

Reengenharia: Foco nas pessoas ou nos processos?

por Pedro Paulo Morales em QualidadeBrasil.com.br



Quando se fala em reengenharia sempre pensamos em uma tecnologia de gestão dramática onde sempre o foco é cortar custos e pessoas. Essa tecnologia de gestão foi criada no início da década de 90 por Michael Hammer e James Champy que provocou uma revolução na gestão empresarial, cujo resultados são até certo ponto considerados dramáticos. Quando a tecnologia foi criada o seu foco era a melhora dos processos a fim de manter a competitividade das empresas no mercado.

Segundo Araujo, a reengenharia surgiu como uma espécie de antídoto para a grave crise surgida na década de 90 que colocava em risco a sobrevivência das empresas. Essa crise estava ligada a um modelo de gestão que não atendia mais as necessidades que as empresas precisavam para se manter no mercado.

O modelo criado por Adam Smith era baseado na divisão do trabalho onde ele identificou que esta era um propulsor da economia. Smith ilustrou bem seu pensamento em dizer que “não é da benevolência do padeiro, do açougueiro ou do cervejeiro que eu espero que saia o meu jantar, mas sim do empenho deles em promover seu “auto interesse””. Esta realidade começou a mudar no final do século passado onde o cliente ganhou um destaque muito grande, pois eles deixaram de ser uma massa e tornaram-se heterogêneos e passaram exigir produtos diferentes e mais elaborados.

Outro fator que contribuiu para o aparecimento de processos como a reengenharia foi à alta concorrência enfrentada pelas as empresas, pois agora existiam várias empresas querendo esses clientes que estavam cada vez mais exigentes e passaram assim oferecer cada vez mais novidades ao mercado como forma de atraí-los.

A única maneira de enfrentar essa competitividade era uma mudança radical em todos os processos empresariais onde começar do zero sem aproveitar nada do passado parecia ser uma alternativa que conduziria as empresas de volta a competitividade. Logo se partiu para substituir processos manuais para informatizados onde aqueles que não se adequavam as mudanças eram substituídos ou até eliminados. As mudanças também atingiram a hierarquia das empresas onde varias funções e departamentos eram substituídos por estruturas mais ágeis e menos burocráticas.

Suas mudanças eram tidas como radicais porque é uma metodologia que procura ir a raiz dos problemas, sua intenção é abandonar o velho e descobrir novas maneiras de fazer as coisas, a técnica se mostrou tão drástica que não se contentava com melhorias pequenas e sim com mudanças totais. A reengenharia se difere da gestão pela qualidade total porque não visa à melhoria continua e sim uma mudança completa dos processos e do jeito de ser da empresa.

Segundo José Carlos Rodrigues Junior afirma em seu artigo Reengenharia um processo de reengenharia introduz mudanças de gestão em três níveis da organização:

1. **Operacional:** as pessoas passam a trabalhar de uma forma que elas mesmas são responsáveis por seu trabalho não precisando de tanta supervisão. Para que esta técnica de certo é preciso que as pessoas tenham uma visão sistêmica dos novos processos, pois a hierarquia esta mais achatada e sistemas deste tipo exigem mais responsabilidades.
2. **Gestão de processos:** neste nível ocorre a informatização dos processos e eles adquirem múltiplas versões onde servem a várias necessidades de vários clientes.
3. **Gestão de negócios:** neste nível é que ocorrem as maiores mudanças dentro das organizações que adotam a reengenharia, pois as barreiras com clientes e fornecedores são rompidas para que os negócios sejam repensados ou criados; satisfazer os clientes é o foco da gestão que passa a perseguir cada vez mais a melhoria dos processos e integrá-los em uma cadeia única onde a melhoria continua a flexibilização dos processos e alianças estratégicas com clientes e fornecedores passam a ser um objetivo cada vez mais constante.

A reengenharia nem sempre dá certo, por diversos motivos, como a pouca compreensão dos executivos da empresa que usam a tecnologia. Como uma espécie de tabua de salvação para o enxugamento de custos das empresas, elas costumam aplicar o processo de reengenharia ao estilo “bang-bang” sem uma estratégia bem definida o que faz com que os processos sejam simplesmente mal analisados ou perda de tempo na análise dos processos que poderiam ser extintos ou simplificados. Outro erro muito constante em um processo de reengenharia é apostar que a informatização

dos processos resolve todos os problemas, pois para operar esses equipamentos é sempre preciso pessoas comprometidas com o sucesso da empresa.

Mas a reengenharia não é apenas problemas, pois ela quando bem aplicada pode mudar a relação entre mercado e clientes, introdução de valor agregados aos produtos e maior agilidade de comunicação interna devido à diminuição dos níveis hierárquicos.

Reengenharia é um processo de reestruturação que poderia trazer várias vantagens para as empresas que precisam se manter competitivas, mas, por envolver pessoas, ela é uma tecnologia que encontra muita resistência por parte dos funcionários e gestores que, por ficarem com medo da redução do número de postos nas organizações, passam a não apoiar as mudanças e não se empenham para que a reestruturação dê certo.

Fontes consultadas

Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias Gestão Organizacional – Luis César G. de Araujo Vol.1 – 2ª Edição – 2006. Editora Atlas

Reengenharia: José Carlos Rodrigues Junior artigo publicado no Site Administradores em 20 de julho de 2004.

Reengenharia – o que é e como funciona, artigo publicado no site Sobre Administração em 15/06/2011.