

Comunicação e RH têm papel fundamental

João Paulo Freitas

O termo "reestruturação" costuma causar inquietações no mundo corporativo. E, pelo visto, o incômodo tem razão de existir. Segundo pesquisa realizada pela consultoria francesa Business & People Integration (BPI), especializada em gestão de pessoas e implantação de processos de mudanças, 70% dos projetos de reestruturação empresarial não saem como planejado.

Os dados foram levantados entre 2005 e 2007, em 13 países onde a empresa atua. "Constatamos uma percepção que já tínhamos: as grandes reestruturações empresariais não alcançam o objetivo esperado", revela o diretor da BPI no Brasil, Gilberto Guimarães. "Elas [reestruturações] levam mais tempo e custam mais do que o planejado. Cerca de dois terços desse tipo de projeto dá errado."

Apesar dos receios e resistências que a mudança pode provocar, muitas vezes ela é fundamental para evitar a obsolescência da empresa. Um dos exemplos mais conhecidos de como uma reestruturação pode ser fundamental é o IBM. A gigante da informática quase beijou a lona no começo dos anos 1990, por causa da concorrência de empresas menores e mais ágeis. Mas a Big Blue como também é conhecida conseguiu se reinventar, escapando de um nocaute que parecia certo.

Comunicação deficitária

Mas se a reestruturação é tão importante, por que ela costuma ter resultados insatisfatórios? Segundo o estudo da IBP, os principais motivos das falhas no processo são a comunicação insuficiente, a falta de um modelo de controle de gestão adequado e, sobretudo, a não-adesão dos funcionários às mudanças. "Detectamos que 50% do sucesso de um processo de mudança deve-se à boa qualidade da comunicação", diz Guimarães. "Sem isso, até mesmo mudanças simples podem gerar resistências e problemas. É preciso criar mecanismo para escutar como as pessoas estão reagindo às idéias apresentadas", explica.

Segundo o executivo, uma reestruturação pode levar em consideração processos ou pessoas. "A má gestão é aquela que está preocupada exclusivamente com o primeiro item. Vamos supor que o planejamento inclua o fechamento de uma fábrica e a construção de outra", conjetura. "Muitos setores da companhia terão um controle próprio da mudança, mas geralmente não haverá gestão do todo nem da adesão das pessoas", adverte.

Para Guimarães, a resistência à reestruturação acontece porque os profissionais temem possíveis perdas com a mudança. "Há a promessa vaga de que o futuro será melhor, mas esse futuro é intangível", argumenta o consultor. "O medo pode ser muito intenso caso não exista comunicação correta", alerta.

A pesquisa da BPI analisou diversos tipos reestruturações. Para realizar fusões e aquisições, 71% das empresas levaram mais tempo do que o esperado e 75% gastaram mais do que haviam previsto. Os mesmo percentuais foram identificados quando a intenção foi implantar sistemas de gestão integrada. A introdução de uma nova estratégia e uma nova visão demandou 59% mais tempo e custou 61% além do previsto. Já o redesenho de processos provocou consideráveis gastos adicionais de tempo e de dinheiro: 33% e 42%, respectivamente.

Reação em cadeia

Para evitar atrasos e gastos excessivos, a sugestão de Guimarães é que a empresa esteja atenta aos desafios específicos de cada projeto. Segundo ele, as dificuldades de uma reestruturação podem ser classificadas como técnicas ou relacionais.

Alguns projetos têm alta dificuldade técnica, enquanto os obstáculos relacionais são baixos. Isso pode ocorrer quando a mudança é vista por todos os envolvidos como positiva, mesmo que sua implantação seja complexa.

Porém, algumas mudanças simples podem gerar impasses. "Você pode modificar o layout da sede da companhia, eliminando o conceito antigo de que cada pessoa tem sua sala", afirma Guimarães. "Técnicamente, é só derrubar paredes e comprar móveis modernos. Do ponto de vista comportamental, as pessoas reagem brutalmente a esse tipo de mudança".

Há ainda projetos com dificuldades nos dois aspectos, como a implantação de um sistema integrado de gestão (ERP, sigla de Enterprise Resource Planning). Neste caso, tanto as pessoas quanto o funcionamento técnico da empresa são afetados. O problema é que, segundo o consultor, há a tendência de se buscar soluções apenas para os aspectos técnicos da reestruturação. "É mais simples, porque eles são elementos racionais. O lado ruim é que isso deixa as pessoas malucas", alerta. "O segredo é conseguir a adesão de cada indivíduo."

Evidentemente, nem sempre é fácil conseguir o apoio dos colaboradores. Para isso, pode-se recorrer até mesmo a estratégias de outras áreas, como a Sociologia Política. "Medimos a sociodinâmica dos atores, ou seja, como cada pessoa envolvida se posiciona em relação ao processo se com sinergia ou com antagonismo. Um problema comum é dar atenção excessiva aos opositores. As empresas tentam atraí-los, o que é uma bobagem. O importante é que, geralmente, 80% das pessoas são indecisas. Essas é que precisam ser conquistadas", afirma Guimarães.

Para realizar o estudo, a BPI analisou cerca de 800 projetos de reestruturação dos quais participou ou estava ligada de algum modo em países como Brasil, Estados Unidos, Itália, Espanha, França, Alemanha, Polônia, Suíça, Inglaterra e Bélgica. Os dados do levantamento foram usados por Guimarães no livro "Tempos de Grandes Mudanças Reestruturando Vidas e Empresas" (R\$ 40, 216 páginas), que acaba de ser lançado pela Editora Senac. Na obra, o consultor analisa o passo-a-passo de um processo de reestruturação.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 26 ago. 2008, Vida Executiva, p. C11.