

REENGENHARIA: UMA SOLUÇÃO PARA GERÊNCIA EFICAZ

Edson Antônio Miura *

Resumo

O artigo estuda a eficiência da técnica da Reengenharia usada na reorganização das empresas e propõe uma metodologia para aplicação.

Abstract

The article shows the efficiency of the technique of the Reengineering used in the rearrangement of the companies and the methodology to be practiced.

Introdução

A ciência administrativa encontra-se em constante evolução. A cada passo propõem-se novas técnicas de gerenciamento das organizações. Muitos instrumentos gerenciais foram desenvolvidos nesse final de século. A proximidade do século XXI depara-se com a mais nova proposta gerencial: a Reengenharia.

Termo criado por Michael Hammer, a Reengenharia significa um processo de revisão total e radical da empresa. Objetiva a busca de significativa melhoria de resultados com o fim de

tornar a empresa capaz de resistir à competitividade e instabilidade do ambiente econômico da virada do século (STS NEGÓCIOS, 1993, p. 9)

A Reengenharia se propõe envolver todos os setores da empresa, numa revisão global da utilidade de cada tarefa, procedimento, norma e cargo, recriando uma nova organização com novas características: mais ágil, enxuta, produtiva e voltada estritamente para a atividade fim.

As perspectivas abertas pela Reengenharia podem tornar-se bastante atraentes para os homens de negócio, porque permitem o uso de estratégias globais na condução de seus empreendimentos. Tudo o que funciona pode ser incorporado e aquilo que não se enquadra nos objetivos da empresa pode ser descartado.

No Brasil, a Reengenharia é praticada por muitas empresas, como Agrocere, Banco de Boston, Climax, Copesul, Sotreq, New Holland, Ericson e outras.

O apoio para implantação e prática da Reengenharia vem de empresas de consultoria, tais como, Arthur D. Little, Coopers & Lybrand, Ernst Young, Andersen Consulting, KPMG e outras.

Alguns pontos fundamentais da Reengenharia podem ser citados:

a - Pensar a empresa de fora para dentro, para se ter uma percepção crítica de seus processos, produtos

* Mestrando em Marketing na PUC/SP. Docente da UNIPAR.

e normas;

b - colher as lições do passado e olhar para o futuro;

c - assumir com coragem uma posição crítica para questionar tudo o que fora estabelecido como sagrado - destruindo mitos e até alterando para melhor uma equipe comprovadamente vencedora, antes que o concorrente passe à frente;

d - não aceitar mudanças paliativas - optar por alterações de raiz;

e - não usar de tecnologia moderna para melhorar algo inútil ou ultrapassado, como, por exemplo, a automatização de procedimentos e processos sem sentido ou de pouca importância;

f - reduzir a escassez de comando, tornando a empresa mais horizontalizada, com elementos de decisão mais próximos dos problemas reais e com um sistema de comunicações ágil e flexível;

g - partir de base zero nas análises de tudo o que diz respeito à empresa, reavaliando até mesmo as “sagradas tradições”.

1. REENGENHARIA: A BASE PARA O SUCESSO

Podem citar-se sete fatores como partes integrantes da Reengenharia. Esses fatores têm por fim tornar bem sucedida a administração de uma empresa. São eles:

1.1 Metodologia sistemática para Reengenharia

Uma abordagem totalmente metódica e sistemática que vise o redesenho dos processos empresariais, deve iniciar-se com um mapeamento detalhado do atual processo da organização.

1.2 Gerenciamento coordenado da mudança

As operações da empresa devem responder

às mudanças iniciadas por quatro forças: competição, regulamentos, tecnologia e melhoria interna.

Para reagir à mudança, uma operação deve ser flexível e idealizada para enfrentar contínuas mudanças. Se a técnica de Reengenharia for usada adequadamente, torna-se uma abordagem padrão para transformar as operações.

Desta forma, a Reengenharia envolve diversos componentes da organização, tais como, *marketing*, planejamento corporativo, iniciativas pela qualidade, recursos humanos, contabilidade, tecnologia de informática e até mesmo setores de linhas de produção. Em virtude do alto grau de interdependência entre estas atividades, o projeto de Reengenharia que deixar de envolver as referidas áreas poderá fracassar durante a sua implementação.

1.3 Mudanças contínuas

Para a implementação da Reengenharia do processo empresarial, a empresa deve enfrentar dois problemas básicos: limitar os projetos e ser realista.

Se os projetos são muito amplos, requerendo longo período de tempo para sua implementação o destino da empresa pode sofrer percalços; e ser realista significa entender que as melhorias advindas da Reengenharia trazem vantagens competitivas à empresa somente após certo espaço de tempo.

Para solucionar esses dois problemas, a Reengenharia deve ser feita em base contínua. Em vez de mudanças globais, procurar introduzir séries de pequenos projetos, alterando-se a empresa por partes. Assim, reduz-se o risco e abrevia-se a demora dos resultados, permitindo que a empresa se mantenha continuamente atualizada em relação às concorrentes, às regulamentações governamentais e ao ambiente do mercado.

1.4 Análise do impacto

A abordagem da Reengenharia deve proporcionar a habilidade de se analisar o impacto que as mudanças exercerão sobre todas as unidades organizacionais.

Para isso, é necessário entender todas as relações entre operação produtiva, funções das unidades de negócio, planejamento, políticas, recursos humanos e o suporte do sistema de informação.

1.5 Modelagem e simulação

A capacidade de efetuar simulação das mudanças que estão sendo propostas é bastante importante para a Reengenharia. Porque aplicar a Reengenharia de processo sem qualquer simulação é um risco muito grande. Portanto, deve-se usar a própria empresa para a base de testes de um novo processo.

1.6 Uso contínuo de projetos

O projeto utilizado na implantação não deve ser descartado. Deve-se utilizá-lo para a reestruturação e servir como ponto de apoio futuro. Isto permite mudar seus processos, à medida que as melhorias forem introduzidas.

1.7 Associação de parâmetros de administração corporativa

Ao iniciar a Reengenharia, o grupo encarregado do projeto necessitará ter rápido acesso a todas as informações relacionadas ao processo empresarial que está sendo replanejado e às relações entre os itens coletados (MORRIS et al, 1994, p. 13-26).

A abordagem da Reengenharia, portanto, deve ter a capacidade de reunir e combinar estas informações administrativas.

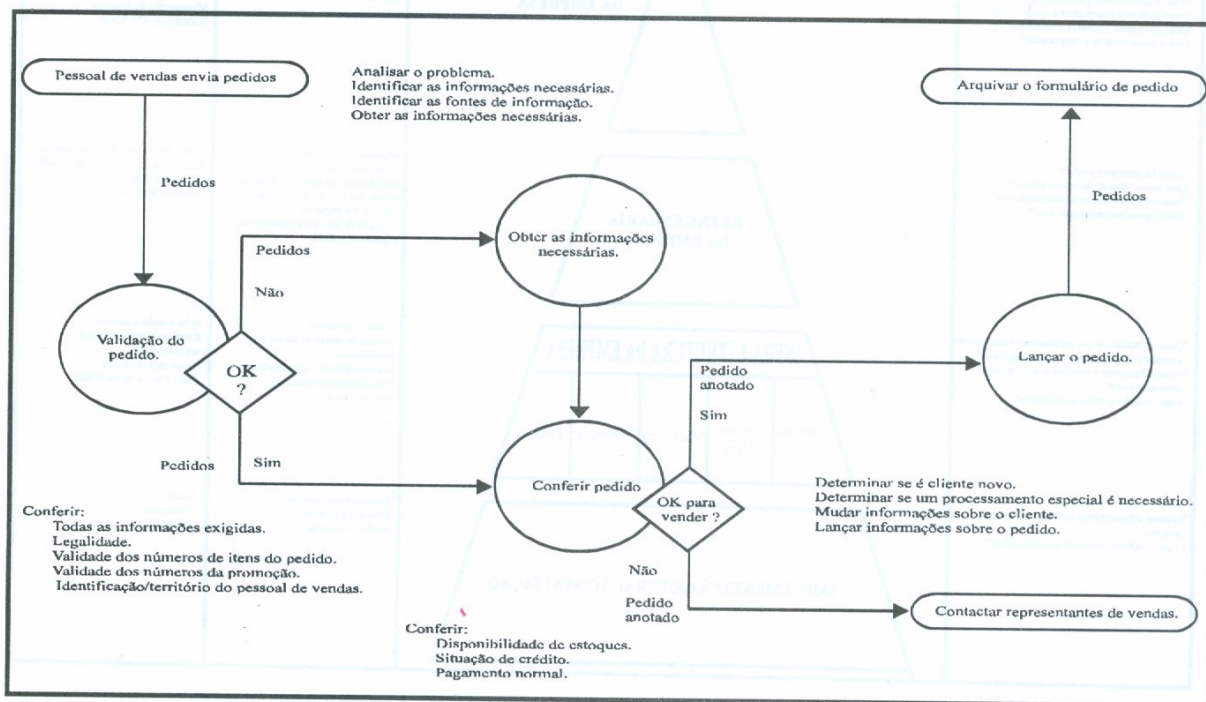


Figura 01

2. METODOLOGIA FUNCIONAL

Tanto o sucesso como o insucesso da aplicação da Reengenharia nas empresas dependem da sistemática adotada. A implementação deve, portanto ser precedida de profunda análise.

Na figura 01, mostra-se um processo empresarial padrão, usado sempre que for necessário, toda vez que for introduzida a mudança na organização; contudo, não é um plano de um único projeto. Ele começa com a determinação das mutações, que poderá ajudar a conquistar a vantagem competitiva e prossegue por meio de diversas atividades que levam a reais transformações nos negócios.

2.1 Determinação das metas e a nova posição do mercado

Em virtude de os fatores de marketing, referentes ao plano empresarial corporativo se mostrarem sempre críticos, é prudente começar os planos através de marketing para solucionar muitos problemas antigos. Deverá, portanto, ser feita a análise do mercado e avaliação realística da posição atual da empresa.

2.2 Estabelecer um novo ambiente na empresa

Resolvidos os processos de posicionamento do marketing, os dispêndios, a qualidade, a fixação de preços, a diferenciação de produtos e a participação

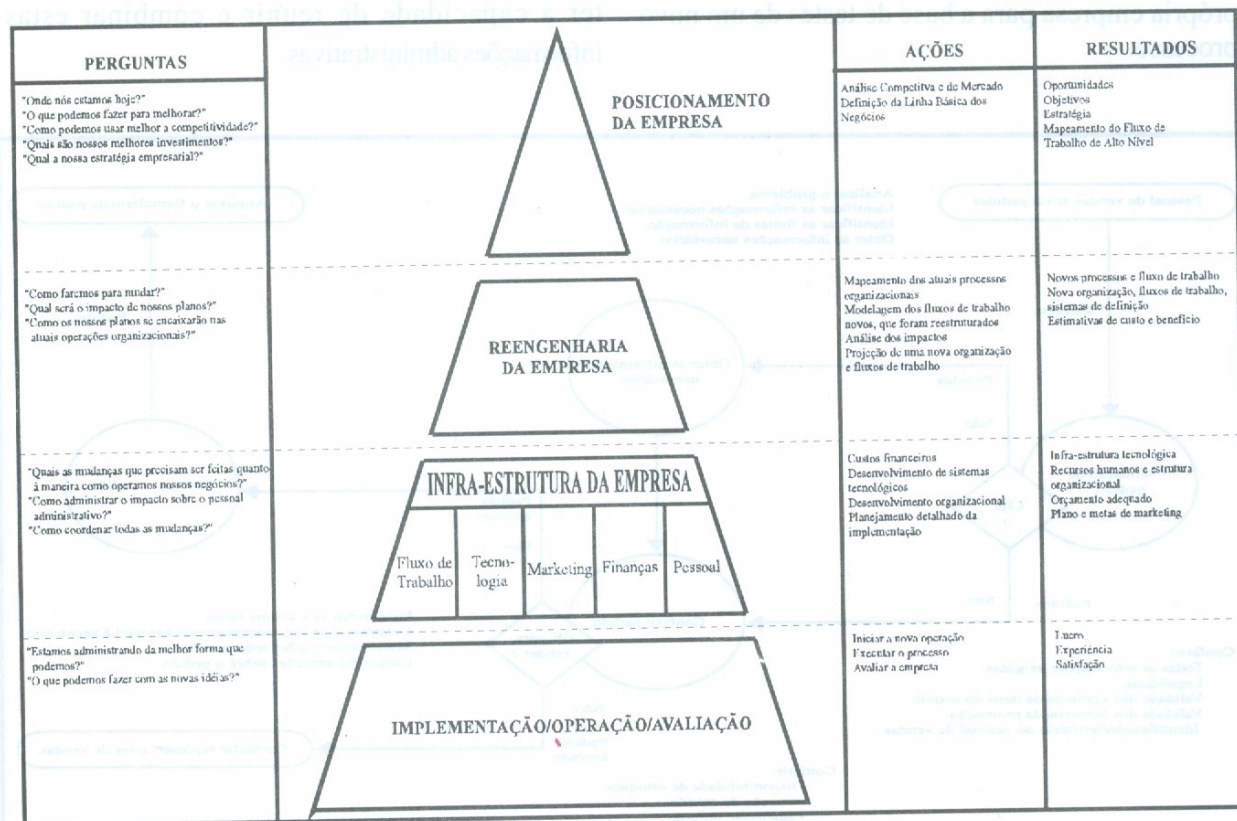


Figura 02

de mercado são seguidos de criação de um novo ambiente empresarial.

Este é contruído, examinando-se as premissas que formam os paradigmas da empresa e indagando-se os que são mais válidos. Sobretudo, é relevante a atitude atual em relação à mudança e à disposição da empresa para mudar, quando há uma razão para fazê-lo. O objetivo desse esforço é colocar a empresa numa posição em que a mudança seja feita sem resistência.

2.3 Mapear a empresa atual

Quando a empresa já tiver determinado o seu posicionamento e a equipe administrativa tiver estabelecido as alterações, os passos seguintes são: levantar informações sobre as atuais operações organizacionais da empresa e criar um modelo dos processos organizacionais que se encontram em estudo. Tal modelo é denominado Mapeamento das Atividades Processuais (Figura 02).

O uso deste modelo para a Reengenharia tem se mostrado eficiente e, por isso, é recomendável como ponto de partida para qualquer análise dos processos organizacionais.

Caso a empresa tenha sucesso em seu esforço inicial de Reengenharia, não precisará repetir os procedimentos. As reformulações subsequentes do processo organizacional constituir-se-ão nos MAPs correntes, tão logo os novos processos estejam em operação. E os problemas da composição do pessoal podem ser reestruturados de modo gradual, de tal forma que venham a gerar uma relação de confiança mútua permanente.

2.4 Redesenhar, usando o mapa como modelo

As informações coletadas sobre os sistemas existentes facilitam a criação de novos projetos de processo organizacional, permitindo utilizar as técnicas

de mapeamento para modelar o novo fluxo de trabalho da operação.

O processo de reestruturação equivale a uma atividade de modelagem, o qual faz reduzir ao mínimo o trabalho de adivinhação. Quando o processo de modelagem tiver alcançado um projeto satisfatório, ele servirá para nova operação da organização. É provável que funcionará bem, porque foi revisado pelos proprietários-gerentes da empresa, pois ele facilitará a implementação do trabalho.

2.5 Construir os alicerces

O plano da pirâmide do modelo de mudança representa o nível de planejamento em que a infraestrutura de apoio e a estrutura da organização são planejadas. A infra-estrutura de apoio é formada pelas atividades que sustentam um processo organizacional, que são os recursos humanos e os suprimentos. A estrutura organizacional é o projeto global dos processos e das atividades de apoio. A estrutura organizacional é a base do projeto e os elementos de apoio são individualmente designados para exercer um papel específico dentro do projeto.

O capital humano é a maior riqueza de uma empresa. Por isso deve ocupar o primeiro plano dentro das preocupações administrativas. E exige treinamento, formação de equipe, qualidade e sintonia. O objetivo é evitar os problemas com tal setor, tendo em vista constituir-se um dos pontos mais críticos das organizações empresariais.

Outro elemento de grande importância é o marketing. O marketing é encarregado de atrair a clientela e conseqüentemente de aumentar as vendas. Ao se organizar a infra-estrutura de uma empresa, não podem ser esquecidos os departamentos de finanças e de contabilidade. Esses setores poderão oferecer apoio muito grande às organizações, sobretudo, na fase de Reengenharia quando necessitam da contabilidade de custos e de orçamento administrativo.

2.6 Implementar e operar

O último passo é aquele que apresenta os resultados da ação empreendida.

O administrador deverá ter uma visão global, clara, anterior e posterior à reestruturação da empresa para dar continuidade ao seu trabalho. Paralelamente, será necessária uma visão panorâmica dos processos organizacionais e das novas operações organizacionais reestruturadas, assim como gráficos organizacionais de controle e outros documentos de apoio desenvolvidos nas etapas anteriores.

Mesmo concluída a operação de Reengenharia, o processo de transformação não pode parar. A eficiência e o desempenho da equipe envolvida, bem como de todo o processo, podem ser avaliados a partir dos dados do mapeamento das atividades desenvolvidas por cada setor.

2.7 Criando o novo ambiente

O novo ambiente organizacional que emerge da implantação da Reengenharia constitui-se no que denominamos de “paradigma da mudança”. É o resultado final de um processo.

O referido paradigma baseia-se na contínua aplicação do reposicionamento e da Reengenharia. A Reengenharia contínua é um processo que demanda muita organização e persistência. Os principais obstáculos da metodologia estão ligados ao mapeamento do negócio atual e à resolução dos problemas de pessoal, associados à reestruturação de mercado. Segue-se a criação de um novo ambiente empresarial.

Este é construído a partir do exame das premissas que formam os paradigmas da empresa e da seleção daqueles que se apresentam como válidos. É particularmente relevante a atitude atual em relação à mudança e à disposição da empresa, pois isso induz a mudar quando há uma razão para fazê-lo. O objetivo desse esforço é o de colocar a empresa numa posição que leve à mudança sem resistências.

Conclusão

Previendo mudanças acentuadas no século XXI, sobretudo no campo tecnológico, a área de administração está se preparando para uma continuada reorganização das empresas. Para isso, estão sendo criadas inúmeras técnicas a fim de enfrentar os desafios que se apresentarem.

Pode-se afirmar que a Reengenharia é uma das técnicas que serve para o gerenciamento contínuo e eficaz da empresa. Sua característica principal é a de prever a contínua renovação da empresa, evitando o caminho da acomodação. Trata-se de uma arma fortíssima e capaz de desafiar quaisquer obstáculos que vierem ocorrer.

Bibliografia

1. DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
2. EMSHOFF, James R; DENLINGER, Teri E. **As novas regras do jogo**. Rio de Janeiro: LTC, 1993. 178 p.
3. FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1988. 237 p.
4. FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação**: do mito à realidade. São Paulo: Makron-Books, 1994. 132 p.
5. KAMEL, Nadim M. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Ática, 1994. 143 p.
6. KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 595 p.