

SEM:95-2 SEQ:20 Local:
AUT:MIRANDA, MARCIO BATISTA DE
TIT:REENGENHARIA: UMA PERSPECTIVA
DA OTIMIZACAO DE RESULTADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

REENGENHARIA: UMA PERSPECTIVA DA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS NO
PROCESSO DE MUDANÇA

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga
horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Márcio Batista de Miranda

Orientador: Prof^o. Edvaldo Alves de Santana



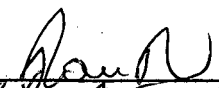
Florianópolis, outubro de 1995




UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 ao aluno Márcio Batista de Miranda na disciplina CNM 54 20 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

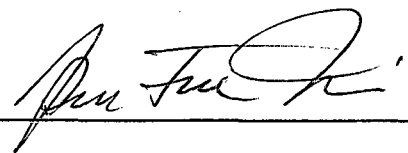


Prof. Edvaldo A. Santoro
Presidente



Renato F. Lebarbencan
Prof.

Membro



Prof. José Antônio Nicolau
Membro

AGRADECIMENTOS

“O dia de ontem é apenas um sonho;

O dia de amanhã uma simples visão;

Mas o dia de hoje, bem vivido, faz de cada dia passado

um sonho de felicidade e de cada dia futuro uma visão de

esperança;

Sejamos, pois, cuidadosos com o dia presente”. Do Sânscrito

Meus sinceros agradecimentos:

Ao corpo de mestres da Universidade Federal de Santa Catarina que muito colaborou com o meu desenvolvimento profissional e intelectual.

A todos os meus familiares e amigos que me compreenderam e me auxiliaram em mais uma etapa de meu crescimento pessoal.

SUMÁRIO

RESUMO	5
CAPITULO I.....	6
1. O PROBLEMA	6
1.1. Introdução.....	6
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Geral	10
1.2.2. Específicos.....	11
1.3. Metodologia	11
CAPÍTULO II.....	12
2. O COMPORTAMENTO HUMANO E AS DECISÕES DAS FIRMAS.....	12
2.1. O Ser Humano	12
2.2. A Motivação Humana	13
2.3. A Firma.....	17
2.4. A Maximização dos Lucros	17
2.5. A Maximização da Receita (Vendas).....	19
2.6. Crescimento da Firma	19
2.7. O Comportamento Estratégico da Firma.....	22
2.8. O Ser Humano na Empresa.....	23

CAPÍTULO III.....	25
3. A REENGENHARIA: CONCEITOS BÁSICOS.....	25
3.1. O que é a Reengenharia	25
3.2. Como se faz a Reengenharia.....	29
3.3. Tecnologia da Informação.....	36
CAPÍTULO IV.....	38
4. A OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS NO PROCESSO DE REENGENHARIA.....	38
4.1. O Ser Humano no Processo de Reengenharia.....	38
4.2. Os Resultados Esperados com a Reengenharia.....	44
4.3. Otimização dos Resultados na Reengenharia	47
4.4. Reengenharia e a Busca de Vantagens Competitivas	50
CAPÍTULO V.....	53
5. CONCLUSÃO	53
6. BIBLIOGRAFIA	55
FICHA DE AVALIAÇÃO	57

RESUMO

A reestruturação, de modo radical, por que vêm passando as organizações na década de 90, tem causado um forte impacto nas relações interpessoais e no processo produtivo.

A viabilização de processos de mudança, como a reengenharia, está condicionada à promoção e à participação do capital humano. A valorização dos aspectos humanos e as implicações da participação dos agentes produtivos são de relevante importância para a otimização dos resultados da reengenharia.

Destaca-se, neste trabalho, a forma de pensamento indutivo, a motivação humana, e suas implicações no processo produtivo e o resultado disso para a busca de vantagens em ambiente competitivo.

1. O PROBLEMA

1.1. Introdução

"A Economia é viva e integrada, mais um organismo do que uma máquina. Ela tem qualidades, não só quantidades. Como as condições climáticas, não pode ser dirigida. Não permanece imutável por muito tempo e é apenas parcialmente previsível. Mesmo suas "Leis" são simples descrições do passado.

A única saída é prestar atenção, reconhecer as formas como nossas vidas e meios de subsistência tem sido influenciados ou mesmo dirigidos por estruturas ultrapassadas. Nossas idéias a respeito de trabalho, dinheiro e gerência provêm de uma velha ordem social, estável mas irrelevante em relação ao que acontece hoje, e foram baseadas numa visão da humanidade e da natureza já superadas há muito pela ciência. O mundo real gira em torno de princípios diferentes

daqueles impostos por filosofias econômicas limitadas" (Ferguson, 1989, p. 06).

Com base no acima exposto, nota-se a necessidade do desenvolvimento de uma visão econômica menos restrita, na qual seja utilizada uma metodologia centrada não nos resultados, mas nas causas e nas razões pelas quais as coisas são realizadas. Os sistemas econômicos do mundo atual têm de se adaptar para prover as necessidades humanas, em todos os sentidos.

Qualquer que seja o ponto de vista utilizado para a análise empresarial, a firma é sempre vista como um dos meios de acumulação de capital, através dos lucros gerados. Além disso, de uma maneira geral, o é na gestão dos fatores de produção (mão de obra, matéria prima, capital, etc.) e na articulação do seu potencial interno com o perfil do mercado em que atua que a firma procura suas fontes de geração de lucros.

A reengenharia é uma das etapas dessa articulação entre aspectos internos à empresa e as exigências do mercado. Ela pressupõe que o cliente é a razão de ser de uma firma, e admite que sem uma gestão eficiente dos fatores internos dificilmente a empresa será bem sucedida no atendimento daquele que é o motivo da sua existência. Este trabalho é uma contribuição para mostrar de que maneira a reengenharia é utilizada para articular os fatores críticos para o sucesso de uma organização (clientes, mão de obra, etc.) na busca do seu objetivo principal. Muitas empresas têm tentado implementar mudanças em suas estruturas e sistemas operacionais, mas, apesar de todo o planejamento e organização, não têm obtido os resultados esperados. Geralmente, o capital humano da empresa não se encontra devidamente preparado para as mudanças. Alguns empregados preferem ser passivos a assumir novas responsabilidades ou criar seus próprios planos de trabalho e, em alguns casos, os dirigentes

assumem a postura de meros manejadores de poder, inibindo o auto-gerenciamento e alienando os seus colaboradores a uma posição servil na organização.

Dos Processos de Mudança ora existentes a reengenharia é o mais abrangente.

"Reengenharia significa "começar de novo". Significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. Significa se perguntar: "Se eu estivesse recriando hoje esta empresa, dados os meus conhecimentos e a tecnologia atuais, qual seria o seu aspecto?" (Hammer & Champy, 1994, p. 21).

A reengenharia exige um maior grau de comprometimento e participação de todo o capital humano da empresa. Este processo encontra muitos conflitos.

Segundo Bartira Bertoni:

"Conflitos latentes na organização são resistências à gestão anterior e podem emergir durante o processo de mudança" (Bertoni, 1994, p. 36).

As possíveis causas destes conflitos são: padrões de conduta rígidos impostos pelos dirigentes, falta de autonomia na execução dos trabalhos, falhas na comunicação,

divergência ou inexistência de metas e objetivos, falta de clareza dos objetivos da empresa, expectativas pessoais não atendidas, direitos não respeitados, escassez de recursos, relação de desconfiança estabelecida, sentimento de insegurança e falta de envolvimento nas tomadas de decisões. Estes e outros inúmeros fatores suscitam profundas alterações nos padrões de comportamento e, conseqüentemente, na produtividade e desempenho da empresa.

As perguntas e as dúvidas que a reengenharia apresenta não são de ordem tecnológica. As grandes dificuldades residem na área do comportamento humano. O alcance e a otimização de resultados nos processos de mudança têm como pressuposto a superação dos obstáculos do comportamento humano.

Assim, considerando: que o homem é o agente das relações econômicas; que a maximização da utilização de sua capacidade produtiva é de interesse da ciência econômica; e que seu desempenho produtivo pode não ser correspondente ao esperado no processo de mudança, devido principalmente a suas experiências anteriores, questiona-se: como envolver o indivíduo nas mudanças? como superar as barreiras do comportamento humano e otimizar os resultados na utilização da reengenharia?

O Processo de Reengenharia começa pelas pessoas e pelo seu comportamento. Uma das áreas mais complexas é o estudo do comportamento humano, seja dentro ou fora das organizações. Entre as variáveis mais importantes do comportamento humano destaca-se o nível de motivação das pessoas.

Abraham Maslow apud Bertoni (1994), psicólogo americano, pesquisou a natureza da motivação humana e concebeu a teoria sobre a hierarquia das necessidades, colocando a busca da satisfação das necessidades como fator motivador. Segundo Maslow apud

Bertoni (1994), as necessidades dividem-se em: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização.

A reengenharia é um processo de mudanças adotado por empresas que desejam melhorar ou manter sua posição no mercado. Diversas empresas em todo o mundo têm optado pela reengenharia na esperança de obter a liderança entre as empresas de sua área. Nem sempre a adoção da reengenharia implica em sucesso. Apesar de alguns casos de empresas bem sucedidas na reengenharia, muitas das empresas que adotam a reengenharia fracassam. Por este motivo a reengenharia tem sido altamente criticada e questionada por diversos profissionais de administração e economia.

Neste estudo, procurou-se buscar subsídios capazes de auxiliar estudos mais aprofundados a respeito do comportamento humano na empresa, além, da abordagem de aspectos que possibilitarão a consecução dos objetivos estabelecidos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

O propósito deste trabalho é o de estudar a otimização de resultados através da utilização da reengenharia, abordando, para tanto, o paradigma motivacional na empresa e como isso pode ser um instrumento para que se alcance vantagens competitivas.

1.2.2. Específicos

- 1) Estudar as características do processo de reengenharia, enfatizando o aspecto humano e sua importância no processo.
- 2) Discorrer sobre a otimização de resultados, na utilização do processo de reengenharia.
- 3) Caracterizar a relação entre as mudanças decorrentes da reengenharia e as vantagens competitivas.

1.3. Metodologia

Para atingir os objetivos estabelecidos, utilizou-se o modelo analítico descritivo na abordagem de aspectos inerentes ao comportamento humano no processo de reengenharia. Além disso, foi realizada revisão bibliográfica descrevendo e analisando os aspectos acima citados, bem como o paradigma motivacional associado às mudanças. Levantou-se, bibliografias nas áreas de economia, administração empresarial e psicologia comportamental.

Para efeito deste estudo levou-se em consideração o fato de que o processo de reengenharia engloba atividades econômicas e visa melhorias drásticas na produtividade.

Este estudo foi elaborado de forma concisa, permitindo às pessoas que desejarem dele se utilizar, um manuseio rápido e fácil. O mesmo foi estruturado da seguinte forma: no Capítulo 2 o referencial teórico adotado, baseado na motivação humana e nas decisões da firma; no Capítulo 3 as características básicas do processo de reengenharia de empresas; e, no Capítulo 4 os resultados da reengenharia e a busca das vantagens competitivas.

2. O COMPORTAMENTO HUMANO E AS DECISÕES DAS FIRMAS

Neste capítulo procura-se analisar o ser humano, abordando, para isso, aspectos da psicologia relacionados às suas atividades produtivas e a seu comportamento. Estuda-se, também, a perspectiva comportamental da empresa rumo a sua modernização através da teoria da firma.

2.1. O Ser Humano

"... O homem é um ser social, possuidor de inteligência própria, regido pela sociedade e que em geral procura saciar suas necessidades e, devido à habilidade e ao caráter racional da humanidade, ocorre o processo de evolução contínua da satisfação humana, através da procura de melhoria de qualidade em seu sentido amplo" (Silveira, 1993, p.12)

Evidencia-se o fato de que o homem é um ser inteligente que busca incessantemente o seu bem-estar através da satisfação de suas necessidades. Ademais, na busca

da satisfação de suas necessidades o ser humano se integra com outros pela interdependência econômica e social.

Interagindo economicamente na sociedade, o homem procura obter o maior domínio possível de recursos, preferencialmente com o mínimo de sacrifícios. Para ele, é interessante obter uma elevação da satisfação de suas necessidades em decorrência do aumento de seus rendimentos.

O homem nunca está satisfeito por um período indeterminado, pois a medida que satisfaz uma necessidade outras surgem e, na busca de seu bem estar, este se torna um agente consumidor, poupador e produtor. Consumidor porque consome para satisfazer suas necessidades. Poupador, porque acumula riquezas no intuito de obter maior poder econômico e segurança. Produtor, porque obtém seus rendimentos através de processos produtivos.

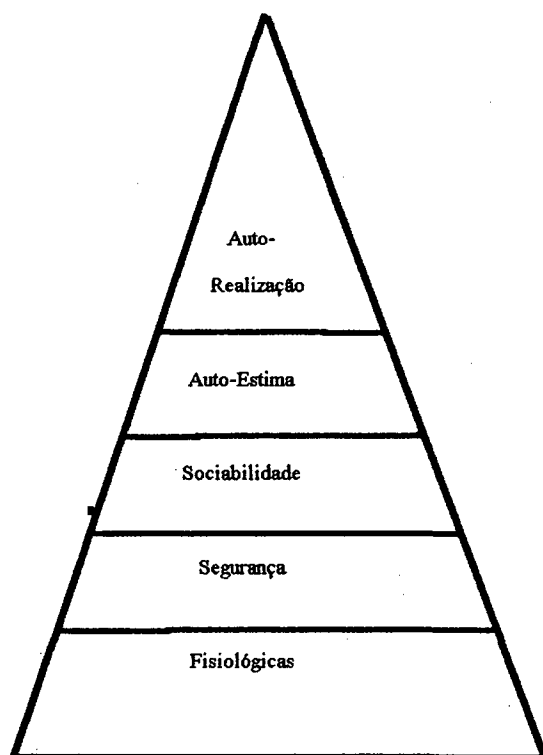
Como todas as atividades dos agentes econômicos têm por finalidade a satisfação de suas necessidades aborda-se neste estudo teorias sobre a motivação do indivíduo durante suas atividades.

2.2. A Motivação Humana

Os motivos que impelem o homem a desempenhar atividades econômicas são desejos, necessidades e impulsos internos que o mesmo possui e tenta reduzir por meio da obtenção de algum tipo de experiência ou objeto existente no meio ambiente.

O psicólogo Abraham Maslow apud Bertoni (1994), afirma que a motivação se constitui na melhor maneira de obter a auto-realização. Maslow produziu, através de seus estudos, a hierarquia das necessidades.

A hierarquia das necessidades, apesar de hipotética, propõe uma concepção da motivação humana. Esta leva em conta tanto as variáveis de personalidade quanto o progresso de mudança social. Maslow classificou as necessidades básicas do homem em cinco conjuntos e em ordem hierárquica.



Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Silveira (1993).

A Hierarquia das necessidades é vista segundo Bertoni (1994), por dois pontos de vista, o apresentado por Maslow e o proposto nos livros de administração.

MASLOW E A ADMINISTRAÇÃO

Necessidades	Maslow nos Livros de Administração	Maslow Segundo Maslow
Fisiológicas	Satisfazer as necessidades de sono/sexo/fome/lazer/vestuário/ambiente físico.	Integração bio/psico/social ou seja, corpo/mente/próximo. A desintegração gera stress
Segurança	Adquirir bens materiais busca de benefícios e estabilidade	Obter conhecimentos e capacitar-se para exercer uma atividade.
Sociabilidade	Participar de grupos sociais. Ser aceito.	Compartilhar e aprofundar conhecimentos com outros. Disseminar conhecimentos.
Auto-Estima	Adquirir status, prestígio promoção pessoal poder.	Compartilhar e processar mudanças
Auto-Realização	Atividades criativas liberdade para tomar decisões. Tranquilidade.	Consolidar o processo de alcance de objetivos de uma etapa da vida.

Fonte: Bertoni (1994).

Segundo Bertoni (1994) as necessidades materiais, que motivam o indivíduo, ocorrem em hierarquia, ou seja, o indivíduo tem de satisfazer uma necessidade por vez. A medida que uma necessidade é satisfeita outras surgem. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas, pela teoria econômica, com necessidades primárias. Já as necessidades de sociabilidade são tidas economicamente como necessidades coletivas. São também designadas necessidades coletivas os meios de consumo coletivo como hospitais, escolas, estradas e outras de responsabilidade do Estado.

As necessidades de auto-estima e auto-realização são vistas em economia como secundárias, embora estas digam respeito também a necessidades supérfluas ou acidentais, normalmente geradas pelo mercado através dos meios de informação. Alguns aspectos da auto-

realização e da auto-estima podem normalmente estar relacionados a necessidades impostas pelo mercado.

As necessidades provocam a ação humana e, a partir da atividade, obtém-se os meios necessários de satisfação das necessidades.

“... as necessidades humanas constituem a ponto de partida e chegada de nossa atividade econômica”. (Silva, 1985, p. 43).

De acordo com Maslow apud Bertoni (1994), as necessidades não são apenas materiais, mas referem-se também no desenvolvimento das capacidades intelectual e profissional do indivíduo. As necessidades são dinâmicas, podem ocorrer simultaneamente e de forma cíclica na vida do indivíduo, ou seja, este pode se auto-realizar diversas vezes na vida. A teoria econômica não enfatiza necessidades por este linha, haja visto não serem estas mensuráveis quantitativamente.

No entanto, as necessidades vistas por Maslow têm influência direta na criação de valor, pois são necessárias a elevação da produtividade do indivíduo, uma vez que o desenvolvimento da capacidade intelectual e profissional lhe possibilita galgar degraus rumo a sua auto-realização, elevando assim sua motivação no processo produtivo. Ao se auto-realizar, o indivíduo estabelece novos objetivos, o que leva a uma evolução dinâmica das necessidades humanas. Neste sentido, o indivíduo busca satisfazer suas necessidades através do ato produtivo. Para tanto, utilizamos de estruturas destinadas a criar valor, no caso, as firmas.

2.3. A Firma

Firma é qualquer organização que compra e aluga fatores de produção, transforma em bens e serviços e os vende a terceiros. Na firma tem que haver um empregador e um ou mais empregados. A firma gera decisões de investimento. Ela é um “locus” de acumulação de capital demarcado por duas características básicas: a existência de uma gerência central, que constitui a unidade de decisões administrativas e financeiras, e a existência de um capital proveniente dos resultados de suas atividades, sob o controle desta gerência. (Guimarães, 1987)

Na Teoria da Organização Industrial não existe um consenso acerca dos aspectos conceituais que se prestam para análise do comportamento estratégico da firma, ou seja, da relação da firma com o mercado. Três são os princípios mais conhecidos: o da maximização do lucro; o da maximização da receita; e o do crescimento da firma.

2.4. A Maximização dos Lucros

O princípio da maximização dos lucros é, junto com a noção de equilíbrio, um dos pontos de sustentação do mundo neoclássico. Na prática, tal princípio pressupõe que o ser humano tem racionalidade ilimitada, ou seja, pode prever, estimar e articular um conjunto de variáveis, quantificáveis e qualificáveis (não existiriam as incertezas), que interferem em diversos tipos de decisão. Isto é a mesma coisa que imaginar que uma pessoa tenha plena capacidade para prever cenários alternativos de mercado para um dado produto (por exemplo),

quantificar seus custos de produção, especificar as quantidades e os preços esperados pelos consumidores e até mesmo a rentabilidade do investimento efetuado.

Isso é uma tarefa bastante complexa ou, para muitos autores (Simon, 1979, por exemplo), humanamente impossível. No entanto, é a partir desse pressuposto que se fundamenta todo o princípio neoclássico de maximização do lucro. Ou seja, conhecidas as estruturas de custos e de receita, a quantidade de equilíbrio (que maximiza o lucro) é aquela em que o preço é igual ao custo marginal, no caso do mercado hipotético da concorrência perfeita. Em um ambiente de economia globalizada e onde predominam a interferência de variáveis intangíveis (satisfação do consumidor, questões ecológicas, dentre outras) são significativas as dificuldades de que seja atingida tal condição de equilíbrio.

Sem contar que para que o preço seja igual ao custo marginal é necessário que a curva de custo marginal tenha a forma de “U”, o que significa que os rendimentos são sempre decrescentes (outra hipótese bastante limitativa associada ao princípio neoclássico). Logo, onde, eventualmente, os rendimentos sejam constantes ou crescentes, torna-se impossível, de acordo com o pressuposto da maximização do lucro, se obter as quantidades e os preços de equilíbrio.

O paradigma neoclássico é quase que impraticável no mundo atual. Hoje, praticamente não existe, nas médias e grandes organizações, a figura do “proprietário-gerente”, isto é, aquele que formulava as decisões, implantava e também as executava. Na verdade, na empresa contemporânea essas funções são executadas por grupos de gerentes diferentes e, na prática, os seus objetivos nem sempre coincidem com o objetivo de maximização do lucro do proprietário (George & Joll, 1988). Neste sentido, a complexidade organizacional e o conflito de interesses — entre proprietários e gerentes — é outro fator limitativo à aplicação do pressuposto da maximização do lucro como forma de definir as estratégias empresariais.

2.5. Maximização da Receita (Vendas)

O uso desse conceito surgiu da idéia de que, mesmo que o objetivo do gerente não seja diretamente o de maximização do lucro (portanto não idêntico ao do proprietário), dificilmente se poderia negar que dentre os seus interesses não estaria o de ampliar a receita da firma ou, dito de outra forma, buscar uma maior participação da firma no mercado. Este conceito foi originalmente introduzido por Baumol (1967) apud George & Joll (1988), o qual argumentava que a remuneração do gerente era mais diretamente proporcional ao tamanho da firma do que aos seus lucros.

Todavia, não obstante algumas limitadas vantagens em relação ao conceito de maximização do lucro, a proposta de Baumol também esbarra nas impraticáveis exigências associadas ao princípio da racionalidade ilimitada (onde o ser humano é capaz de tudo). Além disso, as quantidades e preços estratégicos dos produtos seriam definidos a partir da noção de equilíbrio, com todas aquelas imposições vinculadas à curva de custos, já discutidas anteriormente.

2.6. Crescimento da Firma

Surgida, principalmente, na segunda metade dos anos 50 deste século, a Teoria do Crescimento da Firma tem com um dos seus principais autores Edith Penrose, a qual foi quem mais apropriadamente caracterizou o referencial teórico de tal teoria. Basicamente, este modelo descarta o pressuposto da maximização do lucro e pressupõe que o objetivo da firma é a maximização do seu crescimento. Neste caso, para que a firma crescesse de forma

equilibrada, deveriam ser atendidas duas restrições: a restrição gerencial (administrativa) — capacidade da gerência atual de administrar a firma após seu crescimento; e a restrição financeira — fator importante para o dimensionamento da oferta (George & Joll, 1983). O modelo de Penrose tem como a sua principal fragilidade a focalização, prioritariamente, nos fatores internos à firma, não tendo maiores preocupações com os aspectos externos (mercado).

Porém, desde 1979, um economista brasileiro, Eduardo Augusto Guimarães, vem propondo um modelo alternativo para superar as limitações originais da teoria do crescimento. Guimarães (1987), propõe uma nova classificação das estruturas industriais (indústria competitiva, indústria competitiva diferenciada, oligopólio homogêneo e oligopólio diferenciado) e pressupõe que mesmo nas situações de desequilíbrios (entre oferta e demanda) as firmas devem crescer. Ademais, ele define que o lucro e o mercado são os fatores determinantes do crescimento da firma e que, nas situações de escassez de demanda, a firma cresce através da diversificação da produção.

Embora seja uma opção bastante atrativa, relativamente aos modelos de maximização e ao modelo de Penrose (1959) apud Guimarães (1987), a proposta de Guimarães focaliza, principalmente, as relações da firma com seu ambiente externo, e apenas parcialmente aponta a importância de que sejam discutidas, também, as limitações internas (gerências, finanças, pessoal, matéria-prima, por exemplo).

A reengenharia, juntamente com outras práticas modernas de gestão dos recursos surgidas nos últimos 20 anos (just-in-time, TOC, CCQ, Kanban, etc.), se presta para a resolução desse tipo de limitação. Ela admite que a complexidade organizacional, as motivações gerenciais, os interesses da mão de obra e os interesses dos clientes são os fatores

determinantes quer seja da maximização do lucro ou da receita, e até mesmo do padrão de crescimento das organizações modernas.

Fica explícito, com tais considerações, que crescimento e lucro são objetivos da firma. De fato, pode-se afirmar que os lucros são necessários ao crescimento da firma e que o crescimento possui influência direta na manutenção e aumento dos lucros.

No entanto, o crescimento da firma fica condicionado ao seu desempenho. A firma, geralmente, estabelece para si mesma um padrão mínimo de desempenho, buscando maximizar os lucros e minimizar os custos dentro deste padrão. Para tanto, tenta combinar a maximização da utilização de pessoal, a maximização das vendas e a maximização da taxa de crescimento, da seguinte forma:

a) para maximizar a utilização de pessoal, a firma busca uma relação ótima de produção com um mínimo de pessoal possível. Assim, ela utiliza ao máximo a capacidade do pessoal, reservando um limite de ociosidade com vistas ao seu crescimento e à expansão da demanda;

b) para maximizar as vendas, a firma procura baixar os preços de seus produtos e serviços, investindo em publicidade e auferindo ganhos de escala, na compra de insumos e na produção;

c) para maximizar sua taxa de crescimento, a firma tenta: elevar a receita das vendas, expandir-se dentro e fora da indústria onde atua; e

d) para crescer, a firma investe em: modernização, diversificação, integração vertical, pesquisa e desenvolvimento (P & D), fusões e outros. Cada firma prioriza essas dimensões de crescimento de acordo com o momento vivenciado no mercado.

O mercado é um meio através do qual os agentes econômicos transacionam. O mercado preenche várias funções: estabelece valores, dados pela utilidade associado aos bens e/ou serviços, através do preço; organiza a produção oferecendo aos empresários fatores de produção eficientes, que permitem produzir a custos mínimos; determina a distribuição do produto, através da remuneração dos fatores de produção que a firma demanda; racionaliza as relações de oferta e demanda, as pessoas só podem gastar até o limite de suas rendas; e possibilita o investimento, decorrente do que não é consumido, a poupança.

2.7. O Comportamento Estratégico da Firma

Esta abordagem enfoca a operação da firma de acordo com sua realidade e as perspectivas de cenários no ambiente em que atua. A visão comportamental da firma parte do fato de que nem sempre os objetivos individuais estão em concordância com os objetivos da firma. Nestas condições, torna-se necessário um processo de interação entre a firma, seus membros e o meio-ambiente para compatibilizar os objetivos. As decisões estratégicas dizem respeito a este relacionamento.

A partir das decisões estratégicas a firma procura obter vantagens de mercado (como a maior operacionalidade nas decisões de investimento) ou a ênfase no relacionamento entre a empresa e o meio ambiente, básica para a sobrevivência da firma a longo prazo.

As decisões estratégicas explicam o bom desempenho da firma a longo prazo. Isto porque uma firma não apresentará rentabilidade se não estiver operando com os componentes certos de produtos e mercado. Os administradores dedicam pouca atenção ao problema estratégico e a mudança na estrutura da firma para dedicar a maior parte do seu

tempo às questões operacionais. Tal comportamento corresponde à tendência da firma em explorar as oportunidades oferecidas pela mudança estratégica.

Por outro lado, como a direção geral é que decide sobre os três tipos de decisão (estratégica, administrativa e operacional) e como o tempo disponível é limitado, as decisões competem entre si pelo tempo e pelos recursos da firma. Desse modo, as decisões operacionais acabam recebendo maior prioridade, pois são mais imediatas para o desempenho da firma e os problemas são mais familiares aos alto executivos. (Beraldo, 1981)

Uma consequência deste comportamento decisório da firma é que as respostas apresentadas podem estar em defasagem com relação às mudanças do meio ambiente. As empresas começam analisando seus problemas de queda de lucros como sendo de origem operacional e promovem melhorias em sua capacidade produtiva. Caso estas medidas sejam ineficientes, o passo seguinte é diagnosticar o problema como sendo de origem administrativa, são então promovidas as reestruturações administrativas, capazes de depreciar o capital humano da empresa. E caso as reorganizações administrativas não funcionem, os problemas passam a ser tratados como sendo de natureza estratégica, a firma passa a analisar continuamente o ambiente.

2.8. O Ser Humano na Empresa

Com a evolução das necessidades humanas, as organizações vêm passando por mudanças constantes. As organizações, antes consideradas como estruturas conduzidas por homens com a finalidade de produzir valor, passam a ser consideradas organismos vivos

dotados de processos com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes internos (colaboradores) e externos (consumidores). (Hammer & Champy, 1994).

O indivíduo, que antes era treinado para desenvolver atividades mecânicas, visando apenas a produtividade e abstraindo-se do próprio ser, hoje tende cada vez mais a participar da vida da organização, sendo educado para tomar decisões, buscar qualidade e interagir com outros.

As organizações estão, cada vez mais, considerando os indivíduos em suas necessidades, motivações e satisfações, sejam eles colaboradores ou clientes. Para atender as necessidades dos consumidores, as organizações passam a adotar novos padrões produtivos de qualidade, flexibilidade, velocidade, e outras coisas. Tais mudanças podem visar desde a conservação até a revolução do organismo produtivo. Dentre os processos de mudança, destaca-se a reengenharia, por sua dinâmica e abrangência. A reengenharia é o objeto do próximo capítulo.

3. REENGENHARIA: CONCEITOS BÁSICOS

Neste capítulo aborda-se as características da reengenharia, seu conceito, seus métodos e seus aspectos relacionados ao comportamento humano. Serão analisados, também, os fatores que propiciam um maior aproveitamento no processo de mudança.

3.1. O que é a Reengenharia

As empresas tentam se organizar em torno de processos e não mais de tarefas. O período é de constante mudança. A reengenharia surge num contexto de reinvenção de empresas. Ela pode ser definida de várias maneiras, a mais completa é a seguinte:

"A reengenharia, propriamente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade" (Hammer & Champy, 1994, p. 22).

Analisando essa definição, tem-se:

REPENSAR FUNDAMENTAL

A reengenharia começa com o pensar. O primeiro passo é pensar de novo a organização, a partir do critério do que é essencial em oposição àquilo que é acidental. A forma de pensamento adotada é a síntese e utiliza-se o raciocínio indutivo.

A reengenharia primeiro determina o que uma empresa precisa fazer e depois como fazê-lo. Ela ignora o que existe e se concentra no que deveria existir, partindo do futuro, do abstrato e da solução para a correção do presente. A análise não parte das “causas”, do “por que?”, mas da “solução”, do “para que?”. (Hammer & Champy, 1994)

Formula-se questões como: para que fazemos o que fazemos? e para que fazemos dessa forma?

REESTRUTURAÇÃO RADICAL

Significa ir a raiz das coisas ou jogar fora o antigo. É necessário que se desconsidere as estruturas e os procedimentos existentes e inventar novas formas de realizar o trabalho. A reengenharia trata da reinvenção das empresas.

DRÁSTICAS MELHORIAS

A reengenharia elimina os focos de insuficiência e/ou tarefas-meio da empresa. Ela é aplicada quando há necessidade de destruir o que existe e substituir por algo novo. As melhorias drásticas referem-se a tal substituição.

Três espécies de empresas buscam drásticas melhorias: as empresas do primeiro grupo são as que passam por sérias dificuldades. Elas normalmente se chocaram contra os obstáculos do mercado; já as empresas do segundo grupo são as que ainda não estão em dificuldade, mas que prevêem problemas futuros. São empresas que vislumbram os obstáculos do mercado se aproximando velozmente; e por último, as empresas do terceiro grupo são as que estão em seu pico de desempenho e vêem na reengenharia uma oportunidade de aumentar ainda mais a sua liderança. Estas são as empresas que constroem obstáculos no mercado.

INDICADORES CRÍTICOS E CONTEMPORÂNEOS

É importante desenvolver em toda a empresa a habilidade de tecer julgamento, usar o senso crítico. Na reengenharia, julga-se o desempenho da empresa por indicadores significativos e atuais e por sistemas, nos quais os fatos são coletados, comparados e sintetizados. Os paradigmas que a reengenharia rompe, dizem respeito aos padrões econômicos de avaliação, tidos como contemporâneos.

CUSTOS, QUALIDADE, ATENDIMENTO E VELOCIDADE

Indicadores como custos, qualidade e atendimento são comumente citados, mas a velocidade revoluciona estes indicadores. Como ficará a empresa que velozmente sabe de seus custos? Como ficará a empresa que atender os clientes de forma veloz e ainda assim mantiver qualidade?

Para introduzir velocidade na organização, dois fatores são imprescindíveis:

a) a introdução de um novo vetor espacial ao analisar processos, o rompimento das fronteiras da organização. Os processos passam a se iniciar no fornecedor e terminar no cliente; e

b) a implantação na organização do paradigma da flexibilidade, também conhecido como novo paradigma schumpeteriano, tanto no processo como na estrutura. A flexibilidade no processo permite variações no atendimento aos clientes, de forma qualitativa ou quantitativa, sem perda de eficiência. A flexibilidade na estrutura pressupõe uma estrutura organizacional simplificada, pois trata-se da constante alteração da estrutura com a finalidade de mantê-la atualizada. A implantação da flexibilidade é viabilizada, na reengenharia, através das tecnologias da informação.

PROCESSOS

Processo pode ser definido como um conjunto de atividades com uma ou mais entradas e com apenas uma saída de valor para o cliente. A entrega dos produtos às mãos do

cliente é o valor criado pelo processo. Em outras palavras, os processos significam unidades de resultados, unidades de negócio. (Hammer & Champy, 1994).

Para a reengenharia é fundamental tornar os processos o núcleo da organização. Para tanto, é necessário selecionar um ou mais processos centrais para começar a reengenharia. Ela se faz a partir dos processos básicos da empresa, uma vez que se opera de forma global, em todos os limites da empresa e além destes.

3.2. Como Se Faz a Reengenharia

A reengenharia não parte da análise minuciosa dos processos da empresa. O método da reengenharia consiste em:

- identificar os processos da empresa;
- escolher os processos a reformular;
- compreender os processos;
- redefinir os processos; e
- implantar os processos redefinidos.

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA

Trata-se da enumeração dos processos. Define-se nesta etapa quais são os processos, sem que haja a preocupação em saber como são. Ocorre, neste mapeamento, uma descrição genérica dos processos e sub-processos, uma vez que a reengenharia não focaliza o

que existe, mas o que deveria existir. A tarefa de mapear os processos da empresa exige que as pessoas pensem através das fronteiras organizacionais.

ESCOLHA DOS PROCESSOS A REFORMULAR

Após a identificação dos processos da empresa, procede-se a escolha para reformulação. A decisão de quais precisam ser reformulados e em que ordem devem ser atacados, obedece a três critérios básicos:

- o primeiro é o grau de disfunção: Que processos são mais problemáticos?
- o segundo é a importância: Que processos exercem mais impacto sobre os clientes da empresa?
- o terceiro é a exequibilidade: Quais processos da empresa são mais suscetíveis de redefinição com sucesso?

COMPREENSÃO DO PROCESSO

Utiliza-se, neste caso, o senso crítico para entender o processo. Analisa-se as perspectivas dos clientes, dos empregados, da concorrência e outros. Busca-se identificar as perspectivas dos clientes. É a visão ou o ponto de vista do cliente sobre o produto ou o serviço. Esta se verifica através da observação e análise do comportamento do cliente. Verifica-se, então, quais as necessidades do cliente e qual o ideal de maximização de satisfação do cliente com relação aos produtos e/ou serviços.

Questiona-se: O que os clientes desejam? De que os clientes precisam?

Analisa-se as expectativas dos empregados, também considerados clientes internos do processo, com relação ao seu futuro na organização e ao futuro da mesma. Verifica-se, ainda, o grau de satisfação de suas necessidades em relação aos seus rendimentos.

Entretanto, para uma verificação mais rápida procede-se uma auditoria cultural. Faz-se uma pesquisa de clima e de cultura organizacional, com a finalidade de descobrir as regras não escritas na organização e as suposições que produziram tais regras. Tais suposições implícitas na organização podem causar o seu engessamento.

Observa-se, ainda, as perspectivas do mercado. Busca-se no mercado as melhores empresas em uma atividade e aprende-se como elas funcionam, ou seja, realiza-se um “benchmarking”. “O Benchmarking é a busca de modelagem, através de outros que já fizeram trabalhos semelhantes, e aperfeiçoaram seus processos apresentando resultados vantajosos.” (Bertoni, 1994, p. 90).

Ou seja, procura-se padrões de desempenho obtidos por outras empresas, na execução de processos similares, para adotar na reengenharia dos processos.

REDEFINIÇÃO DE PROCESSOS

A parte mais criativa de todo o processo de reengenharia exige imaginação, pensamento indutivo e um toque de ousadia. A empresa passa a ser estruturada de maneira não tradicional. A redefinição dos processos da empresa focaliza não a eficiência, mas a eficácia.

“Eficiência é fazer bem feito. Eficácia é fazer o que precisa ser feito. O negócio não é fazer a coisa bem feita, é fazer a coisa certa.”(Ribeiro, 1993, p. 116)

Toda a eficiência utilizada para resolver problemas de um sistema mostra-se desnecessária diante da eficácia de um novo sistema que não gere tais problemas. Face a necessidade de eficácia, a redefinição de processos estabelece alguns pressupostos básicos para o projeto de reengenharia.

São eles:

- vários serviços são combinados em um;
- etapas do processo são realizadas em ordem natural;
- o trabalho é realizado onde faz mais sentido;
- verificações e controles são reduzidos;
- reconciliação dos processos é minimizada;
- prevalecem as operações centralizadas e as operações descentralizadas, de

origens diferenciadas;

- trabalho organizado em função de resultados;
- trabalhadores tomam decisões; e
- gerente de caso proporciona atendimento eficaz.

Além dos pressupostos a serem seguidos, algumas técnicas são utilizadas na redefinição de processos. As técnicas utilizadas na redefinição de processos são:

- o questionamento dos processos, utilizando como ponto de partida a tecnologia da informação;
- identificar e eliminar as suposições básicas das estruturas dos atuais processos;
- formular perguntas baseadas nos princípios da reengenharia; e

- a redefinição é realizada através de “brainstorming” e cenários.

Brainstorming consiste na apresentação de idéias, sem pré julgá-las, sejam elas viáveis ou não. A seleção das idéias se dá através de votação múltipla, onde ocorrem vários turnos de votação e são identificados os itens que merecem atenção imediata.

“O objetivo de uma sessão de “brainstorming” é o de coletar idéias de todos os participantes, sem críticas ou julgamento.” (Scholtes, 1992, p. 2-38).

Com o auxílio de cenários pode-se prever os rumos das mudanças a serem incluídos na redefinição. Os cenários alternativos são processos através dos quais a equipe é transportada para um clima de futuro e projeta a situação da empresa a longo prazo.

Considera-se para o cenário o fato de que as situações do mercado são inconstantes. Gera-se duas ou mais opções futuras para a empresa observando as alternativas otimista e pessimista de longo prazo.

Para congregiar forças e obter apoio, dentro da empresa, para os novos processos são utilizados argumentos e declarações. Aspectos integrantes de uma campanha interna de “marketing” da empresa, “endomarketing”, os argumentos e as declarações são mensagens claras sobre a necessidade da reengenharia. São as mensagens que obtém mais êxito na venda da idéia de mudança. Tais mensagens, na reengenharia são denominadas argumentos pró-ação e declaração de visão. (Bertoni, 1994).

O argumento pró-ação é formado por cinco elementos:

- o contexto empresarial: descrição do que está ocorrendo no dia-a-dia da empresa. Sua produção, sua qualidade, seus custos, etc.

- a questão empresarial: compara-se os resultados da organização, com resultados esperados pelos clientes e obtidos pela concorrência, bem como as razões da existência de diferenças de resultados;
- as demandas de mercado: compara-se os resultados anteriores com o mercado e indica-se os rumos da organização;
- o diagnóstico: declara-se por que a empresa não está obtendo os resultados desejados e o que fazer; e
- os custos da inércia: coloca-se a demanda futura e as conseqüências da não-ação.

A declaração de visão é uma técnica de comunicação interna. Que estabelece o objetivo básico das mudanças, e tem como pressupostos:

- fornecer uma visão positiva da futura organização;
- determinar critérios para a concretização da mudança;
- integrar e motivar os funcionários em torno da imagem futura e dos critérios;
- servir como “foco de atração”, eliminando as resistências; e
- fornecer a direção: “o que fazer”.

As visões e ações estabelecidas na empresa deixam claro que nem todas as conseqüências da mudança são desejadas. Uma conseqüência direta dos processos de mudança são as demissões, principal preocupação dos agentes de mudança. (Bertoni, 1994).

Alguns itens fazem do projeto de reengenharia um projeto menos traumatizante:

- transparência na gestão do processo de mudança;

- segurança para os demitidos através de programas de reintegração social, colocação fora da empresa, aposentadoria e/ou melhoria de qualidade de vida;

- dar a reengenharia a importância ética necessária, ou seja, política organizacional interativa, definição clara dos objetivos do processo; aprendizado constante dos colaboradores, avaliação de desempenho em clima de consideração e, em função dos clientes; e ter como objetivo geral da organização o sucesso dos indivíduos. Para tanto, defini-se programas de treinamento e desenvolvimento. Leva-se em consideração que os trabalhadores ou colaboradores devem ser conscientizados de que deverão tomar decisões e que os clientes é que pagam o seu salário. Todos os trabalhadores são responsáveis por todo o processo e seu aprendizado se dá de forma constante na empresa. Os trabalhadores deixam de ser especialistas para se tornar generalistas.

O treinamento e desenvolvimento de pessoal é responsabilidade de todos os setores da empresa. Na reengenharia, as máquinas, equipamentos e tecnologias são “meios” e as pessoas envolvidas nos processos, sejam clientes internos ou externos, são considerados os “fins”.

IMPLANTAÇÃO

É a última etapa do processo de reengenharia e normalmente ocorre após meses de estudo e planejamento, quando chega-se a etapa final, decisiva e mais longa, a implantação do renascimento da empresa. Trata-se de uma fase decisiva, pois uma vez iniciada a implantação o processo se torna irreversível e a organização não voltará a ser a mesma.

Daí, a importância das etapas anteriores. Se estas não forem bem elaboradas e a idéia de mudança não for bem vendida na empresa, a implantação do processo de reengenharia se dará de forma errada e encontrará fortes resistências.

3.3. Tecnologia da Informação

Um outro aspecto que norteia a reengenharia é a tecnologia da informação, sendo considerada indispensável na redefinição radical dos processos da empresa. A importância da tecnologia da informação está em viabilizar a reengenharia, ao permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho. Na redefinição, vários processos são eliminados ou substituídos por etapas informatizadas de um mesmo processo.

O uso do computador permite a reengenharia atribuir maior flexibilidade e velocidade aos processos da empresa. Por exemplo: se os fornecedores de uma empresa estão ligados a ela por sistemas informatizados podem obter informações sobre suas necessidades de estoque e atendê-las com maior rapidez. O mesmo pode se dar com a empresa em relação a seus clientes.

Com o uso das tecnologias da informação, as informações são obtidas, processadas e difundidas com maior rapidez e amplitude. Sua utilização eficiente estabelece a necessidade de criar uma capacidade de aprendizado coletivo contínuo, tanto na empresa quanto em seus clientes e fornecedores. Tais transformações tornam as tecnologias da informação um capacitador essencial da reengenharia. (Fagundes & Tauile, 1994)

A aplicação da tecnologia da informação exige que a empresa adote a forma de raciocínio indutivo. O raciocínio indutivo parte da solução, do que deveria existir, para o problema, o que existe.

Os benefícios advindos da utilização da tecnologia da informação podem ser assim resumidos:

- simplificação dos processos, inúmeras operações são informatizadas;
- armazenamento e processamento de todas as informações, cessa a fragmentação de informações pelos departamentos e o acúmulo de informações não aproveitadas;
- substituição de relatórios por informações organizadas e tomadas de decisões estratégicas;
- interligação das formas, setores, departamentos, clientes, fornecedores;
- aceleração dos processos ao permitir que determinadas tarefas sejam realizadas simultaneamente; e
- internacionalização de informações através de sistemas em rede.

4. A OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS NO PROCESSO DE REENGENHARIA

Neste capítulo aborda-se os resultados esperados com o processo de reengenharia. Analisa-se, também, a participação do ser humano no processo, os fatores que o levam a participar e sua importância para a otimização dos resultados.

4.1. O Ser Humano no Processo de Reengenharia.

“Não são as empresas que aplicam a reengenharia aos processos, mas as pessoas”. (Hammer & Champ, 1994, p.83).

O foco da abordagem da reengenharia não está centrado apenas nos processos da empresa, mas também nas pessoas, o “quem” da reengenharia. Durante a implementação do processo de reengenharia surgem algumas funções diferentes:

- líder: alto executivo que autoriza e motiva o esforço global da reengenharia.
- proprietário do processo: gerente responsável por um processo específico e pelo esforço a ele dispensado.
- equipe de reengenharia: grupo de pessoas que atua na reengenharia de um determinado processo.

- **comitê geral:** grupo de gerentes que desenvolve e monitora a implementação da estratégia global da reengenharia.

- **czar da reengenharia:** indivíduo responsável por desenvolver técnicas e instrumentos de reengenharia para a empresa.

No modelo de reengenharia o líder designa um proprietário do processo, que reúne uma equipe de reengenharia para reformular o processo, com o auxílio do czar e sob a orientação do comitê geral.

Com a reengenharia, pessoas que antes seguiam instruções agora fazem opções e tomam decisões. Mudanças drásticas se dão em todos os aspectos da organização. Na relações de trabalho, pode-se observar e analisar algumas:

- Equipes de Processos
- Trabalhos Multidimensionais
- Pessoas Autorizadas
- Educação
- Desempenho
- Habilidade
- Valores Produtivos
- Instrutores
- Estruturas Organizacionais Niveladas
- Líderes

EQUIPES DE PROCESSOS

As unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos. Na reengenharia o trabalho decomposto por Adam Smith e Henry Ford é reagrupado. Pessoas trabalham conjuntamente para executar um trabalho inteiro, ou seja, um processo.

TRABALHOS MULTIDIMENSIONAIS

Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais. Os trabalhadores de uma equipe de processos são coletivamente responsáveis pelos resultados do processo. Cada membro da equipe realiza várias etapas do processo. Abandona-se a visão especializada, para adotar a visão generalizada.

PESSOAS AUTORIZADAS

Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados. Na reengenharia os empregados criam suas próprias regras com vistas a melhor execução do processo. Eles tem autoridade para tomar as decisões necessárias.

EDUCAÇÃO

A preparação para os serviços muda do treinamento para a educação. Os serviços, na reengenharia, exigem que as pessoas avaliem ou tomem decisões. As pessoas têm de ser educadas para tomarem por si só as decisões. As pessoas têm de ser capazes de discernir o que precisa ser feito e fazê-lo. Na reengenharia as pessoas têm de criar a posição que se adapte a elas.

"O homem educado é aquele que aprendeu a conseguir tudo o que necessita, sem violar os direitos de seus semelhantes; A educação vem de dentro, conseguida por meio da luta, do esforço e do pensamento" (HILL: 1994; p.431).

DESEMPENHO

O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para os resultados. Com a reengenharia as empresas conseguem medir o desempenho dos empregados e pagar-lhes com base no valor por eles criado, pois os trabalhos são voltados para os processos e não mais para tarefas.

HABILIDADE

Os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade. Na reengenharia uma promoção é uma mudança; significa que o indivíduo aprendeu a habilidade de realizar o serviço e não mais que obteve poder.

VALORES PRODUTIVOS

Os valores mudam de protetores para produtivos. Os valores e as crenças adotados na empresa orientada para o cliente, têm que promover o desempenho da mesma. Conforme Bertoni (1994), adota-se valores do gênero:

- os clientes pagam os salários;
- todas as atividades da empresa são essenciais e importantes;
- comparecer ao trabalho não basta;
- os problemas precisam ser resolvidos;
- trabalha-se em equipe; e
- é preciso aprender constantemente.

INSTRUTORES

Os gerentes mudam de supervisores para instrutores. Com a reengenharia os serviços, outrora simples, tornam-se mais complexos.

“Os gerentes tornam-se os facilitadores da cultura de gerenciamento de sistema, entendendo seus negócios, colaborando com os outros departamentos para que um trabalho seja feito, subordinando a otimização de seus departamentos ao bem comum do processo e criando os sistemas de desempenho humano que dão às pessoas condições para que elas contribuam ao máximo com o sistema incentivando-as quando elas o fazem”.
(Remmler & Brache, 1994, p.22).

Os gerentes investem seu tempo ajudando os empregados a realizar um trabalho mais complexo e exigente.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS NIVELADAS

As estruturas organizacionais mudam, de hierárquicas para niveladas. Com a delegação de poderes, os níveis gerenciais diminuem e conseqüentemente os níveis hierárquicos. A estrutura organizacional passa a ser horizontalizada.

LÍDERES

Os executivos mudam, de controladores de resultado para líderes. Os executivos precisam ser líderes capazes de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados através de suas palavras e ações.

4.2. Os Resultados Esperados com a Reengenharia

A reengenharia não é realizada com o intuito de causar melhorias parciais na organização. Como torna explícito o conceito, trata-se da reestruturação radical dos processos com o objetivo de gerar melhorias drásticas no desempenho da organização.

Ao promover a reengenharia as firmas esperam alcançar um modelo ideal no mercado, um patamar de liderança, onde a produtividade e a qualidade sejam maximizadas dentro de seus padrões tecnológicos.

Os investimentos realizados pela firma em reengenharia são nada mais nada menos que investimentos em modernização, realizados com vistas à alcançar maior rentabilidade. A reengenharia, entretanto, propõe voltar a empresa para o cliente e trata problemas operacionais, estruturais e estratégicos de forma conjunta. A reengenharia busca a fonte das disfunções na empresa e as elimina através da reestruturação dos processos operacionais, de forma radical. Ou seja, a reengenharia tem por finalidade, não só a função de melhorar o desempenho das firmas, mas atribuir-lhes uma dinâmica capaz de proporcionar integração ao meio ambiente, de modo a poder superar os obstáculos do mercado. Ou seja, ao contrário do modelo de Penrose (1959) apud Guimarães (1987), para quem o crescimento da

firma dependeria de fatores internos, ou o modelo de Baumol (1967) apud George & Joll (1983), que pressupõe o crescimento da receita (ou maior participação no mercado), com a reengenharia o espaço de avaliação leva em conta aspectos internos (incluindo recursos humanos) e externos (clientes, principalmente).

Os meios propostos como novos paradigmas organizacionais reconhecem a satisfação, tanto dos clientes internos como dos clientes externos da empresa, como o fator gerador de lucros e desenvolvimento. Estes meios encontram junto aos dirigentes de empresas grandes obstáculos, dado que priorizam idéias condenadas pelo mercado. Até então, buscava-se elevar os lucros da empresa voltando-a para o mercado. Agora, a elevação do lucro passa a se dar quando a empresa se volta para a satisfação ou auto-realização de seus clientes internos e externos. Isto significa descomplicar a empresa e direcionar seus esforços, de maneira concentrada, para a evolução da organização. Em termos humanos e tecnológicos, este direcionamento ao cliente exige um nível de utilização da capacidade do capital humano da organização muito mais elevado que os normalmente observados.

Além de tudo, existe o fato de que os administradores estão habituados a tomar decisões de forma especializada e não de forma generalizada, como requer a dinâmica da reengenharia.

Todavia, o alcance de um nível ótimo de desempenho da empresa pressupõe a participação dos trabalhadores. Para tanto, é necessário que o projeto seja bem vendido a todos os colaboradores.

A venda do projeto se dá através do “marketing” interno da empresa. Observa-se que o “marketing” interno ou “endomarketing” funciona como catalisador de forças. Isto significa, antes de mais nada, motivar os indivíduos. Se os trabalhadores de uma empresa,

voltada para o cliente, estiverem em harmonia e reunidos em torno do objetivo geral da mesma procura-se obter “sinergia”, um espírito de cooperação capaz de maximizar resultados.

O processo de mudanças tem que gerar meios para que os indivíduos possam satisfazer suas necessidades. Ou seja, pode-se realizar uma análise mais acurada da teoria de Maslow aplicada a reengenharia. No campo material qualquer atividade produtiva deve proporcionar ao indivíduo e a satisfação de suas necessidades primárias, ou seja, das necessidades fisiológicas e de segurança. A reengenharia, possibilita a empresa oferecer ao indivíduo também a satisfação de suas necessidades de sociabilidade, uma vez que este atuará em conjunto e suas idéias serão aceitas, e de auto-realização, pois o indivíduo passa a tomar decisões e utilizar seu potencial criativo.

Já do ponto de vista psicológico, a empresa deve buscar, através da reengenharia, integrar o indivíduo transformando-o em um agente de mudanças e motivando-o a buscar:

- atuação em conjunto, independente de sua especialidade;
- satisfação dos clientes;
- clima de profissionalismo e sucesso dentro da organização; e
- sentimento de auto-realização, ao atingir os objetivos da equipe e também os

seus objetivos pessoais.

A integração bio-psico-social dentro da organização se dá quando esta permite ao indivíduo:

a) preservar seus valores pessoais e espirituais, as empresas são consideradas atualmente instituições informais de ensino. A partir do momento em que se torna possível ao

indivíduo buscar seu crescimento espiritual e pessoal, mantendo e aliando suas crenças e emoções à sua atividade produtiva, os resultados tendem a ser otimizados;

b) a unificação da sinergia e do empenho pessoal no processo produtivo. Pois o indivíduo obtém equilíbrio em um ambiente harmonizado;

c) interagir com seus semelhantes: o trabalho em conjunto torna os resultados maiores e possibilita a integração do indivíduo à empresa, criando um clima de cumplicidade em torno do cumprimento dos objetivos da mesma;

d) continuar aprendendo: o ser humano se motiva toda vez que adquire a habilidade de resolver uma questão ou desenvolver uma função. Assim, o aprendizado constante, na reengenharia, vem como um fator motivador do indivíduo, uma vez que este estará sempre aprendendo coisas novas. Este item consolida a empresa como uma instituição de ensino e eleva seus resultados; e

e) ser feliz: a descontração torna o trabalho mais agradável. A partir do momento em que o indivíduo sente-se feliz em seu ambiente de trabalho, passa a gostar e desenvolvê-lo com prazer.

4.3. Otimização dos Resultados na Reengenharia

A reengenharia é um processo simples, é o começar de novo uma empresa, direcionando-a aos clientes, e enfatizando a posição dos empregados, ao considerá-los clientes internos. Apesar de simples este processo não é fácil de ser implementado devido aos valores tradicionais difundidos nas organizações e no mercado como um todo. (Bertoni, 1994)

Trata-se de um processo de mudança a ser engendrado quando a necessidade de melhoria exceder padrões considerados normais pela empresa e seus dirigentes. A condição de otimizar os resultados de um processo de reengenharia é basicamente a capacidade de envolver os clientes internos à empresa ou integrá-los.

A firma deve buscar, com a sua decisão de investir em um processo de mudanças como este, conjugar os objetivos dos trabalhadores aos seus objetivos. Ou seja, é necessário viabilizar a consecução dos objetivos individuais e das equipes para se obter maior aproveitamento no processo. Os indivíduos precisam vislumbrar a possibilidade de satisfazer suas necessidades.

"... Não é preciso provar que uma pessoa mal satisfeita sempre perturba todos aqueles com os quais entra em contato. É fato bem conhecido que uma pessoa nestas condições, em qualquer local de trabalho, pode destruir toda uma organização". (Hill, 1994, p. 273).

Uma consequência freqüente da não adoção ou não cumprimento desta meta, por parte da empresa, é a obtenção de resultados desfavoráveis. Em muitos casos, o processo não é bem engendrado, ou seja, a empresa não está preparada para a mudança. Como consequência, a empresa obtém resultados que nem sempre são compatíveis ou favoráveis as suas expectativas. Segundo Bertoni (1994) isto se deve ao fato de que o processo tradicional de intervenção tem sido:

- análise e mapeamento de processos;

- extinção de áreas consideradas desnecessárias com a demissão não planejada;

afastamento de funcionários que detinham informações valiosas;

- propagação de um clima de desmotivação, resultado da forma inadequada de se tratar os funcionários; e em conseqüência;

- falta de cooperação para a implantação das mudanças;

- problemas “não previstos”;

- diluição das estruturas pela perda das informações; e

- retrocesso da empresa.

Atualmente, um número muito grande de firmas tem optado por realizar a reengenharia. Infelizmente a maioria delas sequer conhece este conceito a fundo, não mensurando a gravidade de falhas em sua implementação. Assim, realizam mudanças variadas mantendo a organização completamente engessada e, quando finalmente passam a operar com tais mudanças, a empresa simplesmente quebra. O motivo de tal engessamento não está no “winchester” dos computadores, mas na forma de pensar das pessoas. Os resultados operacionais da firma dependem da forma do pensamento que a mesma adota.

Uma firma de pequeno porte dispõe de, pelo menos, uma centena de pessoas trabalhando, com pensamentos e comportamentos diferenciados. O desafio em reengenharia reside em ensinar tais pessoas a pensar de modo objetivo e indutivo. Embora pareça simples, a adoção deste tipo de pensamento não é fácil de ser realizada. Ela depende de um esforço dispendioso realizado através do “endomarketing” e seu alcance não é garantido.

Muitas firmas têm obtido sucesso nesta mudança, porém muitas outras têm fracassado, o que demonstra a ineficácia dos dirigentes em vender a idéia da reengenharia e seus pressupostos. É a falta de habilidade em coalisar os objetivos da firma aos objetivos individuais.

4.4. Reengenharia e a Busca de Vantagens Competitivas

A busca de vantagens competitivas é uma das maneiras mais recomendáveis para que uma empresa seja bem sucedida no mercado em que atua. De acordo com Porter (1986, 1989 e 1993), as vantagens competitivas podem ser atingidas de duas formas básicas: através de uma ação nos custos totais de produção (redução de custos), ou a partir da diferenciação dos produtos. A reengenharia é um caminho alternativo para se chegar a tais fatores críticos.

A redução de custos é alcançada quando a empresa implementa política de alocação eficiente de recursos o que implica, na maioria das vezes, na reestruturação organizacional, na redefinição de processos, no redimensionamento da capacidade instalada, na racionalização do uso de todos os insumos e na contínua avaliação das restrições (gargalos) ao aumento da produtividade empresarial. Observe que, neste caso, entende-se como menor custo,

"(...) a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores". (Porter, 1993, p. 48)

Normalmente, as empresas que focalizam a redução de custos como estratégia básica de vantagens competitivas são aquelas que produzem mercadorias padronizadas e onde a maior participação no mercado é alcançada através da prática de preços baixos. Desse modo, é

necessário que seja examinado, a partir da reengenharia, se o processo produtivo da firma permite a adaptação para a produção em série de produtos padronizados.

Um exemplo dessa situação é a indústria chinesa de navios (conforme descrito em Porter (1993)). Por buscar a liderança de custos, os estaleiros da China oferecem barcos de razoável qualidade, em poucos tipos, porém com preços relativamente inferiores aos praticados no mercado.

A diferenciação do produto, por outro lado, é entendida como

"(...) a capacidade da firma de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência". (Porter, op. Cit., p. 48)

Observe-se que, neste caso, o principal interesse da firma não estaria em levar para o mercado produtos de menor custo e sim produtos "melhores", sob a ótica dos clientes.

A indústria naval japonesa — que oferece uma quantidade de embarcações bastante diversificada, de elevada qualidade e de preços acima dos padrões do mercado — é um exemplo apropriado de situações onde é praticada a estratégia de diferenciação, como fonte de vantagens competitivas.

A reengenharia permite que as empresas passem a conhecer seus custos com maior rapidez e exatidão. A utilização de tecnologias da informação, além de oferecer dados precisos sobre os gastos, proporciona a substituição de tarefas geradoras de custos elevados por processos informatizados com custos reduzidos e/ou de estruturas organizacionais rígidas por

estruturas organizacionais flexíveis. Um outro ponto importante na redução de custos da empresa é o fato de que as pessoas passam a ser educadas para tomar decisões. Elas se tornam pessoas autorizadas trabalhando em equipes e são coletivamente responsáveis pelos resultados do processo, o que demanda um nível menor de verificações e controles. Com isso a estrutura organizacional se nivela, o trabalho passa a ser realizado onde faz mais sentido e os custos são minimizados. É o exemplo citado por Hammer (1994), em que uma empresa gastava aproximadamente cem dólares para comprar um lápis, após a reengenharia no processo de compras este custo foi reduzido a um patamar não superior ao valor do lápis.

A empresa ao aplicar a reengenharia volta-se para o cliente. O trabalho passa a ser organizado em função dos resultados e os trabalhadores são conscientizados de que os clientes é que pagam os salários. Os processos da empresa transpõe seus limites, eles começam no fornecedor e terminam no cliente. A empresa oferece produtos e atendimento diferenciados, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes. A diferenciação é viabilizada pela implantação de sistemas informatizados que permitem a flexibilização no atendimento e na produção (vide paradigma de flexibilidade, citado anteriormente). A empresa pode, então, oferecer produção diversificada, padrões elevados de qualidade e preços competitivos.

5. CONCLUSÃO

A reengenharia possui um horizonte muito extenso a ser explorado, uma vez que ela associa mudanças estruturais a mudanças humanas. Em outras palavras, a reengenharia procura reestruturar os sistemas operacionais, enquanto implanta novos valores humanos na organização.

Este processo, ao incorporar mudanças tecnológicas a mudanças humanas, permite às organizações auferirem vantagens competitivas e aos indivíduos buscarem sua auto-realização ao participarem das tomadas de decisão. A reengenharia parte do princípio de que uma empresa de sucesso é feita de pessoas de sucesso.

Não se constitui, portanto, um exagero aparente reconhecer a relevância do processo de reengenharia, em que pese o mesmo atuar em todos os limites da empresa e além destes proporcionando a empresa a obtenção de patamares de liderança no mercado.

No entanto, o termo reengenharia tem sido utilizado de modo pejorativo por profissionais despreparados (caso brasileiro). Estes, não visualizando as vantagens oferecidas pelo processo, realizam demissões e afirmam que estão fazendo reengenharia. Com isto, o custo de mão-de-obra se reduz e o capital humano da empresa também. Muitos empregados que detêm informações importantes são dispensados e o desempenho da empresa é afetada. Em

outros casos (Hammer (1994)), os gerentes procuram implantar a reengenharia, mas não conseguem vender a idéia de mudanças aos indivíduos e todo o investimento em tecnologia, na melhor das hipóteses, se torna inócuo.

A reengenharia propõe, não a correção dos problemas, mas a eliminação das fontes destes problemas através da reestruturação radical dos processos, o que eleva a otimização dos resultados obtidos pela organização.

Contudo, a reengenharia é ainda um processo muito novo e, apesar de suas vantagens, seus riscos são elevados. Desafios surgem a todo momento neste processo:

- como catalisar os conflitos latentes e utilizá-los de maneira produtiva?
- como mensurar o aproveitamento ou não destes conflitos?
- como eliminar com eficácia o pragmatismo dos dirigentes voltados para o lucro?
- como analisar, de maneira rápida, o comportamento dos clientes e dos trabalhadores?

Estas questões que parecem ser de ordem psicológica, são na verdade de cunho econômico e tecnológico, uma vez que utiliza-se, então, novas metodologias de “fazer”, as quais influem diretamente nos resultados obtidos pelos agentes econômicos ao interagir em seu processo produtivo. Tais questões se constituem objetos de possíveis discussões acerca desta tendência de virtual impacto econômico, a reengenharia.

BIBLIOGRAFIA

BERALDO, Valter. **O papel da inovação tecnológica enquanto estratégia de respostas a mudanças ambientais.** São Paulo: Tese USP, 1981.

BERTONI, Bartira Cataldi Rocha. **Reengenharia humana: preparando o indivíduo para a mudança.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

FAGUNDES, J & TAULE, J. R. **Tecnologias da informação e competitividade.** ANPEC. Anais. Vol. 1, 1994.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana.** São Paulo: Programa Livros Sumarizados. Tema Executivo, 1990.

GEORGE, K. D. & JOLL, C., **Organização industrial.** Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1983.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma: Um Estudo de Organização Industrial.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HILL, Napoleon. **A lei do triunfo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MACH, J. G. & SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RIBEIRO, Lair. **O sucesso não ocorre por acaso**. São Paulo: Pensamento, 1993.

RUMMLER, Geary A. e BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora., 1992.

SILVA, Adelfino Teixeira da . **Economia e mercado**. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVEIRA, Sandro Wojcikiewicz da. **Comportamento humano nas empresas: uma abordagem teórica sobre as necessidades e motivações**. Monografia. Florianópolis: UFSC, 1993.

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS E MONOGRAFIA**

AValiação DA MONOGRAFIA

1. PARTE ESCRITA

1.1.) CONTEÚDO:

a) Objetivo do Estudo - (na área econômica)

Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5:

b) Metodologia

A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5:

c) Corpo do trabalho

O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão fora + - sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5:

Item 1.1) Média (a + b + c +/3) = 6,0 x 5,0

(peso) = 30,0

1.2.) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5:

b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc, seguiram as normas técnicas.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5:

Item 1.1.) Média (a + b + c/3) + 8,0 x 2,0

(peso) = 16,0

2. PARTE ORAL

O conteúdo da exposição e da arguição , a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.

NOTA: 0/1/2/3/4/5/6/7/8/9/10.:0,5: x 3,00 (peso) = 24,00

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1.) = 30,00

item 1.2.) = 16,00

2)PARTE ORAL = 24,00

Soma (partes 1+2)= 70,00

Soma/10 (nota final) = 7,0

Comissão de Avaliação: 1.

1. (Presidente) Prof. Edvaldo Ass. [Assinatura]

2. (Membro) Prof. Nicolau Ass. [Assinatura]

3. (Membro) Prof. Ass.

Nome do Aluno..... Data Defesa / /

PARECER DA BANCA: (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)

