

PENSAMENTO
NACIONAL

CORPORATIVO



Foto: Rodrigo Hamam

O COCKPIT DE SANTO ANDRÉ

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, MARCOS DE MARCHI, PRESIDENTE DA RHODIA AMÉRICA LATINA, CONTA COMO A UNIDADE RHODIA FIBRAS ESTÁ SE REORGANIZANDO POR PROCESSOS COM ALTO GRAU DE ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS TRABALHANDO TRÊS AGENDAS: INTELECTUAL, COMPORTAMENTAL E EMOCIONAL

O “management cockpit” foi inventado por um médico belga, Patrick M. Georges, na escola de negócios HEC, de Paris, há pouco mais de 20 anos. É uma sala de reuniões que simula um computador com uma série de dados, utilizada por equipes para otimizar seu processo de gerenciamento de estratégia e para tomada de decisões, que começou a ser instalada em bancos suíços em 1989. Surgiu nos laboratórios de gestão de inteligência humana da Europa com a ideia de que os usuários de uma iniciativa ou instrumento de gestão (os gestores) sempre venham a ser seus designers principais, para aumentar o uso do instrumento (em geral, de 30% a 40% do potencial), encurtar o longo período de aprendizado sobre ele e evitar a lentidão que sua implementação costuma provocar em uma companhia.

A entrevista é de **Adriana Salles Gomes**, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.

Todo mês, por volta do dia 10, 15 gestores da unidade de fibras da Rhodia participam de uma reunião no “cockpit” de Santo André, na Grande São Paulo. As quatro paredes estão repletas de indicadores de seus 20 processos e ali a

ESTE ANO O ENGAJAMENTO CHEGA AO ÚLTIMO DEGRAU DA HIERARQUIA PARA ATINGIR TODOS OS 1,2 MIL FUNCIONÁRIOS

estratégia corporativa é gerenciada e as decisões são tomadas. O cockpit foi criado em 2007, mas a diferença é que se trata apenas da ponta do iceberg que vem transformando a Rhodia Fibras, empresa do grupo químico de origem francesa dedicada a desenvolver fibras e fios de poliamida para a América Latina e que representa 18% do faturamento das operações da Rhodia no Brasil (US\$ 1 bilhão em 2009).

Em três anos, a Rhodia Fibras reorganizou-se por processos, engajou os funcionários na mudança e, assim, derrubou silos. Foi tão bem-sucedida essa mudança radical que até a divisão da Rhodia mundial em 11 unidades de negócios globais (GBUs, na sigla em inglês) dentro do projeto corporativo “Move for Growth”, ocorrida em 2010, teve sua inspiração atribuída a ele pelo CEO, Jean-Pierre Clamadieu.

Em entrevista exclusiva a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, Marcos Antonio De Marchi, CEO da Rhodia para a América Latina e CEO da GBU Fibras, revela os detalhes dessa mudança e conta que o êxito está diretamente relacionado com a adoção de três agendas: a intelectual, a comportamental e a emocional.

Vocês estão enfrentando uma grande mudança. Sabe-se que mudar é difícil, talvez mais ainda em uma empresa que tem funcionários com muitos anos de casa, como a Rhodia. O que os motivou? A Rhodia mundial, e a brasileira junto, fez sua lição de casa com questões de dívida, vendendo atividades, como

LOGOS, ETHOS E PATHOS, POR DIDIER MARLIER*

Para criar engajamento dos funcionários, os líderes empresariais têm de dominar três agendas:

- **Logos (agenda intelectual/estratégica):** cocriar clareza, sentido e apropriação da nova estratégia.
- **Ethos (agenda comportamental/de liderança):** as pessoas “escutam” mais o que fazemos que o que falamos. Os comportamentos dos líderes têm de estar alinhados com sua intenção estratégica para dar credibilidade à mudança.
- **Pathos (agenda emocional/de engajamento das pessoas):** para evitar a tentação de voltar atrás, os líderes devem criar fortes “marcadores emocionais” por meio de símbolos, metáforas, histórias e gestos fortes.

Foi exatamente isso que Marcos De Marchi e seu time na Rhodia Fibras fizeram na hora de orientar toda sua organização para uma nova estratégia focada em processos:

- **Logos:** criaram uma sala ampla, aberta, na qual os funcionários se reúnem não por função, mas por processos transfuncionais em que trabalhar. Organizaram um grande escritório aberto a fim de fazer fluir as trocas de informações e reduzir a distância (de poder) entre líderes, e liderados, organizaram também uma sala de comando original (chamada “cockpit”), na qual os principais indicadores [relativos a mercado, clientes e empresa] podem ser “visitados” pelos funcionários para que entendam o desempenho. Encomendaram a um artista plástico um grande pôster que representa, de modo metafórico, a estratégia, os desafios e os sonhos da empresa. Cada líder da empresa foi conversar

sobre a nova estratégia com os funcionários de um degrau abaixo, divididos em pequenos grupos, para cocriar clareza, sentido e apropriação da nova estratégia, o que é próprio da agenda intelectual.

- **Ethos:** os comportamentos dos líderes receberam grande atenção. De Marchi sabia que o sinal mais convincente da mudança seria o fato de os executivos mudarem, de maneira espetacular, alguns de seus comportamentos. Reduzir a distância do poder foi um grande tema e o estilo dos executivos da empresa se tornou mais próximo, mais informal, mais acessível aos liderados. Isso provou para estes que a liderança estava firme em sua vontade de progredir para um novo futuro.

- **Pathos:** a fim de marcar de modo duradouro o emocional coletivo, De Marchi e seu time fizeram um paralelo forte e emocional entre a história da Rhodia Fibras e a “jornada heroica” de Joseph Campbell (o mito universal). Eles organizaram também um workshop de dois dias com os cerca de 100 líderes da empresa, no qual criaram marcadores emocionais, usando, entre outras, a metáfora poderosa da escola de samba, desenvolvida pelo professor Marcelo Chivone.

* O suíço Didier Marlier e seu time da Enablers foram os especialistas que apoiaram a reorganização na Rhodia. Ele é o autor do best-seller *Engaging Leadership* (ed. Palgrave MacMillan) e seu blog semanal (<http://blog.enablersnetwork.com/>) é seguido por inúmeros presidentes e altos executivos no mundo inteiro. A Enablers (www.enablersnetwork.com) acaba de abrir um escritório em São Paulo, associado à firma de consultoria Sapiens, do especialista Eugenio Mussak. Didier é professor associado de liderança estratégica na Fundação Dom Cabral.

silicone, enxugando custos etc. Funcionou: hoje a dívida equivale a um ano e pouco; antes equivalia a cinco ou seis anos. Isso significa que agora estamos prontos para crescer novamente.

O problema é que, quando você treina o pessoal para apertar o cinto, usa uma linguagem que é incompatível com a do crescimento. Para crescer com a mesma equipe, é preciso treiná-la para ter novos comportamentos e lhe dizer: “Agora, apesar de continuarmos com o cinto apertado, podemos sonhar com outras coisas”. Quando você não se permite sonhar por certo tempo, voltar a sonhar não é fácil. Criam-se bloqueios.

E sonhar com eficiência é menos fácil ainda...

Eficiência é a energia que a organização gasta para poder funcionar e ela tem de ser mínima para que sobre energia para gastar com interlocutores de fora. A Rhodia, que possui várias empresas dentro de si, atua em diversas regiões geográficas e tem muitos anos de história –está desde 1919 no Brasil, por exemplo–, gastava energia demais para poder funcionar. Não podemos voltar a isso. Também não podemos ficar de braços cruzados esperando uma solução de Paris.

Foi então que decidimos reorganizar

a empresa por processos, o que resolve a questão de perpetuar a eficiência, mesmo quando voltamos a sonhar, e ajuda a organizar o sonho também –e fizemos isso na área de fibras.

Foi uma decisão de cima para baixo? Como começou a ser executada?

A vontade de mudar tem de ser sempre de cima para baixo. Por exemplo, se a matriz, acima de nós, não nos desse autonomia para mudar, seria impossível fazê-lo. Foi um grupo de sete pessoas da direção que tomou essa decisão aqui, integrado pelos responsáveis de recursos humanos, produção, negó-

cios, pesquisa e desenvolvimento, área comercial, financeiro e eu.

Mapeamos 20 processos na Rhodia Fibras, dividindo-os em principais –pelos quais o cliente paga, como produzir e vender–, de apoio –como manter ativos e gerir pessoas para ter perenidade– e de gestão. Os processos são sempre constituídos de verbos e não se restringem a um departamento; envolvem vários.

Em média, um profissional participa de seis processos e é importante que cada pessoa entenda seu papel em cada um deles. Por exemplo, o gerente de produção integra também o processo de gerir pessoas –avaliar, comunicar etc. A área de P&D, por definir os materiais, rejeitava determinados fornecedores, mas não participava de compras; só que a eficácia da área de compras depende de P&D. Isso foi entendido e

P&D passou a dar mais opções de fornecedores para a área de compras ter mais liberdade de desempenho.

As pessoas gostaram de saber que tinham responsabilidade não por uma área –em um departamento, no caso–, mas por seis?

Sim, porque entender do que se trata realmente seu trabalho é extremamente satisfatório. O simples fato de identificar esses processos para cada pessoa, listando quais são os inputs [entradas] que ela deve dar, quais são seus fornecedores, quais são os outputs [saídas] que deve produzir e quais seus clientes, fez aumentar muito o engajamento. A lógica é: sabendo mais, a pessoa participa mais.

E o subproduto disso, que nos agradou muitíssimo, foi que as pessoas passaram a dar menos importância para

“em que departamento me encontro” e mais para “qual meu papel no processo”. Assim, começamos a quebrar silos. Na prática, a gente já nem fica se lembrando de onde cada pessoa vem.

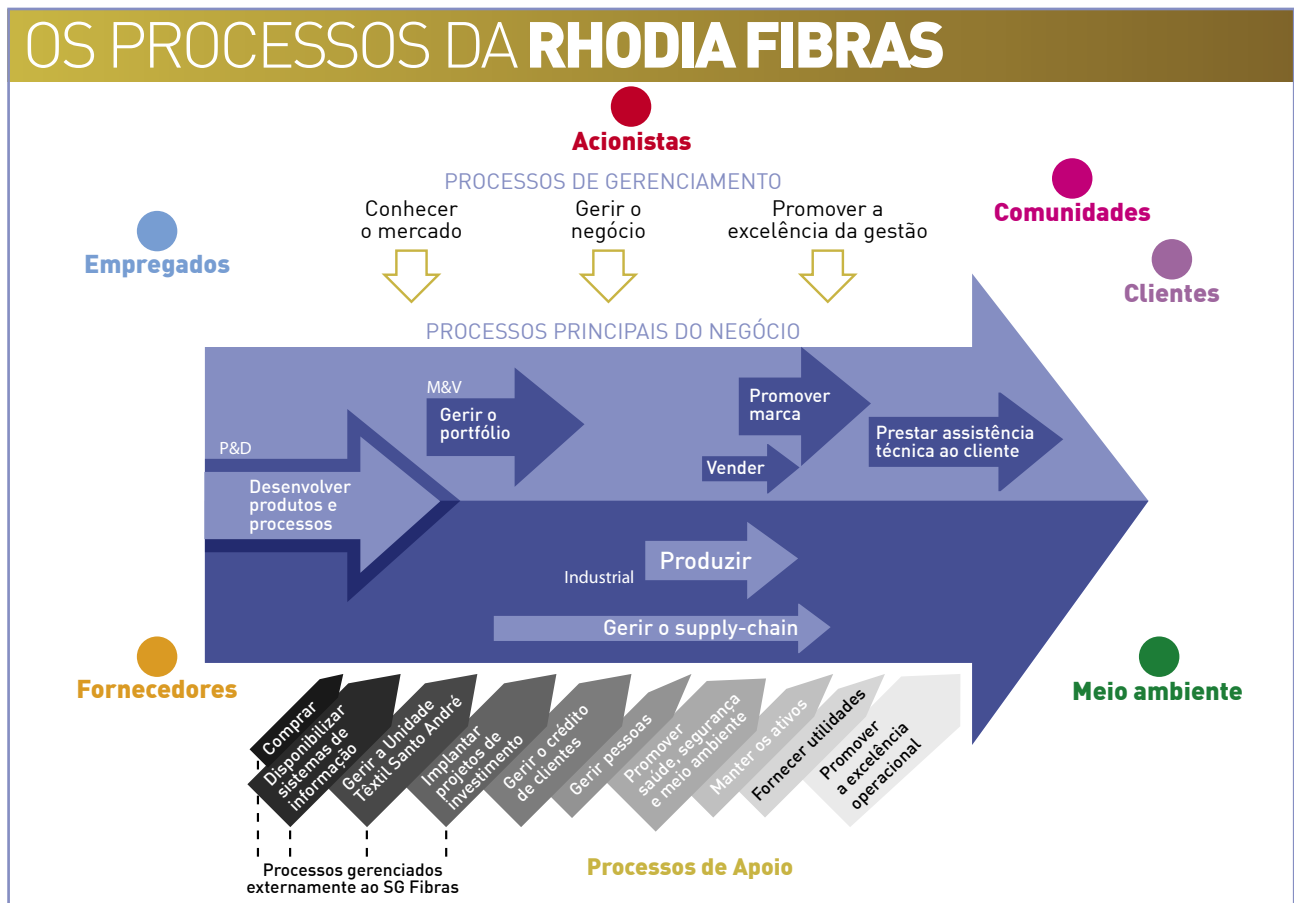
Quebra dos silos? Fim dos feudos? Isso é muito difícil, hein?!

Sim. Algo que ajudou também foi mudarmos o escritório em Santo André, deixando-o totalmente aberto, sem paredes, com 70 pessoas ficando juntas, cada uma com um flipchart atrás de sua mesa, com todos os processos de que participa e os respectivos indicadores.

Como isso, que começou com sete pessoas, espalhou-se?

Foi de 7 para 15 pessoas e então para 100. Agora partiremos para 1,2 mil.

Essas 15 são as que ocupam função de gerência. Participam de reuniões



mensais sobre os processos no “management cockpit” que a gente montou na fábrica de Santo André, uma sala de reuniões especial, seguindo aquele conceito criado por um médico na HEC. A sala tem quatro paredes repletas de indicadores: uma se refere a indicadores de desempenho financeiro, outra a externos, a terceira a internos e a quarta a projetos –mais voltada para o futuro.

Nas três primeiras paredes, traçamos seis visões lógicas e, para cada uma, seis indicadores. Assim, reunimos 108 indicadores naquelas paredes.

Por que seis e seis?

Essa é uma curiosidade. O número 6 é importante para o criador do cockpit; segundo ele, as coisas em seis têm maior eficiência.

Você pode dar exemplos de visão lógica e de indicadores?

As visões lógicas se traduzem em perguntas que precisam ser respondidas pela equipe. As internas, por exemplo, podem ser: “Estou sendo competitivo?”, “Estou aproveitando todo meu potencial?”, “Estou cumprindo minha performance em SSMA [segurança, saúde e meio ambiente]?”, “O custo de meu produto está na evolução esperada?”. Responder a elas é o objetivo. Cada visão lógica tem um dono, que põe nela um selo verde quando a considera boa e um vermelho quando a considera ruim. Os indicadores são muito técnicos e específicos da Rhodia Fibras. Pode ser a quebra de determinado fio por tonelada realizada.

Uma vez por ano, revemos se as perguntas que respondam às visões lógicas daquela parede estão adequadas.

E as pessoas respondem às questões...

Sim, e não há surpresas, o que é importante. As coisas têm de ser repetidas, reforçadas, e não surpreender. Então, duas ou três pessoas dessas 15 prepararam a pauta da reunião, com base em uma análise prévia dos 108 indicadores, que refletem eficiência (internos) e eficácia (externos), e a enviamos a todos os participantes um dia antes.



Foto: Rodrigo Hamam

SÃO SEIS VISÕES LÓGICAS E SEIS INDICADORES POR VISÃO. SEGUNDO O CRIADOR DO COCKPIT, O NÚMERO 6 É O DE MAIOR EFICIÊNCIA

Na reunião, de quatro horas, sempre dedicamos a primeira hora a discutir os indicadores. Nunca quebramos a agenda; ela não pode ser quebrada.

Antes levávamos duas horas discutindo os indicadores, agora passamos a uma, porque as pessoas deixaram de ser defensivas em relação a eles, procurando explicar o que houve quando pioraram, para focar o que fazer para melhorá-los. Mudamos o foco do pas-

sado para o futuro. Só essa já foi uma mudança impressionante, tão impressionante quanto a quebra dos silos. Vi cenas que, em meus 30 anos de Rhodia, pensei que jamais veria.

Por exemplo?

Um dia, um indicador de preço tinha caído, o que era responsabilidade do diretor comercial. Aí aconteceu algo inédito, impossível de acontecer um tempo atrás. Em vez de o diretor comercial falar, o diretor industrial tomou a frente e puxou para si a responsabilidade pela performance abaixo das expectativas do colega. Explicou que houve maior número de fios de segunda qualidade daquela vez, por “n” razões, e que, como esses fios eram vendidos a preços inferiores aos de primeira linha, houve uma redução do preço médio, isentando os vendedores de qualquer culpa.

Outro exemplo é que, antes, o diretor de recursos humanos ficava cobrando os outros: “Por que vocês não fizeram entrevistas com esse e aquele candidato?”. Agora os outros é que o cobram: “Por que o formulário da entrevista ainda não está disponível? Isso está atrasando meu indicador”.

Assim como os processos e as visões lógicas têm donos, toda a reorganização por processos também tem?

Sim, há nosso guru, que é o Mauro Paganotti, diretor de infraestrutura industrial e excelência da Rhodia, muito ligado a questões de qualidade.

Vocês desenharam tudo isso sozinhos?

Fizemos benchmarking com a empresa que consideramos a melhor em organização por processos no Brasil. E, embora façamos benchmarking regularmente, esse foi mais profundo, com mais perguntas, maior participação.

Além disso, o ponto de partida foi a orientação do consultor suíço Didier Marlier [veja quadro na página 22], que nos encaminhou em relação às três agendas que precisam ser abordadas em mudanças assim: intelectual, comportamental e emocional.



Foto: Divulgação Rhodia

Outras empresas, mesmo concorrentes, estão mais receptivas à prática de um benchmarking mais profundo?

Sim, cada vez mais é possível trocar ideias com outras empresas. Estão todos entendendo que é importante a competitividade da cadeia toda, da matéria-prima à entrega; não adianta você ser competitivo e seu fornecedor ou seu cliente não ser. O entendimento das empresas sobre isso é crescente – agora que o Brasil não é mais uma economia fechada – e o próprio governo está mais sensível à competitividade das empresas, até porque o saldo da balança comercial vem caindo.

As empresas se encontram no âmbito de entidades de classe como a Abiquim [Associação Brasileira da Indústria Química] ou a Fundação Nacional da Qualidade. Vale observar que, embora não se fale muito na fundação porque qualidade saiu de moda, ela é excelente. Seu MEG [modelo de excelência de gestão] não deve nada a nenhum do mundo.

Agenda comportamental significa “o líder dar o exemplo”? Conte um pouco das três agendas e como você as conduz no dia a dia. Não dá nenhuma escorregada? Aliás, quanto vocês têm dedicado a essa mudança em tempo e dinheiro?

“FORAM 40 HORAS, A MAIORIA NO COCKPIT, REFAZENDO COM AS PESSOAS A ANÁLISE DOS INDICADORES – PARA ENGAJÁ-LAS”

Até agora, dedicamos não mais que 40 horas à formação teórica – base da agenda intelectual. Foram 40 horas, a maioria no cockpit, refazendo com as pessoas a análise dos indicadores, para engajá-las; isso custou uns R\$ 200 mil. O resto é dedicação interna. Agora, à agenda comportamental faz três anos que nos dedicamos. Não posso dar uma

escorregada. Por exemplo, nunca posso descumprir a agenda do início das nossas reuniões nem parar de cutucar as pessoas sobre processos mostrando meu envolvimento.

O brasileiro é especialmente sensível à agenda comportamental, até porque vê muitos exemplos ao contrário. A desconfiança se justifica. Este é o país do “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”, não é? Só que isso não funciona: se você quer que as pessoas sejam abertas ao diálogo, tem de ser também; se quer que elas tratem bem os clientes, precisa tratá-las bem; e assim por diante.

Trabalhar com as três agendas, como Didier nos ensinou, tem sido impressionante. Elas se completam e são muito mais eficazes para passar uma mensagem nova, alinhando a equipe em uma nova direção. A transmissão intelectual da mensagem é importante, mas os líderes precisam ter o comportamento compatível com isso, e deve-se achar o mote emocional para que cada pessoa se reconheça emocionalmente na nova situação.

E como foi o salto de engajamento de 15 para 100 pessoas?

Começamos com sete, passamos para 15 e, em 2008, envolvemos 100, que são os supervisores. Nós os dividimos em grupos de 10 a 12 e os levamos para o cockpit, refazendo toda a análise com eles, repassando todas aquelas paredes. Cada um lia pelo menos um indicador, opinava, podia observar que faltava um indicador para um processo importante, envolvia-se. Isso continua acontecendo em reuniões trimestrais, em que as pessoas participam da elaboração de mapas estratégicos, influenciando uma na área da outra, quebrando os silos de novo.

Em agosto, fizemos um seminário com os 100 supervisores, com a presença de Didier Marlier, que tem a vantagem de se comunicar em português, e trabalhamos a questão no aspecto emocional também, fazendo um paralelo com mitos, à moda de Joseph Campbell. O interessante é ver as iniciativas individuais: estão fazendo cockpits por conta própria e criando indicadores: “Se é importante pra gente, porque não há indicador para isso?”.

Não houve resistências? Há recompensas, até materiais, a quem se engaja?

As resistências foram poucas, no início, do tipo “Não queremos criar novos indicadores, já há muitos”. Aí concordamos em utilizar os existentes. Há recompensas, sim, financeiras e não financeiras, como reconhecimento e evolução na carreira. Isso é muito importante. A recompensa é em nível local, da divisão e da Rhodia Brasil e todos os empregados são elegíveis.

Mas as recompensas não são por se engajar, e sim por projetos executados dentro das prioridades indicadas.

E como vocês engajarão os 1,2 mil?

Em três meses, cada membro do comitê de direção participará de atividade interativa com grupos de 10 pessoas, onde se explicará a estratégia e as pessoas irão descobrindo como o seu dia a dia se relaciona com ela e o



“INTEL INSIDE” DA ERA TWITTER

Não bastasse a reinvenção interna, a Rhodia Fibras também inova na gestão de marketing. Atuando no segmento business-to-business, ela busca chegar ao consumidor final (e tornar-se B2B2C) reeditando, nas redes sociais online, o que a Intel Inside fez por meio da propaganda nas mídias de massa convencionais, como explica Elizabeth Haidar, gerente de marketing da unidade, que está entre os 15 gestores do cockpit de Santo André.

“As principais questões que temos tido dizem respeito à melhor compreensão dos produtos, onde encontrá-los, parcerias, sugestões e participações nas ações que geramos pelas mídias. Mas a parte de que mais gosto é a dos raros casos de comentários negativos em que percebemos que o interlocutor se torna um admirador da empresa e da marca depois que fazemos os esclarecimentos. É diálogo puro!”, diz, com entusiasmo.

Ela descreve a seguir os principais aspectos dessa iniciativa:

- **Presença digital:** “Um de nossos principais conceitos de marca, Amni, estreou há um ano no Twitter (twitter.com/amnbrasil); tem por volta de 10 mil seguidores, que frequentemente interagem, colocando-nos entre as 10 empresas têxteis mais seguidas do País. Após seis meses de Twitter, desenvolvemos um blog, iniciamos trabalhos no Facebook e criamos um canal no YouTube. Cada uma dessas redes tem finalidades específicas e procuramos explorá-las para estabelecer um relacionamento cada vez mais profundo com os vários grupos de interesse. Já conseguimos identificar alguns ‘Amni lovers’, como denominamos aqueles que tecem comentários sistemáticos, positivos e espontâneos a respeito dos produtos, ações e outras percepções relacionadas à marca”.

- **Motivação:** “A tecnologia têxtil nem sempre é visível e muitas vezes é percebida só por outros sentidos, como tato, interatividade com o corpo, bem-estar, conforto etc. Isso nos leva, como produtores de fios que atravessam uma longa cadeia até chegar ao consumidor, a tentar garantir que as informações corretas alcancem todos os elos da cadeia, para que o produto seja experimentado corretamente e valorizado de acordo com sua proposta”.

- **Operação:** “O conteúdo é produzido com base em pesquisa jornalística sobre temas atuais –ligados a moda e lazer, por exemplo– e/ou esclarecimentos de dúvidas percebidas no mercado com todos os departamentos da empresa. Nossa web 2.0 ‘trabalha’ 24 horas por dia, 365 dias por ano”.

- **Processo e métricas:** “No aspecto estratégico, tivemos vários feedbacks positivos importantes do mercado, reforçando nossa imagem de empresa inovadora com o uso das mídias sociais. Gerenciar mídias sociais ainda não é um processo em si; faz parte de ‘promover marcas’ neste primeiro momento. Suas métricas estão ligadas ao fluxo de pessoas em cada canal, ao tempo de navegação, à quantidade de posts, aos comentários positivos, negativos ou neutros, às retransmissões de conteúdos, entre outros”.



Foto: Rodrigo Hamann

SAIBA MAIS SOBRE MARCOS DE MARCHI

Marcos Antonio De Marchi entrou na Rhodia brasileira quando cursava o último ano de engenharia mecânica têxtil na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), em 1979, como estagiário, e não saiu mais. Em 2004, tornou-se vice-presidente da Rhodia Poliamida América do Sul e, logo em seguida, seu presidente para a América Latina, sucedendo a Walter Cirillo. Em 2010, quando a empresa foi dividida em 11 unidades de negócios globais, acumulou a presidência da unidade Fibras.

O executivo tem uma trajetória bastante ligada a pesquisa e desenvolvimento –ou seja, a inovação–, especialmente na área têxtil, atuando tanto como engenheiro quanto como gestor. Estreou na fábrica de Santo André como engenheiro de desenvolvimento de fios de poliéster e náilon e teve experiência internacional na Rhodia alemã (1988-1990) e na suíça (2001-2004), quando foi vice-presidente da Rhodia Technical Fibers, unidade de multifilamentos por cuja estratégia mundial ele respondia.

A formação de De Marchi inclui ainda o programa de gestão de pesquisa e desenvolvimento do IMD, da Suíça, o programa avançado de gestão do Insead/Fundação Dom Cabral e o programa de finanças para gestores não financeiros da Columbia University, dos EUA, entre outros.

que fazer para fazer melhor. A agenda comportamental é permanente e, na agenda emocional, estamos desenvolvendo um veículo diferente para nos comunicar com os funcionários, por influência de benchmarking também.

Podemos adiantar esse veículo?

Temos um artista plástico criando uma pintura em que as pessoas vão reconhecer o que estão fazendo, o mercado etc. Vamos usar formas interativas, lúdicas; não usaremos um arquivo de PowerPoint [risos].

Você sabe se esses 1,2 mil estão acompanhando a mudança?

Espero que sim; vamos fazer pesquisa sobre isso em março ou abril como ponto de partida.

Você acha que a organização por processos fica mais ou menos voltada para as pessoas? A pregada por Michael Hammer e James Champy era vista como a antítese de uma organização voltada para pessoas, embora ambos defendessem que isso era fruto de uma interpretação errônea do que eles escreveram...

Entendemos que a organização por processo, pelo menos a aplicada dentro

dos princípios do MEG da Fundação Nacional da Qualidade como estamos fazendo, é mais voltada para as pessoas e para os demais stakeholders da organização (clientes, fornecedores, acionistas, meio ambiente e comunidade) de forma equilibrada e sustentável.

“NOSSO CEO DISSE PUBLICAMENTE QUE A DIVISÃO DO GRUPO EM 11 UNIDADES DE NEGÓCIOS GLOBAIS FOI INSPIRADA NA REORGANIZAÇÃO DA RHODIA FIBRAS”

Um projeto como esse ajuda a formar novas lideranças?

Ajuda, à medida que valores como diálogo, feedback e orientação para resultados são mais praticados.

O que a Rhodia mundial está achando de tudo isso? Vai se espalhar pelo grupo?

Nosso CEO disse publicamente que a divisão do grupo em 11 unidades

de negócios globais foi inspirada na reorganização da Rhodia Fibras –a Fibras é uma das 11. Sobre as outras replicarem esse modelo, isso é opção de cada GBU, que é autônoma. Mais concretamente, algumas funções vêm aqui conhecer o que fizemos para aprender e adotar; a função finanças da América Latina fez isso.

O que os clientes estão achando? Eles percebem a mudança?

Com a organização por processos, aumentamos a conscientização das pessoas que o cliente é o rei e que é por meio dele que chegamos ao mercado consumidor final; que ele é quem pode nos direcionar para o crescimento. O cliente está percebendo que a postura de cada um dos interlocutores aqui passa a ser mais positiva. A maior fidelização do cliente decorrerá da maior percepção do valor agregado.

Estamos envolvendo os clientes em alguns processos além disso, como o 6-Sigma. Mas esse é outro capítulo. **M**

HSM Management

