



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

MICHAEL DOUGLAS BORAZIO

REENGENHARIA

**Assis/SP
2016**

MICHAEL DOUGLAS BORAZIO

REENGENHARIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Michael Douglas Borazio

Orientador: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis/SP
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

BORAZIO, Michael Douglas.

Reengenharia/ Michael Douglas Borazio. Assis, 2016.
36p.

Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional
do Município de Assis - FEMA.

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

1. Reengenharia 2. Organização 3. Processos

CDD: 658

REENGENHARIA

MICHAEL DOUGLAS BORAZIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Analizador: Prof. Dr. Claudiner Buzinaro.

**Assis
2016**

Dedico este trabalho à minha noiva Ana Luiza, pessoa com quem amo partilhar a minha vida. Com você me sinto mais vivo de verdade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser essencial em minha vida.

Agradeço aos meus pais e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta conquista.

Agradeço a minha noiva pelo carinho, paciência e por sua capacidade de me fazer melhor. Sem você isso não seria possível!

A reengenharia do negócio significa começar tudo de novo, começar de zero.

(Hammer & Champy)

RESUMO

A reengenharia surgiu nos anos 1990 tendo como principais autores Michael Hammer e James Champy. É considerada uma estratégia de mudanças que visa analisar a organização como um todo, envolvendo sua estrutura e processos, a fim de aumentar seu desempenho, otimizar tempo e recursos e ofertar bens de qualidade, ou seja, mantê-la atuante em um mercado competitivo.

A reengenharia, nos dias atuais, é uma expressão bastante utilizada no mundo corporativo, entretanto, devido a sua complexidade muitos profissionais e organizações utilizam esse termo de maneira equivocada.

Este estudo tem o objetivo sanar possíveis dúvidas que possam existir a respeito do tema, apresentar as etapas de implantação e dificuldades em realizar a reengenharia nas organizações, bem como indicar quais são os erros mais comuns que podem ser observados e evitados.

Palavras-chave: Reengenharia; Organização; Processos.

ABSTRACT

Reengineering emerged in the 90s, have like the main authors, Michael Hammer and James Champy. It is considered a strategy of change that aims to analyze the organization as a whole, and processes involving their structure in order to increase their performance, how to optimize time, resources and offer quality goods, that is, keep it active in a competitive market.

Reengineering, nowadays is a term very much used in the corporate world, however, owing to its complexity have so many professionals and organizations that use the term wrongly.

This study aims is to remedy possible problems that may exist on the subject, show the stages of implementation and difficulties in performing reengineering on organizations, and indicate what are the most common mistakes that can be observed and avoided.

Keywords: Reengineering; Organization; Processes.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. A ORGANIZAÇÃO | 13 |
| 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL | 14 |
| 2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 15 |
| 2.3. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS | 16 |
| 3. REENGENHARIA..... | 19 |
| 3.1. REENGENHARIA: SUAS MODALIDADES..... | 20 |
| 3.2. O QUE DEVE MUDAR COM A REENGENHARIA | 21 |
| 3.3. O PAPEL DO LÍDER NA REENGENHARIA | 24 |
| 3.3.1 Ferramentas da liderança na reengenharia..... | 25 |
| 4. REENGENHARIA: COMO IMPLANTAR E SUAS DIFICULDADES | 27 |
| 4.1 DICAS FUNDAMENTAIS PARA IMPLANTAR A REENGENHARIA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 27 |
| 4.1.1. Erros comuns na implantação da reengenharia | 29 |
| 5. REENGENHARIA: EXEMPLO FORD X MAZDA | 32 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| REFERÊNCIAS | 35 |

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1990 o mercado foi diretamente afetado pela globalização e pelos avanços tecnológicos, tornando-se altamente competitivo. Os consumidores passaram a ter acesso e estabelecer relações comerciais com empresas do mundo todo, aumentando seu poder de decisão e, como consequência, tornaram-se mais exigentes não mais adquirindo aqueles bens (produtos e serviços) com menor preço e sim optando por alternativas que além de serem acessíveis tivessem qualidade. Foi neste período que surgiu o conceito de reengenharia, tendo como principais autores Michael Hammer e James Champy. Neste contexto, as empresas se viram obrigadas a elaborar estratégias de modo a gerar diferencial competitivo já sua concorrência havia atingido proporções globais.

Atualmente este termo está sendo muito difundido no mundo dos negócios, entretanto há ainda muita dificuldade em compreender tal conceito devido a sua complexidade.

Este trabalho foi estruturado em quatro capítulos com o objetivo de sanar possíveis dúvidas que possam existir em relação à reengenharia e sua implantação.

O primeiro capítulo aborda o tema organização e sua contribuição para o desenvolvimento social e econômico do ambiente onde estão inseridas. Trata a cultura organizacional como ferramenta fundamental para diferenciar uma organização de outra, com base em sua a conduta, costumes, valores, crenças de uma organização. Apresenta a diferença entre a estrutura formal e informal presentes nas organizações e o que são processos organizacionais, quais fatores influenciam sua transformação e qual seu nível de abrangência.

O segundo capítulo conceitua reengenharia e apresenta suas modalidades de acordo com seu campo de abrangência; o que deve mudar com a reengenharia; qual o papel do líder e as ferramentas utilizadas por este na reengenharia.

O terceiro capítulo orienta sobre como implantar a reengenharia, quais são suas dificuldades e erros mais comuns além de apresentar dicas fundamentais para sua implantação nas organizações.

O quarto e último capítulo apresenta o exemplo de reengenharia aplicado na Ford, empresa americana que atingiu desenvolvimento e crescimento com a aplicação da reengenharia.

2. A ORGANIZAÇÃO

As empresas estão presentes desde o início da organização das sociedades diante da possibilidade de oferecer aos seres humanos viverem em grupo, assim como suprirem suas necessidades de sobrevivência.

De acordo com Longo (2011, p. 10), “o termo **organização** deve ser entendido como a disposição de recursos em uma estrutura organizacional. Desta maneira, os recursos são utilizados em situações práticas, nas quais as pessoas os utilizam para produzir bens e serviços”. As organizações contribuem efetivamente para o desenvolvimento econômico e social de um país. Elas refletem os desejos e necessidades da sociedade em que estão inseridas.

Segundo afirma Etzioni et al. (1978, apud LACOMBE et al., 2009, p.13):

Tudo acontece por meio de organizações, são as organizações que executam de uma forma ou de outra, quase todas as atividades na sociedade moderna (...). Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações.

Por meio das organizações, os indivíduos satisfazem suas necessidades primárias (fisiológicas, segurança) e secundárias (sociais, estima, auto realização)¹. Sem as divisões do trabalho e as trocas de bens produzidos, provavelmente, não seria possível satisfazer suas necessidades e muito menos elevar seu padrão de vida visto que os recursos disponíveis seriam escassos.

As organizações são compostas por pessoas que trabalham de maneira coordenada, conforme a divisão de funções e do trabalho que exercem por meio da hierarquização da autoridade e responsabilidade visando alcançar um objetivo comum e explícito (Schein et al.1972 apud LACOMBE et al., 2009, p.21).

Em todos os tipos de organizações - empresas, universidades, hospitais, sindicatos cooperativas, organizações não-governamentais, etc., há a necessidade de uma liderança. O papel de um líder é essencial em uma organização, considerando que nem sempre os interesses, objetivos, necessidades e prioridades do grupo como um todo

¹Com base na Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow.

coincidirão com os de cada uma das pessoas que constituem este grupo (LACOMBE, 2009 p.14).

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional diz respeito às normas de conduta, costumes, valores, crenças de uma organização e tem como finalidade delimitar o comportamento que deverá ser aderido em seu ambiente.

Schein et al. (1972, apud LACOMBE et al., 2009, p.213) apresenta três definições de cultura organizacional:

1. Crenças, costumes, sistema de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.
2. Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a: importância das pessoas; disponibilidade dos administradores; aceitação do não conformismo; clareza dos padrões; empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; intimidade; valores éticos e morais; competição interna; orientação para o mercado ou a produção; comunicação interna; capacidade de ação e adaptação às mudanças externas.
3. Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional “está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização. A cultura condiciona, portanto, as políticas que orientam as ações e decisões” (LACOMBE, 2009 p.214), diz respeito aos parâmetros adotados por uma organização para obter os resultados esperados, para lidar com colaboradores, clientes, fornecedores e, principalmente tomar decisões.

Segundo Coelho Junior²:

²COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Psico-USF (Impr.), Jun 2003, vol.8, no.1, p.81-89. ISSN 1413-8271

A cultura organizacional delinea o caráter de uma organização, não sendo imposta ou espontânea, mas sim um contínuo processo de enriquecimento, em virtude, principalmente, das interações sociais. Os significados apreendidos pelos sucessos e pelas falhas da organização, a linguagem utilizada, as definições de papéis e de hierarquias, metas, visões e objetivos organizacionais traçam e consolidam a cultura organizacional.

As organizações têm sua cultura estabelecida em virtude das crenças, valores e costumes de seus líderes (fundadores, proprietários e/ou principais gestores), entretanto, são adequadas conforme interações com os demais indivíduos que as compõem.

Dentre as diversas funções que a cultura cumpre em uma organização é possível destacar que ela define fronteiras, ou seja, distingue uma organização de outras; proporciona um senso de identidade aos membros; facilita o comprometimento de algo que se sobrepõe aos interesses individuais e, estimula a estabilidade do sistema social³.

2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional varia de organização para organização, ela estabelece as “divisões do trabalho, responsabilidade e autoridade⁴”. Pode ser classificada como formal e informal.

A estrutura organizacional formal é representada pelo organograma que tem como finalidade “retratar tanto as cadeias de comando como a hierarquização da organização, os órgãos de linha (de execução) e os órgãos de assessoria (de aconselhamento)⁵” conforme ilustra a Figura 1 - Organograma.

³ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2009 p. 228.

⁴ANDRADE e NÉRIO. Livro: **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. 2010, p.101.

⁵ANDRADE e NÉRIO. Livro: **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. 2010, p.89.

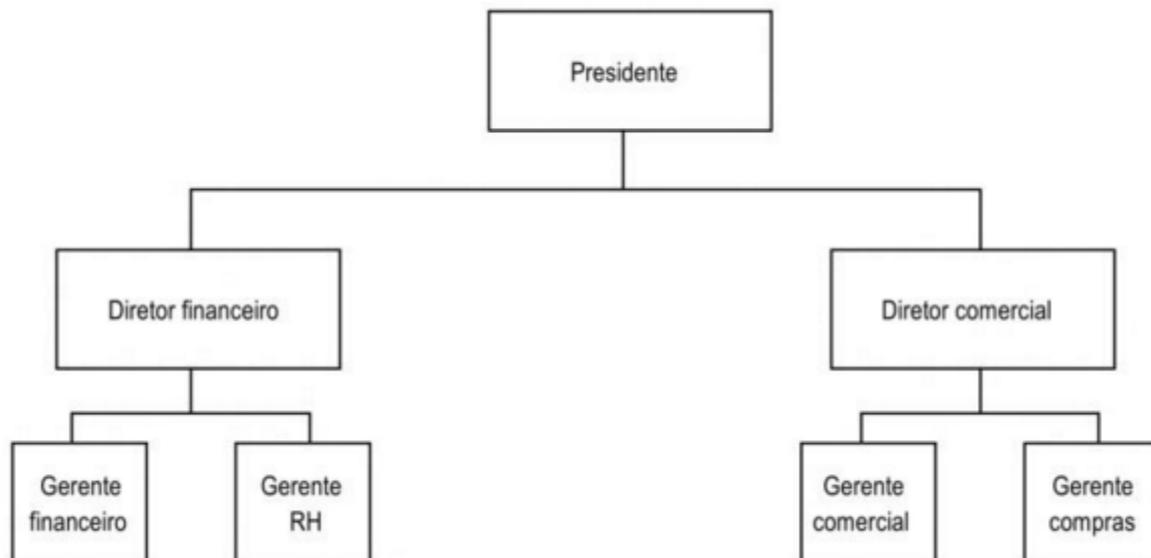


Figura 1 – Organograma (In: Andrade e Nério 2010, p.90).

A estrutura informal não aparece no gráfico do organograma, ela ocorre em decorrência da interação social e pessoal, esta estrutura se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem.

2.3. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O termo “processo” está cada vez mais presente no mundo dos negócios, entretanto há uma grande dificuldade por parte de muitos compreenderem seu real significado, fazendo com que muitos empreguem tal expressão de maneira equivocada.

É muito comum às pessoas confundirem procedimentos com processos, ou método de produção com processo, porém enquanto o primeiro define a técnica pela qual se produz algo, o segundo define a forma como esta técnica é empregada (PAMPONET⁶). Ainda de acordo com o autor, dentre inúmeros conteúdos que conceituam o termo “processo”, acredita-se que as melhores definições sejam:

- Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor;

⁶Informação extraída do artigo “**Como entender os processos organizacionais**” de Pamponet maio, 2009.

- Uma introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo;
- Uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos.

Os processos podem ser entendidos como conjunto de ações aderidas com o objetivo de se produzir algo com mais eficiência a custos menores, ou seja, eles servem de instrumento para implementação das estratégias organizacionais com a finalidade de garantir a estabilidade no segmento de mercado e diferenciais competitivos que destaque a organização frente aos demais concorrentes.

Segundo afirma Campos (2014, p.25), “os processos de uma organização são vivos, ou seja, apesar de serem executados diariamente, poderão receber modificações por motivos diversos, evoluindo para um novo patamar”. Os processos são dinâmicos e estão em constante evolução, portanto, para que os resultados obtidos sejam positivos é essencial geri-los corretamente.

Os processos organizacionais passam por constantes alterações e estes são influenciados tanto por fatores internos quanto externos a organização. Os fatores internos são aqueles relacionados à aplicação de melhorias organizacionais como a necessidade de adequar os processos a novas estratégias. Já os fatores externos podem ser, por exemplo, a mudança na legislação ou agências reguladoras ou quando a empresa busca certificações, situações em que as organizações são obrigadas a ajustar seus processos (CAMPOS, 2014 p.25).

Os processos organizacionais podem ser definidos como processos de trabalho (operacionais e administrativos), processos comportamentais e processos de mudanças. Os processos de gestão correspondem aqueles que ocupam aspectos como o estabelecimento da componente diretiva, da negociação e da supervisão e controle (FUSCO 2005 p.220).

Cada processo possui um grau de abrangência na organização, desta maneira eles podem ser classificados quanto a sua hierarquia como macroprocesso, subprocessos e atividades. O macroprocesso geralmente envolve mais de uma função da organização,

cuja operação tem impactos significativos nas demais funções, dependendo de sua complexidade, ele acaba sendo dividido em subprocessos. Os subprocessos possuem objetivos mais específicos, organizados e seguem linhas funcionais, eles recebem entradas e geram saídas em um único departamento. Já as atividades são as divisões realizadas nos subprocessos, ou seja, é um nível mais detalhado das tarefas⁷.

⁷Informação extraída do artigo “**Como entender os processos organizacionais**” de Pamponet, maio 2009.

3. REENGENHARIA

A reengenharia foi idealizada por Michael Hammer e desenvolvida em conjunto com James Champy no início da década de 1990. Neste período o mercado tornava-se altamente competitivo em decorrência dos avanços tecnológicos, os clientes passaram a serem mais exigentes, as leis de defesa do consumidor tornaram-se mais duras e as organizações se viram obrigadas a repensar seus negócios, a maneira como seus processos eram realizados e ainda em como criar seu diferencial competitivo produzindo mais e melhor com custos baixos.

A reengenharia é uma estratégia de mudanças definida por Hammer e Stanton (1995, p.3), como sendo “o repensar fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais para produzir melhorias drásticas em desempenho”, consiste em repensar e reprojeter os processos empresariais de modo a produzir melhorias que contribuam efetivamente para o desempenho da organização. Esta teoria está alicerçada em quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica e processos.

Chiavenato (2004, p.460) define estas palavras-chave como:

1. *Fundamental*: busca reduzir a organização ao essencial com as questões: Por que fazemos o que fazemos? Por que fazemos dessa maneira?
2. *Radical*: impõe uma renovação radical, desconsiderando as estruturas e os procedimentos atuais para inventar novas maneiras de fazer o trabalho.
3. *Drástica*: A reengenharia joga fora tudo o que existe atualmente na empresa. Destrói o antigo e busca sua substituição por algo inteiramente novo. Não aproveita nada do que existe.
4. *Processos*: a reengenharia reorienta o foco para os processos e não para as tarefas ou serviços nem para as pessoas ou para a estrutura organizacional. Busca entender “o quê” e o “por quê” e não o “como” do processo.

A reengenharia não se trata de melhorar alguns processos ou fazer alguns reparos rápidos e sim redesenhar a organização de um modo geral, substituindo todos os processos existentes por outros inteiramente novos. A reengenharia consiste em fazer uma nova engenharia na estrutura organizacional com foco nos processos (CHIAVENATO 2004, p.460). Neste contexto, o conceito de reengenharia surge com o objetivo de repensar todos os processos da organização a fim de aumentar a qualidade

dos bens ofertados, “cortar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço vendido⁸”, reduzindo assim o custo de produção.

Segundo a concepção de Rodrigues Junior (2004)⁹ a reengenharia é:

Uma estratégia de mudanças que visam tornar a empresa mais competitiva, através da adoção de medidas que alteram todas as operações e processos, como também em alguns casos, a própria estratégia empresarial. Ocorre a substituição dos processos manuais por informatizados, e eles são integrados numa única cadeia. Processos que não se adequam as mudanças, são substituídos ou até eliminados.

Esta teoria consiste em analisar todas as atividades da organização, com a finalidade repensar suas estratégias para melhorar seu o desempenho como, por exemplo, reduzir custos, otimizar tempo, aperfeiçoar a qualidade nas tarefas desempenhadas, entre outros e, conseqüentemente aumentar sua competitividade.

3.1. REENGENHARIA: SUAS MODALIDADES

A reengenharia pode ser classificada de acordo com seu campo de abrangência, como reengenharia estratégica, do negócio, de sistemas, da informação, do processo.

Cruz (2004 p. 38-39) conceitua tais classificações como:

- **Estratégica:** considerada como a forma mais abrangente, pois busca recriar a forma de ser da empresa, por exemplo, se ela vai concentrar seus recursos produtivos naquilo que pode fazer de melhor, ou seja, dividir-se em Unidades Estratégicas de Negócios. Nesta situação, são redefinidos a Missão, Visão, Objetivos, Planejamento de Longo Prazo e Metas.
- **Do negócio:** visa repensar e recriar o negócio como um todo, questionando a própria essência da empresa, ajustando o foco a fim de abandonar o que está causando prejuízo e reinventar os processos para que ela possa voltar a dar lucro.

⁸LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009 p.218.

⁹Informação extraída do artigo “**Reengenharia**”, disponível no site <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/22197/reengenharia#ixzz42M4x68yT>>.

- **De sistemas:** quando há mudança no processo de informação, muitas vezes por conta das tecnologias de software e hardware.
- **Da informação:** usa-se o que há de mais atual em software que permitam avançar significativamente o processo de análise e definição de programas e estruturas de dados.
- **Do processo:** também conhecido por Melhoria Radical de Processos, é o que mais se encontra atualmente. A diferença deste método para qualquer outro é a forma radical com a qual se destrói o que existe para se construir um processo completamente diferente, geralmente, suportado por Tecnologia da Informação.

Somente após a análise é que será possível reprojeter os processos visando melhorias quanto ao seu desempenho e redução de custos, qualidade, velocidade. Entretanto “a reengenharia não se confunde com a melhoria contínua: pretende criar um processo totalmente novo e baseado na TI, e não o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual¹⁰”.

Independentemente de qual seja o tipo de reengenharia utilizada, ela deve ter como base o mercado, a competitividade, as estratégias, o conhecimento e táticas. Devido a sua complexidade, esta prática envolve estudos, pesquisas, riscos, investimentos em tecnologia e na capacitação de profissionais, além de criatividade e coragem (TERRIBILI FILHO¹¹). Embora seja possível optar aplicar a reengenharia em apenas uma área, os resultados serão mais satisfatórios se todas as áreas passarem pelo processo.

3.2. O QUE DEVE MUDAR COM A REENGENHARIA

Como já mencionado, a reengenharia é uma estratégia de mudanças que tem como finalidade repensar toda a organização e torná-la mais competitiva.

¹⁰CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações:** edição compacta. 2004 p.460.

¹¹TERRIBILI FILHO, Armando. **A Reengenharia está de Volta?** Disponível em <<http://ogerente.com.br/rede/gestao-empresarial/a-reengenharia-esta-de-volta>>. Acesso em 17 mar. 2016.

Segundo afirma Rocha¹², a reengenharia realiza mudanças em várias áreas das organizações, como nas unidades de trabalho, nas operações, no papel das pessoas e a preparação do trabalhador, nos indicadores de desempenho, nos critérios de avaliação, valores, autoridade, cadeia de comando e a cúpula estratégica.

1 – Unidades de trabalho: com a reengenharia as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos, ou seja, as pessoas formam grupos que trabalham em conjunto para executar um processo inteiro, substituindo a antiga estrutura organizacional.

2 – As operações: as tarefas são sincronizadas e os trabalhos são realizados de maneira multidimensional, a responsabilidade pela realização do processo é compartilhada entre os membros que compõe o grupo. Neste sentido, cada indivíduo terá ao menos uma familiaridade básica com todas as etapas do processo e deverá realizar várias delas.

3 – O papel das pessoas: mudam de controlados para autorizados. À medida que as pessoas que compõe as equipes vão tendo para si a responsabilidade pela execução do processo, elas precisam também ter autoridade para tomar as decisões necessárias.

4 – Preparação do trabalhador: o trabalhador que estiver envolvido na reengenharia deverá ser treinado e educado para tal feito. O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos empregados o “como” de um serviço. Já a educação aumenta a visão e compreensão e ensina o “porquê”.

As empresas precisam de pessoas capazes de discernir o que precisa ser feito e porque fazê-lo, pessoas capazes de criar a posição que se adapte a elas.

5 – Indicadores de desempenho: nas empresas que praticam a reengenharia, a contribuição e o desempenho são as principais bases de remuneração e não apenas a

¹²Disponível em <<http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-4-reengenharia-e-do>>. p.12-22.

atividade exercida. O desempenho é medido pelo valor criado e a remuneração deve ser fixada pelo mesmo critério.

6 – Critérios de avaliação: com a reengenharia os critérios de avaliação para a promoção do indivíduo mudam do desempenho para a habilidade.

A reengenharia trata claramente a distinção entre promoção e desempenho. Com base nesta teoria o prêmio é a recompensa apropriada por um serviço bem feito enquanto que a promoção para um novo cargo não é. A promoção para um novo cargo na organização é uma função da habilidade e não do desempenho por tratar-se de uma mudança e não de um prêmio.

7 – Valores: os valores mudam de protetores para produtivos. A reengenharia implica uma grande mudança na cultura de uma organização assim como em sua configuração estrutural. Ela exige que os colaboradores acreditem profundamente que trabalham para seus clientes, e não para seus chefes. Isso só acontecerá na proporção em que as práticas da empresa reforçarem essa crença.

8 – Autoridade: em decorrência da autoridade concedida aos indivíduos que compõem as organizações o papel dos gerentes também muda. Estes deixam de serem supervisores e tornam-se instrutores, orientando as equipes a solucionarem problemas.

Os instrutores não participam da ação, mas estão suficientemente próximos para ajudar a sua equipe em seu trabalho.

9 – Cadeia de comando: as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas. Quando um processo inteiro se torna o trabalho de uma equipe, a gestão do processo passa a fazer parte desse trabalho.

As decisões e pendengas interdepartamentais, que exigiam reuniões dos gerentes e de seus superiores, agora são tomadas ou resolvidas pelas equipes no discurso do trabalho normal. Delegar as decisões sobre o trabalho aos seus executantes significa uma diminuição no papel tradicional dos gerentes. Com menos gerentes, o número de níveis gerenciais também diminui.

10 – Cúpula estratégica: os executivos mudam – de controladores do resultado para líderes. Em um ambiente pós-reengenharia, o sucesso do trabalho depende bem mais de atividades e esforços de trabalhadores com autonomia e poder de decisão do que de ações de gerentes funcionais orientados para tarefas.

Os executivos precisam de líderes capazes de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados através de suas palavras de ações.

Com a reengenharia toda a organização passa por transformações e por esta razão torna-se complexa. É necessário analisar a organização holisticamente, considerando desde sua estrutura organizacional, cultura, processos, seus critérios de avaliação e o papel das pessoas inseridas em seu contexto.

Vale ressaltar que o indicado é que não seja dispendido muito tempo analisando o que já existe e sim elaborar maneiras mais eficientes e eficazes de produção. A reengenharia não consiste em melhorar alguns processos e sim criar algo totalmente novo.

3.3 O PAPEL DO LÍDER NA REENGENHARIA

A reengenharia terá êxito se partir dos níveis mais elevados da organização, pois estes possuem ampla visão de todos os processos existentes desde o início até o fim e assim desenvolver novas ideias. O líder tem o importante papel de controlar os recursos e transformar as políticas organizacionais em prática, sendo assim, sua atuação no processo de reengenharia é necessária.

A resistência em aderir à reengenharia pode ser observada em muitos gestores, devido ao fato de estes poderem se sentir ameaçados por não terem o domínio dessas técnicas. Segundo afirma Hammer e Stanton (1995 pg. 37) “o líder é alguém em posição de atrair a concordância de todas as partes que terão que participar da reengenharia”. Esta, não necessariamente, deverá ser realizada pelo principal executivo da organização e sim por aquele profissional que tem autoridade sobre todos os processos organizacionais de ponta a ponta e também sobre a equipe que os executa.

De acordo com os mesmos autores (1995 p. 39): “o ideal é que a urgência da reengenharia parta, espontaneamente, desse líder, com base em sua experiência, intuição e julgamento pessoal”. A decisão em realizar a reengenharia surgiu como resultado do apontamento de que o que vem sendo realizado já não gera resultados considerados satisfatórios e que devem mudar.

Os líderes devem adotar uma postura sólida, de modo a inspirar, confiança, tendo sempre visão de futuro, e do que a organização poderá se tornar com as mudanças que irá sofrer.

Com base na afirmação de Hammer e Stanton (1995, p.44): “se a primeira responsabilidade de um líder é a de tornar a decisão de realizar a reengenharia, sua segunda responsabilidade será a de fazer a reengenharia ter sucesso”. O líder não pode despender muito tempo à reengenharia, uma vez que este tem o importante papel de supervisionar todo o projeto além de gerir todo o negócio. Por esta razão, aponta gestores que ficarão responsáveis pela reengenharia de processos específicos, entretanto, o papel do líder continua sendo necessário.

O líder é responsável por estabelecer os padrões de desempenho e os gestores deverão estar cientes de que suas carreiras e remunerações serão diretamente influenciadas pelo sucesso ou fracasso dos seus esforços.

A terceira responsabilidade do líder é criar um ambiente em que a reengenharia possa ter sucesso. O clima organizacional agradável, as pessoas tendem a ser mais comprometidas com a reengenharia.

3.3.1 Ferramentas da liderança na reengenharia

O líder desempenha papéis relevantes na reengenharia, por exemplo, compete a ele decidir quanto a sua implantação, elaborar o projeto, supervisionar, criar um ambiente que contribua para o seu desenvolvimento, entre outros.

Para desempenhar toda esta variedade de responsabilidade faz uso de três instrumentos-chave, denominados 3Ss, sendo eles: sinais, símbolos e sistemas (HAMMER e STANTON 1995, p.47).

O primeiro S refere-se aos sinais e estão relacionados às comunicações explícitas, ou seja, o que as pessoas dizem. O líder deve estabelecer uma comunicação constante, simples e enfática com a organização a respeito do processo de reengenharia.

O segundo S diz respeito aos símbolos, estes estão relacionados ao comportamento pessoal. Com esta ferramenta é possível observar se o comportamento das pessoas e as ações simbólicas pessoais que o líder executa condizem com o discurso. Em caso afirmativo, ela é acreditada; caso contrário, descartada. A conduta aderida pelo líder é tida como parâmetro para mensurar a relevância da reengenharia, quando este não despende parte de seu tempo colocando-a em prática, dificilmente as demais pessoas envolvidas acreditarão que ela é efetivamente relevante para o negócio.

O terceiro S refere-se aos sistemas que avaliam e recompensam os indivíduos. Esta ferramenta é tão importante quanto as anteriores. Quando a organização não oferece a seus membros oportunidades de recompensa a tendência é que estes fiquem desmotivados e descomprometidos com a reengenharia.

Embora o resultado dependa da participação e comprometimento de todos, recai sobre o líder a maior responsabilidade. Compete a ele estabelecer uma comunicação eficiente na organização de modo a sanar as dúvidas que possam existir a respeito da reengenharia e sua implantação.

É com base na postura aderida pelo líder que os demais acreditarão nas benfeitorias que a reengenharia pode fazer, pois preferem exemplos a serem seguidos do que a teoria. Sendo assim, o líder deve dedicar parte de seu tempo realizando as mudanças necessárias e, principalmente recompensando os envolvidos de acordo com seu desempenho.

4. REENGENHARIA: COMO IMPLANTAR E SUAS DIFICULDADES

As medidas a serem adotadas para implantar a reengenharia devem estar bem definidas, devido a sua complexidade por abranger todas as áreas da organização.

Periard¹³, estrutura o processo de implantação da reengenharia em quatro fases, sendo elas: preparação, planejamento, implementação e avaliação.

Na preparação todos os processos da organização são selecionados e listados, indicando quais deverão ser redefinidos por apresentar problemas e ações de baixo desempenho, identificando assim os recursos necessários para isto.

No planejamento é essencial garantir os recursos necessários – tempo, dinheiro e pessoas - e ainda estruturar as equipes de trabalho e distribuir as tarefas que deverão ser desempenhadas por cada membro. Conhecer todos os modelos e tecnologias de gestão disponíveis no mercado e analisar a viabilidade de novos procedimentos no processamento.

Na etapa da implementação, os processos selecionados são analisados, ressaltando os responsáveis envolvidos e seus pontos fortes e fracos, bem como os capacitando. Os processos são repensados e os impactos das mudanças são avaliados.

É na avaliação que os resultados obtidos são mensurados e informados, os processos como um todo são controlados e os impactos das mudanças de processos são geridos.

4.1 - DICAS FUNDAMENTAIS PARA IMPLANTAR A REENGENHARIA NAS ORGANIZAÇÕES

Hammer e Stanton (1995 p.17-33) apresentam 10 dicas fundamentais para implantar a reengenharia nas organizações.

¹³ **Reengenharia – o que é e como funciona.** Disponível em <
<http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/>>.

| 10 DICAS FUNDAMENTAIS PARA IMPLANTAR A REENGENHARIA NAS ORGANIZAÇÕES | |
|---|--|
| 1º | “Certifique-se de que sabe, de fato, o que é reengenharia, antes de tentar realizá-la – e depois a realize e não faça algo diferente (p.17)”. |
| 2º | “Somente processos podem sofrer reengenharia. Antes de aplicar a reengenharia a seus processos, você tem que identificar esses processos (p. 20)”. |
| 3º | “Compreender seus processos é o primeiro passo essencial na reengenharia. Entretanto, em uma análise desses processos é um desperdício destrutivo de tempo. Você tem que colocar limites restritos, tanto no tempo que levará para desenvolver essa compreensão, quanto na extensão da descrição que você criará (p. 23)”. |
| 4º | “Se você proceder à reengenharia sem a liderança adequada, você estará cometendo um erro fatal. Se esse líder for meramente nomeado, mas não se envolver seriamente e não estiver preparado para se comprometer conforme os requisitos, seus esforços estarão fadados ao fracasso (p. 24)”. |
| 5º | “A reengenharia requer ideias radicais e revolucionárias no projeto de processos. Os líderes da reengenharia têm que encorajar as pessoas a perseguirem metas de grande alcance e a pensarem fora do convencional; por fim, a liderança tem que recompensar o pensamento criativo e estar disposto a considerar qualquer nova ideia (p. 26)”. |
| 6º | “Antes de implementar um processo no mundo real, crie uma visão em laboratório, a fim de testar se sua ideia funciona. Você inevitavelmente descobrirá limitações e erros em seu projeto, os quais poderão ser consertados. Passar diretamente da ideia a uma implementação no mundo real é uma receita para o desastre (p. 28) ”. |
| 7º | “Você tem que realizar a reengenharia rapidamente. Se você não conseguir mostrar algum resultado tangível em um ano, provavelmente perderá o apoio e o momento necessário para proceder ao esforço com êxito. Para esta finalidade, a “esticada de pescoço” deve ser evitada a todo custo. Mantenha-se concentrado em um escopo restrito, se necessário, para obter rapidamente os resultados (p. 30)”. |
| 8º | “Você não pode realizar a reengenharia de um processo isoladamente. Tudo tem que estar sobre a mesa. Qualquer tentativa de estabelecer limites, de preservar uma peça do antigo sistema levará seus esforços ao fracasso (p. 31)”. |
| 9º | “A reengenharia precisa ter seu estilo próprio de implementação: rápido, que envolva improvisação e repetição de etapas (p. 32)”. |
| 10º | “Qualquer esforço de reengenharia bem-sucedido tem que levar em consideração as necessidades e preocupações pessoais dos indivíduos que afetará. O novo processo tem que oferecer algum benefício às pessoas que estão sendo solicitadas a passarem por uma experiência de enorme mudança, e a transição do antigo processo para o novo tem que ser feita com grande sensibilidade aos sentimentos das pessoas (p. 33)”. |

Tabela 1 - Dicas fundamentais para implantar a reengenharia nas organizações¹⁴.

A maior dificuldade em realizar reengenharia se dá a sua complexidade. No livro “*A Revolução da Reengenharia: um guia prático*”, Hammer e Stanton (1995, p.15-33)

¹⁴Tabela elaborada com base nas citações de HAMMER, Michael; STANTON, Steve A. extraídas do livro “**A revolução da reengenharia: um guia prático**”. 1995 p.17-33

apresentam os 10 maiores erros em reengenharia e orientam sobre como deve ser conduzida de modo a assegurar que os resultados sejam positivos.

4.1.1. Erros comuns na implantação da reengenharia

Alguns erros são comuns na implantação da reengenharia, Hammer e Stanton (1995 p.17-33) os descrevem como:

- **Primeiro erro:** muitas empresas ou profissionais não têm conhecimento da prática da reengenharia, aplicando outras técnicas, acreditando estarem fazendo uso dessa estratégia. Como por exemplo, o *downsizing*, que consiste na redução planejada do número de colaboradores e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização¹⁵, porém “o objetivo da reengenharia é a reformulação dos processos, que, com frequência, causam *downsizing*, uma consequência e não um fim em si mesmo¹⁶”.
- **Segundo erro:** tentar aplicar a reengenharia onde ela não cabe, por exemplo, em um departamento específico. Para que efetivamente seja aplicada é necessário que todos os processos de uma unidade organizacional sejam repensados “quanto mais restringir o seu foco, mais limitada será a possibilidade de mudança¹⁷”. A ideia principal é que todos os processos organizacionais e não apenas alguns sejam mudados. De acordo com Chiavenato (2004, p.460) “reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional (...) não se trata de melhorar processos já existentes, mas a sua total substituição por processos inteiramente novos”.
- **Terceiro erro:** despender muito tempo analisando os processos já existentes, quando na verdade a ideia é compreender o que faz e porque, desconsiderando o funcionamento uma vez que este será mudado. A análise consiste em identificar e documentar detalhadamente cada processo, porém não é indicado que se dedique muito

¹⁵LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. 2009, p. 274.

¹⁶Informação disponível no site do Portal da Educação.

¹⁷HAMMER, Michael; STANTON, Steve A. **A revolução da reengenharia: um guia prático**. 1995, p.18.

tempo analisando os processos existentes, pois a tendência é que eles sejam aprimorados e não substituídos.

Para Chiavenato (2004, p.460), os processos organizacionais mais importantes são: “desenvolvimento de produtos e serviços; atendimento ao cliente; fabricação e manufatura/operações; logística; gerenciamento de pedidos; gestão de pessoas; planejamento e alocação de recursos; monitoração do desempenho organizacional”.

- **Quarto erro:** tentar realizar a reengenharia sem o comprometimento necessário da liderança. Os líderes são essenciais por terem uma visão ampla do negócio, se comparados aos níveis inferiores da organização, eles são quem conseguirão identificar um processo como um todo e analisar seus pontos fortes e fracos, com sua autonomia instituirão as mudanças que a reengenharia requer.
- **Quinto erro:** não ter conhecimento suficiente para repensar os processos com audácia. A maioria das pessoas não apresenta suas ideias por acreditar que as mesmas não receberão atenção e não serão aceitas pelo superior, muito embora possam ser ideias brilhantes, originais e criativas. Neste contexto, os líderes têm o importante papel de criar um ambiente para que as pessoas exponham suas opiniões que poderão ou não ser aplicadas em um processo de reengenharia.
- **Sexto erro:** ocorre quando o novo processo é implantado sem ser analisado, considerando as necessidades da empresa e testado. Nem sempre um processo na prática tem o resultado esperado e idealizado em sua formulação. É necessário fazer testes antes de colocá-lo em prática, só assim poderão ser identificados os pontos fortes e fracos e ajustá-los.
- **Sétimo erro:** levar muito tempo para realizar a reengenharia. O indicado é que desde que se pense no processo até que ele produza resultados leve em torno de doze meses para que não se perca o foco. Isso não significa que todos os processos devam estar funcionando corretamente dentro deste período, apenas uma parte significativa deve estar operando com nível de desempenho mais elevado se comparado aos processos anteriores.

- **Oitavo erro:** ocorre quando os gestores se recusam a alterar o plano de salários, a estrutura organizacional e a descrição de cargos. Quando isso não acontece, provavelmente a empresa fracassará. Com a reengenharia as formas de avaliação de pessoal, remuneração e os incentivos oferecidos também devem ser alterados uma vez que são exigidas novas técnicas e habilidades de trabalho.
- **Nono erro:** acreditar que a reengenharia pode ser planejada como um processo tradicional, com especificações detalhadas. Hammer e Stanton (1995, p.32) afirmam que: “a forma de realizar a reengenharia é fazê-la, e não ficar pensando nela, planejando ou discutindo a respeito”.
- **Décimo erro:** ignorar as preocupações das pessoas nas organizações. É fundamental considerar as preocupações pessoais dos funcionários que farão o trabalho, caso contrário, os interesses individuais exterminarão todo o esforço da reengenharia.

Os resultados obtidos por meio da reengenharia irão depender da realização de um planejamento eficiente, da análise da organização como um todo, desde sua estrutura, cultura, considerando seus processos e eliminando os erros em sua implantação.

5. REENGENHARIA: EXEMPLO FORD X MAZDA

Em sua trajetória no estudo sobre reengenharia, Hammer identificou alguns casos de sucesso, como por exemplo, o caso da Ford X Mazda.

No início de 1980, a indústria americana de automóveis Ford passava por um período de depressão, enquanto sua concorrente japonesa Mazda dava saltos a sua frente, com performances mais eficientes e produtivas e entregas até 10 vezes mais rápidas aos seus clientes.

A Ford, com a intenção de rentabilizar seu departamento de contabilidade, fez um estudo de todo o procedimento desde a compra até o pagamento. Os estudos apontaram que racionalizando alguns processos e implementando um novo sistema de computador a empresa poderia cortar os custos cerca de 20%.

A empresa se sentia no caminho certo até se comparar novamente com sua concorrente. Só na América do Norte, a Ford, empregava mais de 500 pessoas no departamento de contabilidade, enquanto a Mazda apenas 5. Mesmo sabendo que a Mazda era uma empresa bem menor, proporcionalmente a Ford tinha um quadro de colaboradores 5 vezes maior que o necessário.

Para chegar a este resultado, primeiramente foi explorado o sistema existente, que identificou que o processo contabilístico era demorado e problemático.

Os setores de compra, armazém e contábil não tinham sincronismo com os pedidos feitos aos fornecedores, sendo assim, cópias de todos os pedidos realizados eram encaminhados de setor a setor. Cabia aos contabilistas verificar os pedidos das encomendas que haviam sido feitas, aguardar a ordem de pagamento, averiguar todos os documentos para só então liquidar os pagamentos. O departamento passava a maior parte do tempo em discrepância entre a nota de encomenda, a fatura e a ordem de pagamento.

Para rentabilizar o processo seria necessário ajudar e capacitar o contabilista para que ele pudesse investigar esses casos de maneira mais eficiente e evitar discrepância.

Foi então que a Ford mudou radicalmente, capacitou seus contabilistas e implantou um novo sistema nos computadores, onde todas as encomendas eram enviadas a uma base de dados que os setores tinham acesso e se intercomunicavam instantaneamente, já não era mais necessário enviar cópias dos pedidos, o que reduziu o tempo que era perdido.

Com a implantação do novo programa a empresa se tornou mais rápida e eficiente, pois o sistema faz o processo de conferência em cada setor, inclusive preenche os cheques para a contabilidade efetuar os pagamentos aos fornecedores.

A Ford concluiu que necessitava fazer a reengenharia em todos os setores, alcançando resultados positivos surpreendentes nos custos. A empresa teve ambição e iniciativa de reprojeter seus processos e aplicar mudanças radicais neles, e como consequência obteve uma redução de 75% ao invés de 20% como era esperado a princípio¹⁸.

¹⁸ HAMMER, Michael. **Reengenharia**. Harvard Business Review, Jul-Aug 1990. Resumo feito por Licinio Antunes, Alfredo Almeida e Nelson Pereira (alunos do DEI). Disponível em <<https://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/classicos/reengenharia.html>>. Acesso em 10 mar. 2016.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado cada vez mais competitivo as organizações viram-se obrigadas a criar estratégias que as diferenciasssem de seus concorrentes e que atraíssem consumidores. Neste contexto surgiu a reengenharia que revolucionou o mundo dos negócios por consistir na reinvenção dos processos organizacionais.

A reengenharia tem como finalidade aumentar a competitividade do negócio frente a seus concorrentes. Para isso realiza mudanças radicais em toda a organização, os processos são repensados, a fim de eliminar todo o trabalho desnecessário otimizando assim tempo e recursos. Tal medida muitas vezes tem como consequência a redução do seu quadro de pessoal, porém seu objetivo é eliminar trabalho e não cargos.

A reengenharia muda todos os aspectos do negócio e força as organizações a saírem da zona de conforto, abandonando tudo o que vinha sendo feito até então. Entretanto, esta só irá funcionar se a liderança estiver comprometida, caso contrário todo o esforço será em vão.

A reengenharia é um processo administrativo divisor de opiniões, alguns estudiosos afirmam ser apenas um modismo, entretanto, são inúmeros os exemplos de empresas que obtiveram sucesso por meio desta, um destes, como mencionado neste estudo foi à empresa automobilística Ford.

A reengenharia de fato gera melhorias consideráveis para as organizações que aplicam corretamente seus princípios. Os resultados obtidos com esta estratégia estão diretamente relacionados com planejamento realizado, qualificação das pessoas envolvidas no projeto e principalmente, comprometimento da liderança.

Devido a sua complexidade, nem todas as organizações conseguem realizar por si só a reengenharia, mas há atualmente no mercado consultores altamente qualificados e experientes que sabem realizar exatamente aquilo que a organização necessita.

A reengenharia é uma excelente alternativa para as empresas se manterem competitivas em decorrência da redução de custos nas operações e aumento da qualidade. Todas as organizações, independentemente de seu porte poderão aderir à reengenharia como estratégia de negócio.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. NÉRIO, Amboni. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMPOS, André L.N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**: edição compacta. 3ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. *Psico-USF (Impr.)*, Jun 2003, vol.8, no.1, p.81-89. ISSN 1413-8271. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso 26 fev. 2016.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Organização II: Metodologia com formulários**. Rio de Janeiro: TE-papers Serviços Editoriais Ltda, 2004.

FUSCO, José Paulo Alves. **Tópicos emergentes em engenharia da produção**. Vol.3. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

HAMMER, Michael. **Reengenharia**. Harvard Business Review, Jul-Aug 1990. Resumo feito por Licínio Antunes, Alfredo Almeida e Nelson Pereira (alunos do DEI). Disponível em <https://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/classicos/reengenharia.html>. Acesso em 10 mar. 2016.

_____; STANTON, Steve A. **A revolução da reengenharia: um guia prático**. Tradução: Bazán Tecnologia. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LONGO, Gilson Luiz Palma. **Organização de empresas e técnicas comerciais**. São Paulo: Baraúna, 2011.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em 04 jun. 2016.

PERIARD, Gustavo. **Reengenharia – o que é e como funciona.** Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 08 mar. 2016.

Reengenharia. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/22197/reengenharia#ixzz42M4x68yT>>. Acesso em 08 mar. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, Leonardo. **Aula 4 - Reengenharia e DO.** Disponível em <<http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-4-reengenharia-e-do>>. Acesso em 17 mar. 2016.

RODRIGUES JUNIOR, José Carlos. **Reengenharia.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/reengenharia/10086/>>. Acesso em 08 mar. 2016.