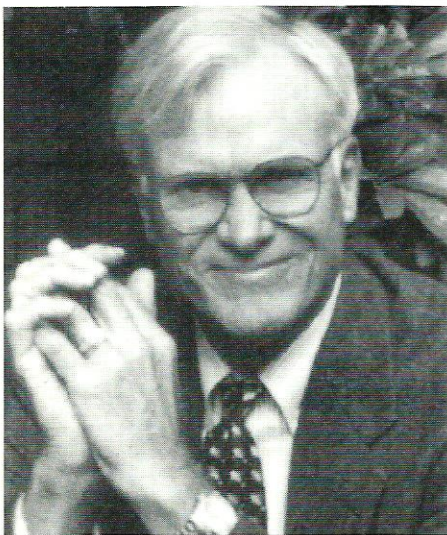
(Frederick Winslow Taylor - pioneiro no estudo da organização racional do trabalho industrial e Henry Ford, pai da linha de montagem) e o irreversível processo de mudanças que o mundo dos negócios vem experimentando, atualmente, o qual já derrubou alguns mitos consagrados pelas antigas teorias administrativas, como admitiu, em São Paulo, o consultor norte-americano William Bridges. A própria globalização vem apressando a falência dos sistemas de produção e de gestão ancorados na estrutura organizacional vertical, burocrática, com rigidez hierárquica, centralização das decisões e preocupação exclusiva com o ambiente interno.

Redução da Hierarquia

A reestruturação da Champion Papel e Celulose exemplifica bem a questão, conforme detalhou o diretor executivo Odair Garcia. Até há pouco tempo, a rotina de trabalho da empresa era subordinada a sete níveis hierárquicos. Assim, uma decisão operacional na área de papel, por exemplo, era precedida de quatro telefonemas, às vezes à noite, para a casa de algum diretor. Da mesma forma, a caça aos clientes dependia de uma única reunião mensal da área de vendas, quando eram definidas as metas de faturamento para um determinado período. Mas atualmente, a estrutura e o funcionamento da empresa mudaram completamente, ajustando-se aos novos tempos.

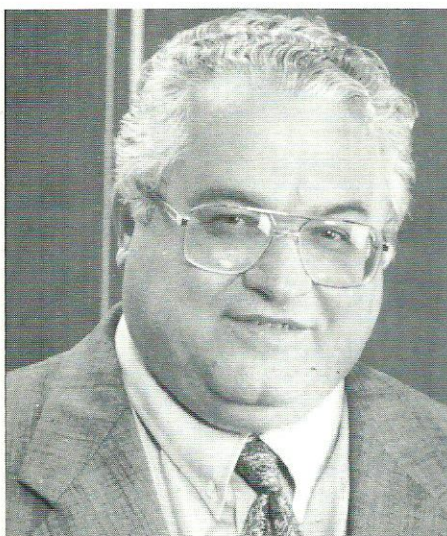
Além da redução dos níveis hierárquicos para quatro - podendo chegar a três no futuro - foi posta em prática uma total descentralização de atividades e delegação de responsabilidades. Hoje, diz Garcia, quando algum técnico da unidade de Mogi Guaçu, que fabrica 350 mil toneladas/ano de papel, tem algum problema numa caldeira, soluciona via computador, acessando informações em qualquer uma das 50 fábricas do grupo espalhadas pelo mundo. Por outro lado, os homens de venda, responsáveis pelo atendimento de clientes em mais de 50 países, tomam suas próprias decisões, as quais são reavaliadas diariamente.

Para garantir a continuidade desse processo, a empresa deverá investir este ano no Brasil, algo em torno US\$ 1 milhão no treinamento do pessoal situado abaixo dos níveis de gerência. A



Willian Bridges, escritor e consultor nos EUA.

“O emprego com carteira assinada é uma herança do século passado. E esta será uma transição muito dolorosa.”



Odair Garcia, da Champion

“A estrutura e o funcionamento de nossa empresa mudaram completamente, ajustando-se aos novos tempos.”

grande preocupação neste sentido, segundo Garcia, é capacitar seus colaboradores para que eles compreendam o ambiente em que a empresa está operando e trabalhem sempre sintonizados com os objetivos da organização.

A questão central, complementa Boetger, da Aracruz, “é como construir um processo de gestão de pessoas em que haja questionamento sobre desempenho, contribuição e adequação de perfis gerenciais e técnicos e a melhoria constante da qualificação dos recursos internos. Os reais talentos gostam de desafios e de padrões elevados de resultados. O desafio é conseguir atraí-los e mantê-los motivados dentro da organização”.

Menos empregos

No futuro, segundo Brigdes, aponta pelo *The Wall Street Journal* como um dos dez consultores em desenvolvimento executivo mais solicitados dos Estados Unidos, a sociedade terá que se acostumar com “Um Mundo Sem Empregos”, título do livro que lançou, no início de março, durante um Seminário Internacional sobre transição nas empresas, no Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios do Senac. O seminário representou o ponto de partida de um programa que terá continuidade em abril e junho - Como Liderar Transições nas Empresas - pelo consultor Dino Carlos Mocsányi, que liderou mais de uma centena de projetos de mudança organizacional, produtividade e qualidade, no Brasil, Espanha, Portugal, México, Chile e Venezuela, e que foi certificado no Brasil para difundir a metodologia de Bridges, cuja carteira de clientes inclui empresas como a Pacific Bell, Intel, Apple, Procter & Gamble e a Chevron Corporation.

Bridges, que também é autor do *best seller Transitions: Making Sense of Life's*, que está na 29ª edição e já foi lido por 250 mil pessoas no mundo inteiro, considera que o emprego com carteira assinada é uma herança do século passado. Admite, contudo, que para muitas pessoas, principalmente no Terceiro Mundo, trocar o salário fixo do final do mês por uma remuneração variável, que dê mais flexibilidade às relações entre capital e trabalho, representa uma transição sócio-cultural tão dolorosa quanto foi para o homem pós- Revolução

Industrial, acostumar-se com a hegemonia da sociedade urbano-industrial, enquanto, do ponto de vista da sobrevivência, o trabalho na agricultura parecia muito mais seguro, considerando-se os padrões ético-filosóficos da época.

Na verdade, observa o engenheiro e administrador de empresas Murilo Ribeiro de Araújo, diretor de Estratégia e Qualidade, da Companhia Melhoramentos, com mais de um século de existência, perseguir o caminho da modernidade preservando, ao mesmo tempo, valores antigos mas de extrema importância corporativa, como tradição e confiabilidade, representa um desafio significativo para a empresa do futuro. Traduzindo-se o conceito à prática do dia-a-dia, observa, significa que uma empresa focada nas exigências da globalização deve estar sempre atenta aos talentos internos, dando-lhes oportunidade para que manifeste suas idéias, mas sem descuidar-se da necessidade de renovação, inclusive para romper eventuais focos de acomodação e de falta de iniciativa.

As mudanças vão ocorrer com uma velocidade tão grande, afirma por sua vez o presidente da Rhodia, que a demanda por competência e especialização obrigarão as empresas a criar um clima “onde as pessoas aprendam a aprender. Isto será fundamental porque o funcionário que se acomodar numa coisa que sabe fazer hoje, amanhã estará desatualizado. Eu cito com frequência o exemplo de alguém que aprendeu o sistema cobol, na área de computação. Hoje, ele não serve para nada. Então, muito mais importante é procurar saber o que existe sobre uma determinada coisa e a partir daí avançar, mas sem a preocupação de reinventar a roda”.

Assumir riscos

O perfil do funcionário do futuro já uma exigência, hoje, segundo Boetger, da Aracruz: visão internacional, compreensão da tecnologia e seus impactos no negócio, ousadia para assumir riscos, rapidez de ação e reação, capacidade contínua de aprendizado, “habilidade para convencer e, sobretudo, saber inspirar pessoas. A grande diferença será entre os que sabem e os que não sabem. O valor novo, na realidade, se chama viver e trabalhar em estado permanente de aprendizagem”. A globalização, o

impacto da tecnologia, consumidores mais atentos e exigentes, competição mais acirrada e questões sociais complexas, tais como o desemprego estrutural, investimentos em educação, o custo dos encargos sociais estarão entre os principais fatores que determinarão as tendências do gerenciamento do futuro, segundo o representante da Aracruz.

Por mais complexo que seja o cenário macroeconômico, "o importante é entender que o mercado de trabalho é um mercado como qualquer outro, onde também predomina o impacto da oferta e procura", ensina o administrador de empresas Simon Franco, que recebe, mensalmente, em São Paulo, 900 currículos de executivos a procura de emprego. Por outro lado, afirma o diretor da Simon Franco Recursos Humanos, especialista na caça de executivos, a oferta de empregos do século 21, além de escassa, contemplará apenas as pessoas de comportamento inquisitivo, curiosas e permanentemente insatisfeitas.

Neste sentido afirma o *headhunter* que - já encontrou o profissional certo para cargos de diretoria em empresas como a Votorantim, Prosdócimo, Olivetti, Golden Cross e Aracruz - treinamento e habilidade serão condições indispensáveis ao trabalhador do futuro, mas isso não é tudo. O desejo de mudar a toda a hora é o que vai diferenciar um profissional do futuro dos demais. "Não se quer mais aquele empregado que só pensa em cumprir ordens, não inova. Se for chefe, não precisa ser gênio, mas tem que ser capaz de perceber os talentos ao seu redor e dar-lhes a chance para que eles se manifestem sobre o que saibam".

A palavra-chave no novo relacionamento entre capital e trabalho é resultado e não mais o cumprimento de uma determinada carga horária, segundo os entrevistados. Outra questão fundamental, diz Musa, é encontrar uma fórmula que torne a remuneração do trabalho variável, assim como as receitas. "Essa é a melhor forma de proteger o emprego porque se o custo da mão-de-obra for mantido fixo, quando a empresa atravessar uma conjuntura desfavorável, demitir será sua única alternativa. Se encontrarmos uma maneira de proporcionalizar os custos, a empresa terá melhores condições de atravessar crises e, em contrapartida,

os funcionários poderão aproveitar melhor os períodos de alta"

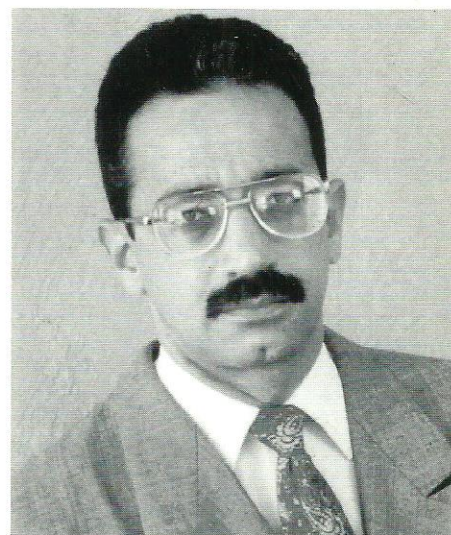
Distribuição de renda

"Existem duas maneiras para se fazer isso: uma delas é não ter mais empregado fixo, ou seja, todos contratados como empresas prestadoras de serviço. A outra é ter contratos flexíveis, onde a remuneração ficará subordinada à carga de trabalho". Musa entende, porém, que somente depois que os salários no Brasil forem superiores ao nível de sobrevivência das pessoas será possível pensar em contratos flexíveis. "Quando o trabalhador está no limite da sobrevivência, você não pode chegar e propor que ele receba menos porque naquele mês a empresa não vai bem".

Enquanto não houver uma melhora na distribuição de renda, Musa considera a terceirização e o trabalho em casa (*home-office*) como alternativas válidas no sentido de ajudar as empresas a se adaptarem às novas condições de mercado. Mas alerta para que a empresa não se descuide de sua imagem, ao delegar a terceiros determinadas tarefas. Os terceirizados devem compartilhar e praticar os mesmos valores que integram a cultura da empresa.

Boetger, da Aracruz, concorda: "tem que haver congruência entre os valores da empresa e os dos seus terceiros, ou seja, uma efetiva parceria na relação de negócios. Os ex-empregados devem ter a oportunidade de participar do processo, desde que compreendam o que se espera deles como terceiros. O fato de já conhecerem e compartilharem os valores da empresa é bastante positivo nessa nova relação. Mesmo assim, muitas empresas vêem-se diante de dificuldades ao mantê-los como parceiros ineficazes, por paternalismo".

Em certos casos, a reengenharia causou problemas internos que desgastaram a terceirização. Ficou claro, segundo Garcia, da Champion, que a terceirização está na contramão da modernidade, pois além de não reduzir custos cria impactos sociais negativos no relacionamento entre os colaboradores. Na verdade, complementa o representante da Aracruz, "o processo de reengenharia deixou algumas lições e não erros: o importante não é contratar terceiros, mas desenvolver parceiros; não adianta repensar processos sem ajudar as pes-



Dino Carlos Mocsányi,
consultor de empresas

“A experiência prática sugere que os processos psicológicos que as mudanças provocam são muito menos de ajuste e muito mais de ruptura e angústia.”



Murilo Ribeiro de Araujo,
da Melhoramentos.

“Perseguir o caminho da modernidade preservando os valores antigos mas de extrema importância corporativa, representa um desafio significativo para a empresa do futuro.”



Simon Franco, da Simon Franco Recursos Humanos

“A oferta de empregos no século 21, além de escassa contemplará apenas as pessoas de comportamento inquisitivo, curiosas e permanentemente insatisfeitas.”

soas a mudar comportamentos, através de internalização de novos valores. É essencial também distinguir nos processos de mudança, quais são decorrentes de modismos gerenciais e quais são os que realmente se traduzem em ações que podem diferenciar a organização e, portanto, melhorar sua posição competitiva”.

Pessoas e tecnologia

A relativa despreocupação com o lado humano, segundo Mocsányi, é um dos gargalos dos programas de mudança que vêm sendo implantados no Brasil. “O que mais se ouve é que as pessoas acabarão se adaptando às mudanças. A experiência prática, no entanto, sugere que os processos psicológicos que as mudanças provocam são muito menos de ajuste e muito mais de ruptura e angústia. O resultado é que as mudanças levam muito mais tempo e custos para serem implementadas do que qualquer um poderia prever no início do processo. E o pior: mudanças que foram imaginadas e planejadas para fortalecer as organizações podem, em realidade, enfraquecê-las”. Para esclarecer bem sua posição sobre o assunto, ele cita uma frase de Peter Drucker, um dos gurus da administração moderna: “As únicas coisas que evoluem por si mesmas em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho”.

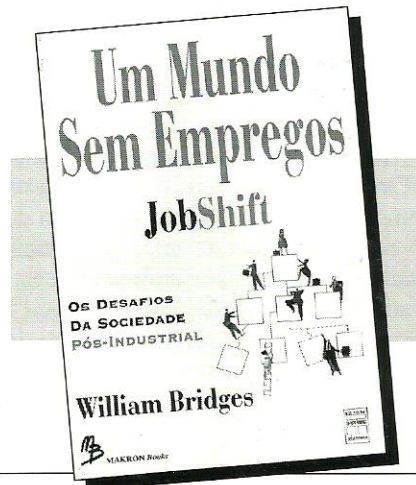
Muitos procedimentos inadequados que ainda existem, hoje, em teoria e prática como a centralização de decisões, burocracia em excesso, superposição de

funções, falta de canais eficazes de comunicação deverão desaparecer totalmente, caso contrário a empresa não sobreviverá, segundo os entrevistados. Alguns acadêmicos e executivos, acrescenta Boetger, acham que a empresa do futuro atuará acima de fronteiras nacionais, estará sempre na vanguarda da tecnologia, será rápida e audaciosa, altamente flexível e com pessoas de talento e visão. Na minha opinião, o dilema homem versus máquina é falso: a empresa do futuro será aquela que conseguir administrar, com sucesso, o binômio tecnologia-pessoas”.

Quanto ao desemprego estrutural, todos concordam que se trata de um problema de difícil solução, a curto e médio prazo. No caso específico do Brasil, segundo Araújo, da Melhoramentos, mesmo que o Plano Real provoque um surto de crescimento sustentado, o crescimento do emprego ficará aquém das necessidades da população. Aliás, esse desequilíbrio já é uma realidade, conforme apurou o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese). Nos últimos dez anos, a oferta de emprego não ultrapassou 1,7 milhão de vagas, o que equivale a um décimo da necessidade, considerando-se os novos contingentes de profissionais que ingressaram no mercado. O que os empresários podem fazer, por enquanto, segundo Musa, é garantir o que chama de “empregabilidade”, ou seja, proporcionar condições a que os demitidos de uma empresa sejam absorvidos em outras, devido ao treinamento.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* - Peter Drucker (Livraria Pioneira Editora)
- *Gerenciando a Mudança Organizacional* - Cynthia D. Scott e Dennis T. Jaffe (Editora Qualitymark)
- *Transformando a Organização* - Francis J. Goullart e James N. Kelly (Editora Makron Books)
- *Renascença Organizacional* - Fela Moscovici (Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.)



- *Downsizing Sem Desastre* - Lynn Tyczak (Editora Qualitymark)
- *A Eficácia do Processo de Mudança Organizacional* - Luiz Felipe Cortoni
- *Acompanhamento de Pessoal e Mudanças Organizacionais* - Luiz Carlos Brant Carneiro
- *A Era da Descontinuidade* - Charles Handy
- *Tempo de Mudanças* - Charles Handy (Editora Saraiva)