



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

REENGENHARIA

MAGALI BEZERRA DE ARAÚJO

Matrícula Nº 9969206

PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

Brasília/DF, outubro de 2006.

MAGALI BEZERRA DE ARAÚJO

REENGENHARIA

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Professor Orientador: Mariângela Abrão

Brasília/DF, outubro de 2006

MAGALI BEZERRA DE ARAÚJO

REENGENHARIA

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Profa. Orientadora: Mariângela Abrão

Banca examinadora:

Prof(a). Mariângela Abrão
Orientadora

Prof. José Antônio Rodrigues
Examinador

Prof. Marcelo Gagliard
Examinador

Dedico este trabalho a minha família, que me deu um grande apoio, e aos meus amigos, os quais sempre estão ao meu lado.

Agradeço,

A Deus, por estar sempre ao meu lado e permitir a realização deste sonho.

A minha família e aos meus pais, pela dedicação, amor e carinho.

Ao Professor Orientador Mariângela Abrão, pois sem a ajuda da qual este trabalho não teria se concretizado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo relacionamento cíclico _____ 30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Pontos em comum em diferentes casos de reengenharia	20
Quadro 2 Equipe de reengenharia	23

RESUMO

As empresas constantemente apresentam preocupações com o seu modo de atuação no mercado, e não é para menos. Agir em uma realidade distante daquela exigida pelo mercado pode levar a empresa a ter sérios problemas de nível falimentar. As mudanças em um contexto global estão mais determinantes com uma força influenciável muito grande capaz de mover toda uma tendência empresarial. Em consequência a tantos abalos em seus negócios, cada vez mais a massa empresarial tenta acompanhar as tendências utilizando-se de ferramentas de transformação de modo que a empresa tenha uma adaptação à nova realidade empresarial. O tema explorado no trabalho foi a reengenharia, ferramenta de transformação, voltada para os processos, que auxilia as empresas a se reinventar com o intuito de obterem uma melhor atuação em um ambiente de constantes mudanças organizacionais. O objetivo geral do trabalho foi explorar quais os motivos que podem levar um projeto de reengenharia ao fracasso, como também os motivos que são determinantes para o sucesso de um projeto de reengenharia. O trabalho aborda também, qual a origem do conceito, a metodologia utilizada, apresenta as críticas que foram feitas à reengenharia. O embasamento teórico foi composto a partir de uma pesquisa bibliográfica que aborda o tema em questão. Foi realizada uma entrevista com um profissional que está vivenciando a experiência de implantação de um projeto de reengenharia. Essa entrevista foi feita com o intuito de obter uma averiguação com os fatos que ocorrem na prática, em comparação com a teoria de base apresentada nesse trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	12
2.1 O QUE É REENGENHARIA	12
2.2 COMO REALIZAR A REENGENHARIA	17
2.3 QUEM REALIZA A REENGENHARIA	21
2.4.1 Mudança	24
2.4.2 Globalização	25
2.4.3 Concorrentes	25
2.4.4 Clientes	26
2.4.5 Tecnologia	27
2.6.1 Os Erros da Reengenharia	30
2.6.2 Os Acertos da Reengenharia	34
3 METODOLOGIA	38
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO	39
4.1 SOBRE O PROCESSO DE REENGENHARIA	39
4.2 EM RELAÇÃO À EQUIPE DE REENGENHARIA	40
4.4 OS ERROS E ACERTOS	41
4.5 A RELAÇÃO TEORIA-PRÁTICA	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
APÊNDICE A ESTRUTURA DA ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da década é tornar as empresas cada vez mais competitivas, flexíveis e produtivas. O novo cenário mundial se mostra cada vez mais intolerante com empresas que são imutáveis e arcaicas. As empresas não podem ser avessas às mudanças. Reagir diante dessas mudanças se tornou tão necessário, que virou pré-requisito para a sobrevivência das empresas.

O acompanhamento dessas mudanças se faz necessário, entretanto, sabe-se que não é uma tarefa simples de ser realizada. Muitas empresas certamente não conseguirão manter-se no mercado, porém, muitas sobreviverão se souberem se reinventar. As empresas terão que repensar o modo como atuam perante o dinamismo do mercado.

Nesse cenário de mudanças constantes, encontram-se fatores que determinam o rumo de metas e prioridades, fatores como a globalização, avanços tecnológicos, mudanças no mercado, enfim, uma série de acontecimentos que causam um impacto significativo no modo de agir das empresas. Tendo em vista esses impactos, as empresas adotam mecanismos de transformação, os quais têm a função de auxiliá-las à adaptação em um novo cenário de atuação.

O mercado está em constante mudança, e entre uma mudança e outra, existem empresas que abrem as portas, outras que encerram suas atividades e algumas, entretanto conseguem permanecer estáveis, mas todas elas estão sujeitas aos abalos ocasionados pelo mercado no qual estão inseridas. O que vale é estar sintonizado no que acontece ao seu redor e tentar entender quais serão as influências que tais abalos vão trazer para cada setor da economia, só assim se pode amenizar os impactos causados por eles.

A reengenharia é o tema a ser desenvolvido por esse trabalho, pois é uma ferramenta de transformação essencial com vista à necessidade de transformação que as empresas estão sujeitas em decorrência das mudanças no contexto global, que acabam por influenciar o modo de atuação das mesmas.

A abordagem desse tema se faz importante pelo fato de esclarecer o uso mais adequado dessa ferramenta com o intuito de auxiliar quem queira dela fazer uso.

O objetivo geral desse trabalho é descobrir quais os motivos que podem levar um projeto de reengenharia a obter bons resultados e quais os motivos que podem

levar um projeto de reengenharia ao fracasso. O trabalho tem como objetivos específicos apresentar o surgimento da reengenharia, discutir os principais agentes influenciadores de mudanças organizacionais e apontar quais foram as suas principais críticas.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento desse trabalho, contemplou a pesquisa exploratória. Essa pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. A pesquisa exploratória contempla a pesquisa bibliográfica, por intermédio de consultas feitas em livros, revistas, jornais; como contempla uma entrevista feita com um profissional que aplicou a reengenharia na sua empresa.

O trabalho dividiu-se em três partes. A primeira apresenta o conceito de reengenharia, o seu procedimento, seus principais agentes, as críticas, como também os erros e os acertos que influenciam no projeto. A segunda parte, aborda a metodologia utilizada na realização desse trabalho e a terceira parte, apresenta uma correlação da teoria apresentada no trabalho, com a experiência de uma empresária que está aplicando a reengenharia em sua empresa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 O que é reengenharia

O primeiro conceito de reengenharia foi dado por Michael Hammer, que publicou um artigo em 1990 pela *Harvard Business Review*, cujo título é “Reengenharia: Não automatize”, destrua. Hammer se juntou a James Champy e com ele publicou em 1993 o livro “*Reengineering The Corporation*”. Apesar dessa contribuição de Champy, Hammer é considerado o pai da reengenharia.

A reengenharia é um fenômeno recente, embora algumas das técnicas que ela incorpore já sejam utilizadas há muito tempo como iniciativas para promover mudanças. No livro Manual da reengenharia, Manganelli e Klein (1995, p. 3) observam;

O pensamento inovador é recente? Essa é a pergunta mais feita com frequência sobre reengenharia de processos. Para respondê-la vale a pena voltar no tempo, até 1898, época da Guerra Hispano-Americana. Durante a guerra Hispano-Americana, a marinha Americana disparou um total de 9.500 tiros de canhão. Apenas 121 desses tiros, 1,3% não acertaram coisa alguma. Embora essa média pareça desastrosa para os padrões atuais, em 1898, representava um desempenho de classe mundial.

A questão é que, em 1902, a marinha norte-americana conseguiu acertar todos os tiros disparados em direção aos navios-alvo, e esses resultados foram alcançados devido a mudanças nos processos. Um oficial da artilharia naval norte-americana, chamado William Sowden Sims, observou como o balanço do mar e o recuo da arma após os disparos, influenciavam na qualidade dos tiros, pois, a mira do alvo ficava desorientada e o alvo não era atingido. Manganelli e Klein (1996, p. 4) explicam o que ocorreu:

No século passado, os elementos do processo de artilharia naval eram bastante simples: um canhão, uma manivela para elevar o canhão, percorrendo a trajetória adequada ao disparo à distância normal de 1,6 quilômetros, e um telescópio montado no cano do canhão, a fim de manter o alvo visível até o fim do disparo. Sims descobriu uma forma bastante simples de melhorar drasticamente a mira do canhão, uma forma que compensaria a altura e tempo de balanço do navio. Primeiro, Sims sugeriu os ajustes das velocidades das engrenagens para que o atirador pudesse levantar e abaixar facilmente a arma, seguindo o alvo apesar do balanço do navio. Segundo argumentou que a mira deveria ser retirada do cano do canhão, para que o atirador não fosse afetado do recuo da arma. Essa inovação permitiu que o atirador mantivesse o alvo visível durante todo o disparo. Resultado: disparos contínuos na mira.

Coulson (1996, p. 53) destaca que quem de fato deu o nome para a reengenharia foi Hammer.

Embora possa haver alguma dúvida sobre a origem do termo a palavra “reengenharia” foi usada pela primeira vez no mundo dos negócios em 1990, em um artigo publicado na revista *Harvard Business Review*: *Reengineering work: Don't Automate, Obliterate*. O autor do artigo foi Michael Hammer, um ex-professor da ciência da computação do Massachusetts Institute of Technology.

Apesar de concordar que Hammer realmente deu o nome para a reengenharia, Coulson (1996, p. 78) diz que a obra escrita por Hammer e Champy tem carências no que diz respeito aos precursores dessa idéia, pois Thomas afirma que Juran e Stafford Beer, sustentam visões bem parecidas com o conceito de reengenharia.

Juran chamava de ruptura o que se chama hoje de reengenharia. Juran (1964, *apud* Coulson, 1996, p.79) “Ruptura significa mudança, para novos patamares de desempenho”. As idéias de Juran não chamaram tanta atenção como o conceito de reengenharia dos anos 90, a questão é que;

Isso se deu ao fato de que o ambiente econômico do pós-guerra ainda a pleno vapor, não havia as mesmas preocupações que existem hoje com a sobrevivência e a contenção de despesas. O trabalho de Juran a respeito da ruptura era muito interessante, mais seus leitores em potencial estavam interessados em outras coisas.(THOMAS, 1996, p.79).

Outro precursor considerado por Coulson (1996) é Stafford Beer, que foi um dos maiores críticos da hierarquia de classes da administração, ele defendia uma visão holística da organização.

Realmente, a obra de Hammer e Champy, não faz alguma referência a precursores que possam ter servido de base para a teoria da reengenharia, Hammer e Champy (1994, introdução) simplesmente observam que

Cerca de dez anos atrás, começamos a observar que algumas empresas haviam melhorado drasticamente seu desempenho, em uma ou mais áreas de sua atividade, mudando radicalmente sua forma de funcionamento. Essas empresas não mudaram de atividades; pelo contrário, elas alteraram significativamente os processos dessas atividades, chegando a substituí-los por completo.

Segundo Hammer e Champy (1994, introdução), Hammer percebeu essas mudanças, na mesma época em que estava empenhado em ajudar seus clientes a prosperar, ou mesmo, a sobreviver em um clima competitivo mais acirrado, percebeu então, a incidência dessas mudanças nas empresas e começou a estudar o que

levou essas empresas a optarem por uma mudança radical, ao invés de melhorias constantes e progressivas.

Descobriu-se que as empresas estavam almejando muito mais que pequenas melhorias e sucessos, elas não estavam preocupadas em melhorar os processos, e sim, repensar os processos.

Buscou-se, então, encontrar pontos em comum nas técnicas pelas quais essas empresas efetuavam as mudanças. Descobriu-se que muitas empresas pesquisadas, mesmo involuntariamente, utilizavam em comum, um conjunto de instrumentos e táticas. Segundo Hammer e Champy (1994, introdução)

Pouco a pouco ao examinar as experiências de muitas empresas conseguimos discernir os padrões de ação que levaram ou não para o sucesso e, gradualmente um conjunto de procedimentos para a concretização da mudança radical. Finalmente, demos a esse conjunto de procedimentos um nome: Reengenharia Empresarial.

A reengenharia para alguns é um conceito novo, para outros, nem tanto. Seja ela uma ferramenta nova ou velha, o fato é que não deixa de ser um conceito inovador, que veio para mudar e melhorar o desempenho das empresas que optaram por apostar nessa ferramenta. A reengenharia surgiu para fazer frente às mudanças que ocorrem no meio empresarial. Essas mudanças acabam por causar um grande impacto no modo de ser de uma empresa.

A partir desses estudos foi desenvolvido um método para gerentes e líderes de outras empresas usarem em suas próprias organizações. Essas idéias tiveram bastante repercussão nos anos 90. Foram aplicadas em muitas empresas, algumas, com resultados positivos, outras nem tanto.

A reengenharia escreveu sua parte na história da administração de empresas, principalmente em dois pontos: Administração da qualidade e Administração de processos.

A reengenharia propõe uma mudança na forma como uma empresa reage às mudanças externas, não adianta apenas melhorar os processos, ou investir em uma tecnologia de ponta, pois essas medidas resolvem os problemas por um certo tempo, e não acaba definitivamente com eles.

Segundo Hammer e Champy (1994, p.22),

A reengenharia, propriamente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Observam-se nesse conceito quatro palavras essenciais: fundamental, radical, drástica e processos. Essa ferramenta se faz fundamental porque parte de um princípio que a empresa deve repensar o porquê faz o que faz, ou seja, “por que fazemos desse jeito e não de outro?” É importante descobrir se os processos que realizam são realmente necessários para atingir os resultados esperados, caso se descubra que não são tão necessários assim, deverão ser descartados, e a partir daí começar a pensar no que fazer, como fazer para surgir processos que realmente agreguem valor para a empresa. Repensar o que se faz é uma tarefa fundamental para as empresas.

A palavra radical, também merece destaque, significa para a reengenharia, mudar até a raiz, pois, mudanças superficiais trazem também resultados superficiais, e essa não é a proposta da reengenharia. A mudança que ela defende é profunda, sua intenção não é melhorar o que está ruim, e sim, refazer da melhor forma possível à maneira de como se realiza o trabalho na empresa.

A palavra drástica também tem um peso enorme, pois define que a mudança é realmente de grandes proporções, por exemplo, empresas que estão com apenas 10% dos seus custos elevados, ou aquelas que estão com a qualidade 10% mais baixas, não precisam entrar em um processo de reengenharia, pois para se resolver problemas pequenos, a de se recorrer a outros métodos.

A reengenharia vem em primeiro lugar salvar àquelas empresas que estão em grandes dificuldades operacionais, com um processo falimentar iminente; e também para aquelas que se encontram em um nível intermediário de dificuldades, mas cuja gerência prevê, mais a frente, problemas bem mais sérios do que os enfrentados no momento dessa primeira avaliação.

Ao relatar sobre esse assunto, Hammer e Champy (1994) apontam que empresas que estão muito bem, e que mesmo assim não se contentam com seu bom desempenho, podem praticar a reengenharia na expectativa de conseguir algo melhor. Empresas com essa visão vêem a reengenharia como uma forma para elevar seu padrão competitivo e permanecer à frente de seus concorrentes na disputa pelo mercado.

A última palavra essencial no conceito de reengenharia é processos. A grande proposta da reengenharia é repensar porque os processos são trabalhados desse modo e não de outros. Na visão de Hammer e Champy (1994, p. 24),

“processo é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

As tarefas em si são importantes, mas que valor elas têm se os processos não funcionam? Por esse motivo a reengenharia se preocupa tanto com os processos, pois no âmbito do conhecimento teórico tudo funciona muito bem, na prática, entretanto, é que se percebe que nem tudo acontece conforme está no papel.

Em suma, a reengenharia é no seu conceito primário, uma ferramenta fundamental quando se fala em inovação de processo. Ela é radical quando aplicada, pois vem para mudar desde a raiz. É drástica, pois consegue salvar empresas que estão na ruína, e sua estratégia é ver nos processos, que as empresas realizam, a maneira de se sobressair de problemas e evitar futuras crises.

A reengenharia foi lançada nos anos 90, com a promessa de melhorar substancialmente o desempenho de uma empresa, apenas reformando os seus processos. Estimulou-se assim o surgimento de novos conceitos a respeito do assunto.

Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 26) definem que “reengenharia é a busca de uma nova forma de realizar um processo a partir de uma nova realidade tecnológica, para obter a performance máxima pelo uso de uma nova tecnologia”.

Nessa visão, observa-se a atribuição de se reformular um processo quando há uma nova tecnologia disponível, ou seja, não leva em conta a necessidade de aplicar a reengenharia por outros fatores.

Bennis e Mische (1999, p. 16) apresentam uma opinião oposta à idéia de que tecnologia é fundamental para impulsionar a prática da reengenharia.

A realidade é que, embora a tecnologia seja um agente catalisador de mudanças e essencial para qualquer processo de reengenharia, reinventar a empresa requer muito mais do que apenas tratar de questões de tecnologia. A história mostra que, sozinha, uma nova tecnologia nunca produz resultados dramáticos para acionistas e clientes.

Aprofundando mais a discussão, para Chiavenato (1998, p.195) “a reengenharia pode ter várias dimensões e amplitudes”, a reengenharia, segundo esse autor pode abranger três níveis, organizacional, de processos e de cargos.

A reengenharia organizacional é o estágio mais amplo da reengenharia, significa o redesenho e a reinvenção da empresa como um todo. Nesse nível a

reengenharia busca substituir drasticamente o negócio da empresa, desenvolver uma nova visão e traçar objetivos mais ambiciosos. Enquanto a reengenharia de processos busca a eficiência operacional, a reengenharia organizacional visa a um reposicionamento estratégico.

A reengenharia de processos, segundo Chiavenato (1998, p.206), “é a reengenharia de meio de campo, por se debruçar sobre os processos que entremeiam os diversos departamentos que constituem a estrutura organizacional das empresa”.

A abordagem da reengenharia de processos está voltada, com forte ênfase, para a melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado.

A reengenharia de cargos significa redesenhar os cargos de uma organização de modo que, transforme uma estrutura voltada para tarefas em uma estrutura voltada para processos, a fim de que seu ocupante tenha satisfações intrínsecas em ocupar aquele cargo.

2.2 Como realizar a Reengenharia

Percebe-se nas obras pesquisadas a falta de pontos em comum quando se aborda os procedimentos para a realização da reengenharia. Com base neste fato, concluiu-se que não existe uma fórmula, não existe um padrão a ser seguido o qual dará certo para todos os casos.

Os primeiros autores a falar sobre reengenharia, no caso, Hammer e Champy (1994), não descreveram os processos para realização da reengenharia, apenas apontaram algumas características freqüentemente encontradas nas empresas pesquisadas por eles.

Apresenta-se neste trabalho apenas as características mais importantes da pesquisa de Hammer e Champy (1994, p. 37)

Nossa observação e participação em processos de reengenharia em dezenas de empresas fez com que notássemos semelhanças surpreendentes entre os vários processos renovados pela reengenharia, semelhanças que transcendem o tipo de indústria e mesmo a identidade do processo específico.

Todas as empresas que realizaram reengenharia, mesmo que involuntariamente na visão desses autores, tiveram mudanças com características comuns. Diante desses fatos constatados, esses autores estudaram mais a fundo

esses mudanças e explicaram como acontecia esse fenômeno. Algumas dessas características são as seguintes:

a) Vários serviços são integrados em um. Serviços ou tarefas são integrados e resumidos em um, ou seja, não se tem uma linha de produção, onde cada um faz apenas uma parte do todo. O número exagerado de tarefas torna os erros inevitáveis e também ocasiona um grande número de mal-entendidos, a empresa tem mais gastos e ainda deixa o cliente insatisfeito.

b) Os trabalhadores tomam as decisões. Os trabalhadores têm mais autonomia para tomarem as decisões que se fazem necessárias; antes, eles tinham que consultar um nível hierárquico superior; agora, a tomada de decisão faz parte do trabalho dos funcionários.

c) As etapas do processo são realizadas de uma forma natural, ou seja, não precisa seguir uma seqüência linear do tipo, pessoa um completa a tarefa um, e depois passa o produto para a pessoa dois realizar a tarefa dois. A reengenharia estuda uma forma de se realizar duas ou mais tarefas paralelamente de modo a tornar todo o processo mais rápido e econômico.

d) Os processos têm múltiplas versões. Os processos tradicionais produziam para mercados de massa, hoje, temos mercados diversificados e para atender esses mercados é preciso ter múltiplas versões do mesmo processo, ajustados a diferentes mercados. Segundo Hammer e Champy (1994, p. 42),

Os tradicionais processos superabrangeantes costumam ser muito complexos, pois precisam incorporar procedimentos especiais e exceções para lidar com uma ampla gama de situações. Já um processo de múltiplas versões é límpido e simples, pois cada versão trata apenas dos casos para os quais é apropriada. Inexistem casos especiais e exceções.

e) O trabalho é realizado onde se faz mais sentido. Existe uma transposição das fronteiras organizacionais, ou seja, não há necessidade de um determinado departamento solicitar o departamento de compras, toda vez que precisar adquirir materiais em falta, pois esse processo é muito dispendioso. Em muitas empresas o departamento de compras escolhe os melhores fornecedores e envia uma lista para cada departamento fazer o seu próprio pedido. Quando um departamento faz o seu próprio pedido, sem solicitar ao departamento de compras, o processo de aquisição de materiais fica bem mais rápido e otimizado.

f) Verificação e controles são reduzidos. Os processos convencionais estão repletos de etapas de verificação e controle, com o principal objetivo de evitar que as pessoas abusem do processo. Essa verificação exige tempo e tem um custo alto, às vezes mais alto do que o próprio produto. Observou-se que ao minimizar esse controle, mesmo que os abusos ocorram, de forma limitada, o processo fica mais rápido e com um custo menor.

g) Reconciliação minimizada. Diminuição do número de contatos que se tem com o fornecedor, às vezes, para que um processo fosse completado, havia a necessidade de se fazer, no mínimo, três contatos com fornecedor. Hammer e Champy (1994) exemplificam o caso da Wal-mart que ao invés de solicitar fraldas Pampers toda vez que o estoque acabava, era o próprio fornecedor, no caso P&G, quem administrava o estoque de fraldas da Wal-mart, com isso, reduziu-se os custos, necessidade de capital de giro e a necessidade de reconciliação.

h) Gerentes de caso. Os gerentes de casos são aquelas pessoas responsáveis por responder às perguntas dos clientes e solucionar os seus problemas. Segundo Hammer e Champy (1994, p.47) “às vezes, denominamos esses gerentes de atendente de clientes com poderes delegados, pois eles realmente conseguem resolver problemas”. Esse profissional é muito útil quando se tem um processo com etapas complexas, pois acaba servindo como um ponto de contato entre o andamento do processo e o cliente. Tendo uma pessoa sempre disponível a ajudar, os clientes ficam mais satisfeitos.

Na Duke Power Company, uma grande empresa pública de energia elétrica sediada em Raleigh, Carolina do Norte, os gerentes de caso apresentam ao cliente a imagem de um processo de atendimento integrado, ao tratarem de seus problemas sem deixar de transparecer as complexidades reais do processo. (HAMMER E CHAMPY 1994, p.47)

i) Operações centralizadas e descentralizadas. As empresas que submetem seus processos à reengenharia, conseguem combinar no mesmo processo vantagens da descentralização e centralização, ou seja, com o auxílio da tecnologia da informação, as empresas podem oferecer mais autonomia para as suas divisões, embora a organização continue desfrutando da economia de escala propiciada pela centralização de poder. Gonçalves e Dreyfuss (1995) relatam com referências a esses pontos em comuns, apontados na obra de Hammer e Champy (1994), os impactos que esses pontos causam nas empresas, conforme quadro a seguir:

Pontos em comum	Impactos sobre a empresa
Vários serviços são combinados em um único	Diminui o efeito de linha de montagem
Os trabalhadores tomam as decisões, que passam a fazer parte de seu trabalho	Diminui a necessidade de hierarquia e aumenta o envolvimento com o resultado
As etapas do processo são realizadas de uma forma natural	Reduz o atraso causado pelas paradas de sincronização do processo
Os processos têm múltiplas versões	Cada processo adaptado a uma situação diferente. Diminui a importância da padronização do trabalho
O trabalho é realizado onde se faz mais sentido na organização	Diminui a importância de especialistas e da estrutura funcional
Verificações e controles são reduzidos	Reduz peso das atividades que não agregam valor ao produto
Um gerente de caso proporciona um único contato cliente/processo	Reduz erros de especificação e a insatisfação do cliente
Operações híbridas centralizadas / descentralizadas prevalecem	Reduz investimento sem perda de qualidade

Quadro 1- Pontos em comum em diferentes casos de aplicação da reengenharia
 Fonte: Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 38).

Segundo Bennis e Mische (1999), seguir um modelo para a realização de um projeto de reengenharia é fundamental.

A reengenharia não pode ser feita de maneira desestruturada e informal. Reinventar uma empresa é algo que tem a necessidade de uma metodologia receptiva, abrangente e efetiva, desenvolvida especificamente para criar a inovação dos processos e chegar à transformação duradoura da empresa. (BENNIS E MISCHÉ, 1999, p.53)

Esses autores desenvolveram um modelo de reengenharia que, segundo eles, pode ser aplicado por um grande número de empresas, independente de seu tamanho, independente de ter ou não fins lucrativos, de ser uma entidade pública ou privada. O modelo que eles apresentam possui cinco fases.

a) Fase um: “Analisar o que existe”.

Essa fase consiste em criar uma visão clara do que a empresa quer e aonde ela quer chegar, para isso é necessário que se faça um projeto. Esse projeto deve ser comunicado internamente pela alta administração. É nessa fase também, que são formadas as equipes de reengenharia;

b) Fase dois: “Fazer um *Benchmarking* e Definir o sucesso”.

Benchmarking tem por objetivo identificar o segredo do sucesso das companhias mais bem sucedidas e tê-lo como base para aplicar na empresa. É na verdade uma troca de informações entre duas empresas de forma que as duas se beneficiem. Nessa fase também é feita uma averiguação para saber se existe uma tecnologia da informação que possa ajudar a fornecer soluções vantajosas em termos de custo financeiro e tempo;

c) Fase Três: “Inovar os processos”.

A equipe deve por no papel uma descrição da nova forma pela qual o processo será realizado, quais as atividades a serem realizadas e como essas atividades serão realizadas, feito isso, deve-se refinar o projeto, ou seja, fazer os ajustes necessários no projeto;

Outro fator importante nessa fase consiste em desenvolver uma arquitetura tecnológica que sirva de alicerce para acolher a reengenharia e preparar o projeto para a implantação;

d) Fase quatro: “Transformar a Empresa”.

Primeiramente, há uma seleção entre os funcionários. Os selecionados exercerão o cargo de agentes de mudanças-chave, esses agentes são aqueles que irão ajudar na implantação do projeto. Todos eles devem receber treinamento para educar e orientar os demais funcionários, pois familiarização com o projeto é fundamental para que haja uma cooperação por parte de cada funcionário;

e) Fase cinco: “Acompanhar os processos que já passaram pela reengenharia”.

Nessa fase todos os novos processos são revistos periodicamente para comprovar se realmente estão dando resultados significativos.

Enquanto alguns autores preferem apenas apresentar características em comum nos projetos de reengenharia, outros acreditam que ter uma metodologia é essencial para que o projeto de reengenharia se torne bem sucedida na empresa.

2.3 Quem realiza a reengenharia

Para que a reengenharia funcione a participação das pessoas é fundamental, segundo Hammer e Champy (1994, p.83), “a forma como as empresas organizam e selecionam as pessoas que de fato aplicaram a reengenharia é fundamental para o sucesso do empreendimento”. Segundo os mesmos autores os principais papéis no projeto de reengenharia são o do líder, do proprietário do processo, da equipe de reengenharia, do comitê geral e do czar da reengenharia.

O líder não necessariamente precisa ser o presidente da empresa, mas para esse papel, se requer alguém com autoridade sobre os interessados submetidos à reengenharia, para assegurar a sua viabilidade. O principal papel do líder é ser

visionário e motivador, ele cria a nova visão, fixa o novo padrão e, induz os demais a transformarem essa visão em realidade.

O líder exprime uma visão e persuade as pessoas que querem dela participar. Mesmo com as dificuldades que possam vir a surgir, as pessoas aceitam ser colaboradoras e transformam em realidade, a visão do líder.

É recomendável que o líder seja alguém de dentro da empresa, que tenha uma visão holística dos processos e que esteja interessado em fazer acontecer, pois, parte dos fracassos de reengenharia ocorre por falhas na liderança.

O proprietário do processo é aquele responsável por um processo específico, geralmente é um gerente responsável por uma área. O proprietário deve ter prestígio, credibilidade e influência dentro da empresa. A função do proprietário não é realizar a reengenharia, mas sim, zelar para que ela seja realizada. O proprietário deverá gerar uma equipe de reengenharia, na qual ele atuará dando o auxílio necessário para que a equipe possa cumprir suas tarefas.

A equipe de reengenharia é composta por membros que vão reformular os processos, cada equipe reformula um processo. Isso significa que se em uma empresa mais de um processo for reformulado, haverá a necessidade de mais de uma equipe de reengenharia, pois nenhuma equipe consegue reformular mais de um processo, sem que haja algum problema. Cada equipe deve reformular o processo que lhe diz respeito.

As equipes geralmente são compostas de cinco a dez membros. Cada equipe deverá conter integrantes internos e externos. Os integrantes internos são pessoas que conhecem os processos a serem reformulados, esses, também atuam como agentes-chaves para convencer os demais integrantes do departamento a aceitarem as mudanças; já os integrantes externos, não conhecem o processo a ser reformulado, eles atuam como agentes contestadores, esses integrantes podem vir de outros departamentos ou até mesmo de fora da empresa.

Os integrantes internos e externos não se misturam facilmente, há sempre um choque de opiniões, entretanto, são dessas divergências que surgem as boas idéias. A dedicação dos membros da equipe deve ser total, o tempo mínimo de dedicação é de 75%, abaixo disso, retarda-se todo o processo. As equipes devem estar presentes desde o nascimento do projeto de reengenharia até a sua conclusão.

O comitê geral é opcional na estrutura gerencial da reengenharia, o líder deve presidir esse grupo que também é composto por altos gerentes, inclusive os

proprietários de processos. Esse comitê tenta solucionar os problemas que as equipes não conseguem resolverem por si sós. Esse grupo contribui e muito para o sucesso de reengenharia de longo prazo.

O Czar da reengenharia é aquele que gerencia o esforço de reengenharia em seu todo, o líder carece de tempo para a administração completa do processo, e para cobrir esse espaço de tempo, cabe ao czar dar uma força para o líder. O czar tem duas funções principais: primeiro, o de apoiar o proprietário de processo; segundo, coordenar todas as atividades da reengenharia em andamento. Esses são os papéis principais segundo Hammer e Champy (1994) na configuração da reengenharia.

Essa configuração pode mudar de empresa para empresa, mas essas são as funções principais que devem conter em qualquer projeto de reengenharia, seja uma empresa grande, pequena, pública ou privada. Cada colaborador deve estar ciente do papel que irá cumprir no projeto de reengenharia, para que, assim, possa contribuir com o projeto da melhor forma possível.

Quem Realiza	Características
Líder	Alto executivo que autoriza e motiva o esforço global da reengenharia, deve ser visionário e conhecer bem a empresa.
Proprietário de processo	Gerente responsável por um processo específico e pelo esforço nele contido. O proprietário deve ter prestígio, credibilidade e influência dentro da empresa
Equipe de Reengenharia	Composta geralmente de 5 a 10 membros, internos e externos, os quais são os responsáveis pela reformulação do processo. A dedicação desses membros deve ser integral, no mínimo 75% de dedicação.
Comitê Geral	Composto por altos gerentes, inclusive os proprietários de processo, esse comitê tenta solucionar problemas que as equipes não conseguiram por si sós. Esse comitê é opcional, porém ajuda muito quando a reengenharia é de longo prazo.
Czar da Reengenharia	O czar tem duas funções principais, primeira, apoiar o proprietário de processo; segunda, coordenar todas as atividades de reengenharia em andamento.

Quadro 2- Equipe de Reengenharia

Fonte: Quadro elaborado pela aluna Magali B. de Araújo, de acordo com Hammer e Champy (1994, p.83-94)

2.4 Principais agentes de mudanças

Em um contexto mundial tão dinâmico e imprevisível, só ganha o jogo quem estiver de olhos bem abertos para visualizar o que se passa ao seu redor e quem,

além disso, estiver disposto a reescrever as regras de sua empresa. Os principais agentes de mudança que influenciam na transformação de uma empresa devem ser bem compreendidos e percebidos com antecedência pelos administradores, pois só assim poderão se prevenir para que fatos supervenientes ou situações inesperadas não os peguem de surpresa.

2.4.1 Mudança

A própria essência da mudança evoluiu, ela está mais rápida e mais exigente do que nunca. A mudança mais que impulsiona, ela obriga a aderir às novas regras do mercado e num espaço de tempo muito curto. Segundo Hammer e Champy (1994, p.14) “a mudança se tornou mais difundida e persistente. Ela é a normalidade”. Estabelecer uma estratégia nesse ambiente não é uma tarefa simples, o ciclo de vida da estratégia diminuiu, ou seja, ao se iniciar uma estratégia para minimizar o impacto de uma mudança, seja ela qual for, a princípio, é a melhor solução, porém no meio do caminho descobre-se que não adianta mais trabalhar naquela estratégia traçada a pouco tempo atrás, pois as mudanças que estão afetando a empresa nesse presente momento já são outras.

A estratégia mal foi concluída e já é ineficaz, isso é uma realidade enfrentada por muitas empresas, Segundo Hammer e Champy (1994, p.14), “a mudança se tornou difundida e persistente. Ela é a normalidade”. Há tempos atrás, nunca que uma mudança era considerada casual, havia um intervalo bem considerável entre uma mudança e outra, agora, mal dá tempo de se restabelecer de uma que já vem outra consecutivamente, e o pior, a maioria das mudanças são inesperadas. Hammer e Champy (1994, p.15) afirmam “os executivos pensam que suas empresas estão equipadas com eficientes radares sensíveis a mudanças, mas a maioria não está. Na maior parte, o que elas detectam são mudanças esperadas”.

As empresas devem ser mutáveis, flexíveis, ter uma cultura bastante receptível com as mudanças, rápida na estratégia, rápida no lançamento de produtos e estarem sempre prontas a enfrentar uma nova mudança. A empresa que não mudar acabará sendo vítima da paralisia e certamente estará fora do mercado, pois se ela não mudar, certamente seus concorrentes assim farão.

2.4.2 Globalização

É o tão falado mundo sem fronteiras, segundo Ruiz (2003):

O conceito globalização surgiu em meados da década de 1980, a qual vem a substituir conceitos como internacionalização e transnacionalização. A Globalização ou mundialização é a interdependência de todos os povos e países do nosso planeta, também denominado "aldeia global".

Já que o mundo está de certa forma interligado, as empresa devem estar interligadas de uma forma global e não somente se aterem às regiões onde atuam. A economia está voltada na integração de mercados mundiais e não simplesmente em regionais e nacionais, esses fatores levam as empresas a uma competição de nível mundial.

Empresas que vêm de fora logo conquistam seu espaço no mercado e cabe às empresas que aqui se encontram, preencher as lacunas deixadas pelas concorrentes estrangeiras, pois só assim garantirão a permanência no mercado competitivo que vivemos hoje.

As empresas deverão dar importância ao que acontece lá fora, ou seja, estarem atentas às mudanças políticas, econômicas, ambientais, as novas tecnologias, enfim, tudo o que há de novo. Esses fatores de certa forma, seja direta ou indiretamente vão impactar nas organizações, e estas, caso não observem com atenção o mundo que gira em torno do seu negócio, ficarão carente de informações e deficientes de estratégias eficazes capazes de minimizar o impacto das mudanças que ocorrem incessantemente em um mundo globalizado.

2.4.3 Concorrentes

A concorrência se mostra cada vez mais acirrada, e agora mais ainda, já que a disputa pelo mercado está globalizada. Nenhum mercado nacional está protegido da concorrência estrangeira, Hammer e Champy (1994 p.13) asseguram que “um único desempenho superior consegue elevar o padrão competitivo das empresas em todo o mundo”, então se uma empresa não consegue elevar seu padrão para equipará-lo com as melhores do mundo, mais dia ou menos dia estará fora do mercado.

Muitas coisas mudaram devido à concorrência. Algum tempo atrás, se fabricava um produto e se tinha certeza da venda desse produto, isso se dava porque o consumidor não tinha tantas opções de compra como ele tem hoje, ou seja, a concorrência era insignificante. Agora, mais do que nunca as empresas devem levar a concorrência bem a sério, pois, só pelo fato do concorrente melhorar a qualidade do produto que ela oferece, ou trazer inovações, ou até mesmo conseguir reduzir o custo dos produtos, isso já é um grande motivo de preocupação para as empresas, que deverão agir antes que o quadro se torne irreversível.

2.4.4 Clientes

Tornou-se um agente de mudanças bastante importante. Dos anos 80 para cá algumas coisas mudaram, as empresas há alguns anos atrás eram adeptas a produção em massa, os produtos em sua maioria eram padronizados (mesmo modelo, mesmas cores) e quanto mais se produzia mais se vendia, parecia até uma regra. O foco das empresas era o produto que se produzia, a falta de concorrência da época contribuiu muito para sustentar esse foco por muitos anos, mas com a chegada da concorrência o cliente passou a ter vez e poder de escolha, poder esse que alterou o foco de produto para foco nos clientes. Não é suficiente oferecer um produto padrão, que não esteja adaptado fielmente ao gosto e as necessidades do cliente.

Hammer e Champy (1994, p. 10) observam

Os fornecedores dos mercados de massas tinham relativamente poucos concorrentes, a maioria dos quais fornecia produtos ou serviços muito semelhantes. Na realidade, a maior parte dos consumidores não estava insatisfeita, simplesmente eles não sabiam que algo melhor ou diferente estava disponível.

O mercado de massa está em declínio, pois, nele, não há uma preocupação em saber as reais necessidades do cliente. O mundo de massas se dividiu em pedacinhos, alguns tão pequenos que consistem em atender a um único cliente. As empresas estão lidando com clientes bem mais exigentes e informados, que sabem o que querem, o quanto desejam pagar pelo produto ou serviço. Caso a empresa não esteja apta a atender as exigências dos clientes, estará por deixar seu cliente a mercê de concorrentes mais habilitados e preocupados em melhor atendê-los.

Caso o cliente se mostre descontente com o produto ou serviço oferecido pela empresa, é melhor lhe dar atenção, repensar o que pode ser alterado, ou melhor, reinventar o que não está bom.

2.4.5 Tecnologia

No mundo moderno as organizações não podem prescindir de recursos tecnológicos. Muitos resultados positivos se têm conseguido através da tecnologia, principalmente da tecnologia da informação. Entre eles podemos citar a otimização de processos, gestão de sistemas, a diminuição do custo de comunicação, compartilhamento de informações, entre outros, enfim, a tecnologia auxilia as empresas a atuarem de uma forma mais simplificada, eficiente e flexível, além do que, é um grande diferencial competitivo o investimento em tecnologia.

Segundo Perriott e Theodoro (2002, p. 34),

Sendo a internet o mais importante avanço empresarial desde a Revolução Industrial, assimilar mudanças que ela promove e saber usá-las adequadamente são pontos fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento.

Não basta apenas adquirir a tecnologia, é fundamental saber como usá-la da melhor forma possível. Um recurso tecnológico mal utilizado pode acarretar problemas mais sérios do que a falta de tecnologia.

A tecnologia da informação é considerada um dos principais agentes de mudanças organizacionais. Além disso, ela tem um papel fundamental na reengenharia, pois é ela quem dá suporte para que essa ferramenta seja aplicada eficientemente nas empresas.

Hammer e Champy (1994, p. 67) a consideram como “capacitador essencial por permitir às empresas a reengenharia de seus processos”. A tecnologia da informação dá suporte para que se possam inovar os processos organizacionais, os quais são tão fundamentais para a reengenharia.

2.5 Críticas à Reengenharia

O conceito de reengenharia entra na administração como um conceito bastante significativo, pois as empresas só precisariam refazer seus processos para alcançar resultados 80% maiores, do que por meio de outras ferramentas.

Entretanto, poucas conseguiram realmente chegar onde queriam. Champy (1997, *apud HSM MANAGEMENT* p.23) atesta que “60% a 70% dos processos de reengenharia falharam”.

Essa porcentagem é bastante alta, o que gera uma certa descrença entre os executivos, que ficam acuados em apostar nessa ferramenta, como também causou temor nos funcionários, pois quando se falava em reengenharia já se sabia que viriam também as demissões. Não tardou muito e as críticas surgiram, também na década de 90. Tejon (1998) escreveu em seu artigo que “assistimos a um verdadeiro espetáculo de organizações demitindo seus funcionários, sem perceber que estava perdendo parte de sua cultura corporativa”. Autores como ele não acreditam que empresas que demitem seus funcionários, possam ter tanto sucesso assim, pois são as pessoas o principal recurso que as empresas têm.

Assevera Grün (1996) que a reengenharia surge como portadora da dinâmica que irá conduzir ao desemprego de muitos, e ameaça os poupados, sem nenhuma consideração à dedicação a empresa.

A reengenharia é um processo caro que envolve riscos, muito engajamento e deixa marcas profundas. Departamentos inteiros podem desaparecer; pessoas podem simplesmente vê seus cargos de outrora considerados vacas sagradas, virarem pó. (FERNANDES 2001, p.340).

Empresas que possuíam muitos processos, que não agregavam valor em vista aos objetivos e, principalmente em vista aos clientes, para esses processos não havia outra solução melhor do que a sua extinção, em conseqüência disso, as pessoas que faziam parte desses processos, eram dispensadas da empresa.

A reengenharia provocou desconforto em funcionários de muitas empresas, além do fato de assistir a demissão de muitos colegas, sempre ficava um clima de insegurança no ar, do tipo, “será que o próximo sou eu?”. Essa insegurança por parte dos funcionários já é por si só um fato ruim, pois desmotiva os mesmos em colaborar com a reengenharia, além reduz sensivelmente sua auto-estima.

Em entrevista, Hammer (1997, *apud HSM MANAGEMENT* p.21) foi questionado sobre as críticas a respeito do elevado número de demissões ocasionadas pela reengenharia. Em resposta, Hammer esclareceu que “a reengenharia não é um *downsizing*, corte de pessoas, algumas vezes a reengenharia implica em número menor de pessoas, a curto prazo”. Para enriquecer a resposta, Hammer usa o exemplo de uma empresa de seguros norte-americana

que possuía 7,6 mil empregados, desses, 1,6 mil foram dispensados, mais tarde, a empresa alcançou bons resultados com a reengenharia e voltou a crescer, e em vista a esse crescimento, contratou dois mil novos funcionários.

Uma outra crítica que Fernandes (2001, p.341) coloca é que “se por um lado os funcionários das companhias departamentalizadas planejam viagens, do outro as equipes multifuncionais estão trabalhando em ritmo acelerado, com direito a balão de oxigênio”. Uma das características da reengenharia é combinar várias atividades em um único cargo. É bastante provável que nem todos os funcionários ficariam satisfeitos com isso, já que estavam acostumados com a política de divisões de tarefas.

Com as demissões e o aumento do trabalho a colaboração dos funcionários diminuía, e essa falta de interesse é prejudicial para o sucesso da reengenharia. Na mesma entrevista, Hammer foi questionado sobre como levar um processo de reengenharia a diante com os funcionários que ficaram.

Hammer (1997, *apud HSM MANAGEMENT* p.22) respondeu:

Cabe à alta administração fazer as pessoas entenderem por que o processo de reengenharia é necessário. Explicar repetidas vezes que a reengenharia é algo exigido pelos clientes e, se a companhia quiser sobreviver e ter sucesso, será obrigada a passar por mudanças.

A reengenharia ascendeu tão depressa quanto caiu, uma grande quantidade de críticas estremeceu esse novo conceito. As críticas foram tão intensas, que Hammer e Champy se desentenderam. Champy (1997, *apud HSM MANAGEMENT* p.22) chegou a dizer que “Hammer usava uma linguagem muito violenta e isso acentuava o clima de medo”.

Passada essa fase, cada um voltou a publicar livros sobre o assunto, porém com visões diferentes da reengenharia.

2.6 Erros e acertos da Reengenharia

Antes de entrar na discussão, faz-se necessário entender as mudanças que ocorrem nos elementos básicos da organização, dos quais o projeto de reengenharia tem uma enorme influência.

Segundo Cruz (1996) esses elementos são os seguintes: primeiramente as pessoas, segundo, os processos e terceiro a tecnologia da informação.

Cruz (1996, p.12) observa que,

Quando uma empresa realiza um projeto de reengenharia bem-sucedido, os três elementos (pessoas, processos e tecnologia da informação) passam a funcionar de forma harmônica, por isso a produtividade aumenta e os lucros se tornam maiores; se, no entanto o projeto fracassar, os mesmos elementos sairão dele num total descompasso, causando perdas seríssimas para a empresa.

Tendo em vista a importância da interação desses três elementos, Cruz (1996) elaborou o que ele chamou de “Modelo de relacionamento cíclico”. No ponto de interseção entre os três, estão os clientes, isso significa que, os esforços dos três elementos devem estar voltados para os clientes.

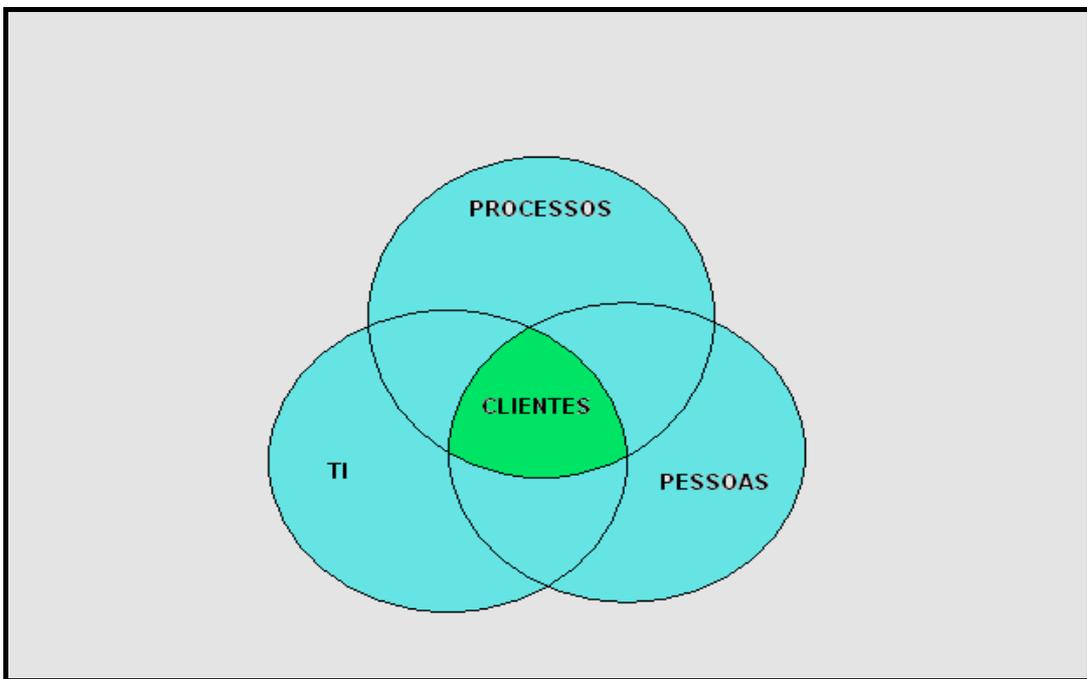


Figura 1: Modelo de relacionamento cíclico.

Fonte: Adaptado pela aluna Magali B. de Araújo, conforme Cruz (1996, p.11).

2.6.1 Os Erros da Reengenharia

Muitas empresas acabam cometendo os mesmos erros sobre reengenharia. Este trabalho apresenta aqueles considerados por, alguns autores, como os mais freqüentes.

Joia (1994) ressalta de modo geral, algumas pré-condições para o fracasso da reengenharia. Segundo ele, são os seguintes: Gerenciamento por consenso, situação financeira precária, medo e falta de otimismo e a falta de envolvimento de

profissionais de recursos humanos. Esse são os pontos mais críticos observados pelo autor que podem levar um projeto de reengenharia ao fracasso.

a) Gerenciamento por consenso. Ou seja, uma empresa que tenha a tomada de decisão feita em consenso, pode atrasar ou mesmo inviabilizar o projeto.

Joia (1994, p.46) ressalta que “ironicamente um presidente de empresa que torna clara suas demandas para seus subordinados, tem mais sucesso do que aquele que prefere que tudo seja resolvido por consenso”.

b) Situação financeira precária. A reengenharia é um empreendimento com o custo elevado, então é preciso que a empresa esteja bastante segura de que terá condições de arcar com os gastos necessários para levar o projeto até o fim.

c) Medo e falta de otimismo. Mudanças radicais, por vezes, geram medo nos profissionais, seguido de falta de entusiasmo e otimismo. A reengenharia, algumas vezes, realmente ocasiona desconforto nos funcionários, principalmente pela associação que os mesmos fazem entre a reengenharia e a possível perda de seus empregos. Quando o clima chega a esse ponto, a colaboração dos funcionários com o projeto de reengenharia diminui muito, e o descompromisso com o projeto pode levá-lo ao fracasso.

d) Falta de envolvimento de profissionais de Recursos Humanos. Esses profissionais têm sido frequentemente deixados de lado nos projetos de reengenharia, principalmente na hora de refazer os processos, por serem erroneamente julgados que são desinformados a respeito de tecnologias. A opinião desses profissionais se faz importante, porque são pessoas que operam essas tecnologias. E quem entende melhor de pessoas do que os profissionais de RH, então, a opinião deles é de grande importância, e é imprescindível levá-la em consideração.

Gonçalves e Dreyfuss (1995) apontam os cinco problemas, que segundo eles, levam a reengenharia ao fracasso. São os seguintes: Indefinição conceitual, falta de condições para iniciar o projeto, falta de clareza dos propósitos e preparo dos interventores, expectativas desproporcionais e por último, resistência a mudanças.

a) Indefinição conceitual. Nem tudo que as empresas chamam de reengenharia na verdade é. Existem dois fatores importantíssimos a ser levado em consideração, o primeiro é a abrangência, que representa a inclusão das unidades departamentais no projeto, e o segundo a profundidade, que diz respeito aos seis principais elementos organizacionais: os papéis e responsabilidades; medidas e

incentivos; estrutura organizacional; tecnologia da informação; valores compartilhados e habilidades. Gonçalves e Dreyfuss (1995, p.86) observam “os projetos mais bem sucedidos são exatamente aqueles que têm maior escopo: abrangência associada à profundidade”.

Muitas empresas ao reformular seus projetos são abrangentes, mas não têm profundidade; outros projetos têm profundidade, mas não são abrangentes. Esse não é o conceito de reengenharia, pois a reengenharia é radical. Ou seja, a reengenharia abrange muitos departamentos e mexe com muitos dos elementos organizacionais. Entretanto, muitas empresas não fazem isso e acham que estão fazendo reengenharia.

b) Falta de condições mínimas para iniciar um projeto de reengenharia. Primeiramente, não adianta iniciar o projeto se não há um envolvimento com as pessoas, tanto por parte da alta administração que precisa acreditar no projeto e dar o total apoio, quanto por parte dos componentes da equipe, que também devem se mostrar comprometidos com o projeto.

Um outro ponto é a situação em que a empresa se encontra Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 87) asseguram que.

A melhor empresa candidata a um processo de reengenharia seria aquela que apresentasse essas condições:

- Tipo de desafio: cortar tempo de entrega do produto ao cliente;
- Tipo de empresa: processos com muitas estações, muitas trocas de mãos;
- Tipo de processo: baseado na circulação de papéis
- Tipo de exigência do cliente: resposta rápida sem perda de qualidade;
- Expectativa de ganho: fazer em horas o que levaria meses para ser feito.

O terceiro ponto é a falta de tecnologia da informação adequada. A tecnologia da informação é peça fundamental em um processo de reestruturação, tanto como agente catalisador, como um suporte técnico para o projeto.

c) Falta de clareza dos propósitos e de preparo dos interventores. Muitos acham que para realizar a reengenharia basta apenas automatizar os processos. Não é esse o foco da reengenharia, o propósito da reestruturação é refazer o processo novamente da melhor forma possível, conciliado a um suporte tecnológico adequado.

Outro fator, levantado é a falta de preparo dos interventores, que ao cometer alguns pecados, podem levar o projeto ao fracasso. Os pecados mais cometidos são:

- Dividir a organização em partes e processos até chegar ao ponto de perder a visão do todo;
- Promover a reengenharia dissociada da estratégia global da empresa;
- Não ir fundo nas alterações necessárias, especialmente para respeitar feudos e pessoas;
- Estabelecer prazos muito curtos para a obtenção dos resultados, especialmente aqueles que dependem de mudanças culturais.

d) Expectativas desproporcionais. Gonçalves e Dreyfuss (1995, p.90), afirmam sobre esse quesito:

A idéia da reengenharia é vendida como atividade milagrosa de reformulação de empresas, que conseguem ganhos fenomenalmente grande a custos absolutamente irrisórios. Na verdade ela representa um desafio tremendo para organizações, especialmente por questionar as regras básicas sobre as quais o funcionamento delas se baseia.

e) Resistência às mudanças. Muitas empresas caem no pecado do gradualismo, ou seja, querer fazer reengenharia de pouco em pouco, na ilusão de que isso minimizará a resistência dos funcionários a mudanças. Esse é o caminho certo para o fracasso. Resistências existirão sempre e a única solução é enfrentar a resistência com firmeza e competência, sem imposição de nada, apenas deixar claro que a reengenharia é importante para o futuro da empresa.

Empresas que aplicaram a reengenharia a troco de nada, certamente cometeram erros como, falta de comunicação, falta de direção, falta de comprometimento, falta de investimento e falta de conhecimento. (CRUZ, 1996).

O autor explica as causas:

a) Falta de comunicação. É uma das principais causas de fracasso de projetos de reengenharia, pois dá abertura a mal-entendidos e a fofocas. Não basta manter comunicadas apenas as pessoas que irão efetivamente trabalhar no projeto, toda a empresa deve estar ciente do que acontece. Muitas empresas caem no erro de achar que a reengenharia é um projeto secreto, erro fatal.

b) Falta de direção. Em muitos projetos quem assume a direção é o presidente da empresa, porém, poucos levam em consideração que um projeto de reengenharia exige muita dedicação e que devido às atribuições do seu cargo,

deixam o projeto um pouco de lado. O líder do projeto deve dedicar-se a ele. Nada adianta se candidatar a líder sem tempo de exercer o papel.

c) Falta de comprometimento. A reengenharia só deve ser aplicada com a certeza de que todos, direção e funcionários se comprometerão em colaborar com o projeto. Projetos realizados em empresas que inicialmente tiveram pouca aceitação, também fracassaram.

d) Falta de investimento. Afirma Cruz (1996, p. 27)

Investimento é fundamental para o sucesso. É esse investimento que vai determinar a amplitude da solução a ser adotada. Sem dinheiro não há como comprar tecnologia, treinar pessoas, implantar novos processos, fazer, enfim, com que o projeto de reengenharia saia da condição de desejo para a condição de realização.

e) Falta de conhecimento. Conhecer o processo a ser recriado não se resume apenas em saber como ele funciona. Todo o processo deve ser analisado, ou seja, é preciso saber quais os documentos que circulam nele, se são importantes ou não, quantos são, é preciso saber quais as pessoas envolvidas, se existem outros processos que dependem dele, enfim, saber todos os detalhes é importante. Muitas empresas ignoram essa análise, por achar que conhecer apenas as etapas do processo é o bastante para reestruturá-lo, a consequência disso, é que o novo processo já nasce com falhas.

2.6.2 Os Acertos da Reengenharia

Joia (1994) resalta algumas pré-condições para o sucesso da reengenharia, que segundo ele são: envolvimento e engajamento da direção, expectativas realistas, socialização do poder e do trabalho colaborativo, visão estratégica, visão compartilhada, time correto alocado e orçamento suficiente.

a) Envolvimento e engajamento da direção geral. O envolvimento da alta direção da empresa, a reengenharia começa de cima para baixo, por isso a alta direção deve estar empenhada com o projeto de reengenharia.

b) Expectativas realistas. É preciso que o líder defina as expectativas realistas a cerca do projeto. Se o projeto estiver previsto para durar seis anos, o líder não deve esperar resultados em seis meses. Ter uma visão de médio prazo é sempre bem-vinda. O líder precisa ter em mente que a reengenharia não é um empreendimento a curto prazo.

c) Socialização do poder e do trabalho colaborativo. Para que um projeto de reengenharia dê certo os funcionários devem ser capacitados para trabalharem em grupo, pois isso é essencial na formação de times departamentais. Times que serão responsável pelo projeto do início ao fim. A formação desses times proporciona aos funcionários uma maior autonomia, transformando-os em co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso do projeto de reengenharia.

d) Visão estratégica. O líder deve enxergar durante todo o processo, que o foco da reengenharia é a inovação dos processos, ao invés de, projetar na reengenharia um subterfúgio para o achatamento da empresa, através de demissões e redução de custos. Empresas que perdem o foco da reengenharia, no geral, fracassam.

e) Visão compartilhada. A visão do projeto deve ser compartilhada por todos os membros da organização, para que isso ocorra à comunicação é fundamental. Um projeto bem sucedido não pode deixar vácuos no que diz respeito à informação, tudo deve ficar bem esclarecido, pois, só assim, todos seguirão para um mesmo caminho, e terão uma mesma visão, que será compartilhada por todos.

f) Time correto alocado.

O time deve conter *insiders*, profissionais diretamente envolvidos no processo a ser inovado e que são capazes de mapeá-lo e classificar as atividades que realmente agregam valor; *outsiders*, geralmente clientes, fornecedores e consultores, que podem, sem lógica viciada, trazer uma abordagem lógica ao projeto. (JOIA, 1994, p.45)

O importante é que esse time, principalmente os *insiders*, trabalhe em tempo integral no projeto. O tempo que essa empresa aloca para o projeto de reengenharia mostra, claramente, a importância que a mesma dá ao empreendimento.

G) Orçamento suficiente. Os projetos de reengenharia custam caro, assim, como a hora de profissionais alocados para o mesmo. Geralmente os gastos são com consultoria, treinamento, recursos tecnológicos, etc. Essa verba deve ser calculada antes do início do empreendimento e alocada no orçamento da empresa, para se evitar, assim, problemas financeiros no futuro.

Acrescentam-se mais alguns conselhos por parte de Gonçalves e Dreyfuss (1995, p.92),

Ao se planejar um projeto de reengenharia, é indispensável lembrar que a empresa não é homogênea nem em sua estruturação nem em seus desafios, de modo que provavelmente os projetos de intervenção serão diferentes entre si, para que sejam adequados aos

diferentes desafios e necessidades de solução. A padronização da solução não funcionaria.

Esses autores, apesar de dizer que não existe uma padronização que funcione em todas as empresas, citam alguns princípios que podem aumentar as chances de sucesso em projetos de reengenharia:

- i) estabeleça metas ambiciosas;
- ii) quebre as regras: ignore as crenças fundamentais sobre como sua empresa deve funcionar;
- iii) gerencie a mudança na cultura da empresa;
- iv) utilize os sistemas de informação para viabilizar as transformações: não automatize os procedimentos que já existem.

Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 93) complementam que

A essência da reengenharia repousa sobre a mudança da forma pela quais as pessoas trabalham. Esta idéia pode ser expandida para todos os níveis de agregação de trabalho humano. A preparação adequada de todas as providências para promover mudanças necessárias é a chave do sucesso dos projetos de reengenharia.

Curried (1995, p. 169) estabeleceu algumas estratégias para se obter sucesso com a reengenharia. A primeira diz respeito à visão que se deve ter. “talvez a coisa mais importante que se possa fazer para se preparar para a reengenharia seja adquirir uma visão global da empresa”. Visão global para ele significa que além de se conhecer os processos e as atribuições das pessoas que os integram na organização como um todo, há a necessidade de se levar em conta os fatores externos, como por exemplo, clientes e fornecedores.

Ao se iniciar um projeto de reengenharia é possível que alguns elementos externos sejam envolvidos. Curried (1995, p.170) exemplifica “quando a companhia muda a forma de pagar as faturas os fornecedores serão inevitavelmente afetados”.

O segundo conselho que o autor sugere é procurar a tecnologia mais moderna, o mercado sempre tem novidades nessa área. As empresas devem estar em constante atualização e aperfeiçoamento. Modernizar a tecnologia da empresa é fundamental.

O terceiro e último conselho diz respeito à resistência a mudança. A reengenharia é radical e não vai apenas reformular tecnologias e processos, ela afeta, por muitas vezes a hierarquia da empresa, tornando-a mais horizontal. Em vista a essas mudanças, há uma necessidade de mudança cultural, o que pode

provocar resistências de alguns funcionários e a melhor forma de se lidar com isso é convencendo-os de que a mudança é necessária para a empresa.

3 METODOLOGIA

Para a concretização desse trabalho foi realizada uma pesquisa segundo Gil (2002), as pesquisas se classificam em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa mais adequada para esse trabalho é a pesquisa exploratória, pois envolve tanto o levantamento bibliográfico, como entrevista com pessoas que viveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Em vista a necessidade de um levantamento bibliográfico foi feita uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002, p.44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.183) “a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto”.

As fontes de pesquisa utilizadas nesse trabalho foram a imprensa escrita, por meio de jornais e revistas e publicações em geral, tanto por meio eletrônico, como em livros, artigos, teses e publicações avulsas.

O trabalho também contemplou uma entrevista, o tipo de entrevista foi a entrevista estruturada, focalizada em tópicos a serem discutidos, entre entrevistado e entrevistador. Segundo Lakatos (2003, p. 197) entrevista estruturada “é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas”. O Objetivo da entrevista foi obter informações a respeito da experiência que a empresa está tendo com a reengenharia.

A entrevista foi restrita a apenas uma empresa, intencionalmente o depoimento da entrevista serviu para ilustrar a teoria apresentada, objetivando interagir teoria e prática.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Considerando-se que se trata de uma pesquisa bibliográfica, foi realizada apenas uma entrevista com uma empresária do ramo de aparelhos de ar condicionado que realizou recentemente a reengenharia do seu negócio. Com o intuito de observar na prática o processo de reengenharia. Optou-se, então, por discutir o embasamento teórico apresentado, confrontando-o com a realidade observada.

A Consenge é uma empresa com seis anos no mercado. Muitas empresas apenas vêem a reengenharia como a última alternativa para promover uma reviravolta do estado pré-falimentar em que se encontram. A empresa em questão não está em processo pré-falimentar, porém não se contenta com o seu desempenho, na expectativa de melhorá-lo, decidiu-se pela implantação de um projeto de reengenharia.

Segundo a entrevistada, o que foi determinante na decisão do uso da reengenharia foram os clientes. Percebe-se então, a força que o cliente tem em relação aos negócios. Gonçalves e Dreyfuss (1995) afirmam que uma nova realidade tecnológica é determinante para a reengenharia.

Para a entrevistada, os novos recursos tecnológicos tiveram menos peso na decisão, quando comparados aos clientes, estes cada vez mais exigentes. A realidade da empresa se adequa à visão de Bennis e Mische (1999), pois eles afirmam que reinventar uma empresa requer muito mais do que apenas tratar de questões tecnológicas.

4.1 Sobre o processo de reengenharia

Esse é um ponto bastante divergente na reengenharia, pois de um lado estão os autores, Hammer e Champy (1994), os quais alegam que não existe uma metodologia padrão no processo de reengenharia, o que existe são apenas características em comum que podem ser utilizadas em qualquer empresa para reformulação de processos. Porém, existem outros autores, Bennis e Mische (1999) que afirmam que o sucesso de um projeto de reengenharia depende de uma metodologia padrão. Segundo a entrevistada, o projeto de reengenharia não foi estruturado em uma metodologia padrão, pois o diretor do projeto assim o fez com

base em um curso que participou e utilizou-se também de sua experiência com outro projeto de reengenharia. Esses dois fatores o auxiliaram na elaboração do planejamento de reformulação dos processos da empresa.

O projeto de reengenharia na empresa ainda não foi concluído, então nada se pode afirmar se a utilização ou não, de uma metodologia padrão terá alguma influência no sucesso do projeto na empresa em questão.

4.2 Em relação à equipe de reengenharia

Segundo a entrevistada, existiam três pessoas à frente da reengenharia. Hoje (out./2006), existem duas, pois o diretor do projeto faleceu algum tempo depois de tê-lo iniciado. Devido a esse triste fato, o projeto ficou um tempo parado. Percebeu-se depois do ocorrido, afirma a entrevistada, que os funcionários ficaram um tanto desmotivados com o projeto. A falta de um líder é um ponto muito negativo, pois cabe a ele o papel de motivador e visionário.

A entrevistada assumiu a direção do projeto, porém, está enfrentando dificuldades, principalmente pela falta de experiência em reestruturação de processos. Diante de tal situação, percebe-se a necessidade de um auxílio, como por exemplo, um consultor, o qual tendo uma experiência em projetos de reengenharia poderia instruí-la melhor na execução do projeto. Percebe-se outro ponto negativo, a equipe está composta apenas por pessoas internas, ou seja, pertencentes ao quadro de funcionários da empresa, então um consultor traria para a empresa uma visão contestadora a respeito dos processos nela realizados.

Joia (1994) afirma que a opinião de pessoas externas, no caso, o consultor, pode ajudar na reformulação dos processos sem uma lógica viciada. As pessoas que estão envolvidas com o processo, às vezes estão tão familiarizadas com as falhas a ponto de não percebê-las. Uma pessoa de fora pode ajudar a ver as falhas, como também contribuir com boas idéias.

Percebeu-se também que a equipe de reengenharia está muito reduzida, fora do ideal, mesmo a empresa sendo pequena, a colaboração de mais pessoas irá descongestionar um pouco da responsabilidade concentrada apenas em duas pessoas, além de contribuir com uma visão mais profunda dos processos.

4.3 Sobre as críticas

Ao ser questionada a respeito das críticas as quais atribuem à reengenharia a causa de várias demissões. A empresária afirmou que, “até agora não houve demissões em consequência da reengenharia” e garante que não prevê essa possibilidade, até mesmo porque a “empresa pretende crescer e contratar mais funcionários”.

Ainda a respeito das críticas, quando elas surgiram na década de 90, causaram a separação de Hammer e Champy, o primeiro, continua seguindo uma linha mais radical, o segundo, resolveu partir para um lado mais ameno. Passada essa fase ruim, cada um voltou a escrever livros, seguindo linhas diferentes.

A disseminação dessa visão mais branda é observada na obra de Fernandes (2001), pois ele relata um caso de reengenharia da rede Mc Donald's, que reformulou o processo de colocar as batatinhas na caixinha. Percebe-se uma visão distante daquele conceito inicial que a reengenharia é radical e drástica na visão de Hammer e Champy. Quando a reengenharia é tratada em pequena dimensão o risco diminui, por esse motivo percebe-se que algumas empresas optam por fazer reengenharia sem mexer com toda a estrutura da empresa.

4.4 Os erros e acertos

Embora o projeto de reengenharia na empresa Consenge não tenha sido concluído, percebeu-se durante a entrevista alguns pontos negativos, além daqueles já comentados sobre a equipe, observou-se outras falhas. Percebeu-se durante a entrevista que a empresária está acumulando dois cargos e se dedica pouco com a direção do projeto. Segundo Cruz (1996) a falta de comprometimento prejudica o andamento do projeto. O comprometimento com o projeto de reengenharia deve ser integral. Segundo Hammer e Champy (1994) no mínimo 75% de dedicação. Essa sobrecarga de atividades está prejudicando a dedicação da proprietária.

Falta de conhecimento mais profundo dos processos a serem reformulados. Ao questioná-la se já houve alguma divergência entre o planejamento e a prática, ela disse que sim, pois “surgiam informações não levadas em consideração em um primeiro planejamento”. Antes de reformular um processo é necessário conhecê-lo profundamente, os detalhes, que muitas vezes são desconsiderados, posteriormente fazem uma grande falta, (CRUZ, 1996).

Além desses percalços, a empresa também apresenta muitos pontos positivos, os quais se mantidos podem impulsionar a empresa a ter bons resultados como projeto de reengenharia. A cultura da empresa é bem receptível com as mudanças. A entrevistada afirma que quando há resistência é, principalmente, por parte de funcionários mais velhos. Para contornar essa situação, abre-se um espaço para diálogo. A empresa sempre procura deixar claro o porquê da mudança e quais os benefícios da mesma. “Isso sempre funciona, quando há resistência”, afirma a entrevistada. Esse é um ponto positivo na visão de Gonçalves e Dreyfuss (1995) e também na visão de Curried (1995).

A comunicação da empresa também é um fator positivo, sempre que há necessidade de repassar informações importantes, são feitas reuniões. A gerência está sempre disposta a esclarecer quaisquer dúvidas. Com essa postura a empresa evita mal-entendidos e facilita a circulação de informações. Cruz (1996) afirma que a falta de comunicação é um ponto fraco, o que não é o caso da empresa em questão.

A empresária também alegou “ter uma boa visão holística da empresa”, devido ao seu tempo de dedicação, conhece todos os setores, todos os serviços. Visão holística é essencial para o líder do projeto, característica positiva, segundo Curried (1995).

A empresa também fez um planejamento financeiro, com o intuito de prever os gastos que seriam necessários para efetivação do projeto. Assim, minimiza a possibilidade de enfrentar futuras dificuldades financeiras, às quais poderão prejudicar ou atrasar todo o projeto de reengenharia. Para Joia (1994), o planejamento financeiro deve ser feito para garantir a execução do projeto.

Houve também uma preocupação em adquirir novas tecnologias, como por exemplo, computadores mais modernos, softwares com mais recursos. A tecnologia serve sempre como um apoio para a reengenharia, ponto positivo, segundo Curried (1995).

4.5 A relação teoria-prática

Observa-se no âmbito teórico com relação aos erros mais cometidos em projetos de reengenharia relatados no trabalho, foram poucos os constatados na empresa. Percebeu-se apenas a presença de três, a falta de comprometimento, a falta de um conhecimento mais profundo do processo a ser reinventado e uma equipe de reengenharia não adequada. Conclui-se então, que realmente esses

problemas citados pelos autores, Cruz (1996), Joia (1994) e Gonçalves e Dreyfuss (1995) podem existir em um projeto de reengenharia. Esses problemas devem ser eliminados.

Porém, percebeu-se, de acordo com autores como Joia (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995) e Curried (1955) que a empresa apresenta fortes indícios para o sucesso do projeto, ou seja, a cultura da empresa é bem flexível a mudanças, a comunicação é bastante explorada na empresa, a líder do projeto, no caso a empresária, demonstra ter uma boa visão holística do negócio, a empresa está fazendo investimentos em novas tecnologias e além de tudo, fez um planejamento financeiro possibilitando que a empresa tenha condições de arcar com o projeto.

Portanto, este depoimento possibilitou uma aproximação da prática da reengenharia, vivenciada por uma empresa, com a teoria abordada no trabalho. Essa análise possibilitou a identificação dos pontos positivos e negativos em um projeto de reengenharia aplicado pela empresa em questão. Essa discussão pode servir de exemplo para outras empresas que pretendem utilizar a reengenharia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas então inseridas em um contexto global, o qual tem bastante influência no modo de atuação das mesmas. Com vistas a essa necessidade de adequação a uma nova realidade no mercado, as empresas utilizam-se de ferramentas de transformação empresarial, dentre elas, a reengenharia, que foi o tema abordado por esse trabalho.

Ao se concluir esse estudo, destaca-se que o que se pode extrair das bibliografias comentadas e estudadas é que, a reengenharia é uma ferramenta de grande benefício, pois auxilia a empresa a sair de uma situação atual para uma situação desejada.

O trabalho apresentou quais são as causas que podem vir a atrapalhar as empresas que optam por utilizar a reengenharia nessa transição, como também, apresentou quais as principais causas que possam vir a contribuir para o alcance da situação desejada através da reengenharia. Dessa forma, alcançou-se o objetivo geral proposto no trabalho.

Os objetivos específicos também foram alcançados, pois o trabalho apresentou o surgimento do conceito de reengenharia, apresentou e discutiu os principais agentes de mudanças organizacionais e as principais críticas feitas à reengenharia.

Todos os assuntos abordados no trabalho foram com referências em autores, os quais escreveram suas obras com base em experiências de empresas que se utilizaram da reengenharia.

A importância de se estudar a aplicação dessa ferramenta, reside no fato de contribuir com um melhor esclarecimento das principais causas de sucesso e insucesso para melhor esclarecer os profissionais que dela querem fazer uso.

O trabalho foi bibliográfico e se restringiu a apenas uma entrevista que ilustra o tema estudado. Sugere-se um estudo mais aprofundado do tema em questão, que contenha dados estatísticos com base em uma amostra probabilística suficiente para esclarecer com qual incidência essas causas ocorrem. Aprofundar no tema reengenharia, possibilitou criar um estudo de relevância de amplie a visão e o interesse de futuros pesquisadores.

A entrevista realizada teve relevância para o trabalho, pois foi um meio de discutir se a prática aproxima-se ou não da teoria. O conhecimento teórico adquirido

na elaboração do trabalho foi fundamental na análise dos pontos negativos e positivos em relação ao projeto de reengenharia da empresa abordada na entrevista.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren; MISCHÉ, Michael. Trad. Dinah Abreu de Azevedo. **A empresa do século XXI: Reinvente com a reengenharia.** São Paulo: Nobel, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COULSON, Thomas Colin. **Reengenharia dos processos empresariais: Mito e Realidade.** Trad. Ronaldo Sérgio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1996.

CRUZ, Tadeu. **Manual de sobrevivência empresarial: Depois da reengenharia.** São Paulo: Atlas, 1996.

CURRIED, Gheryl. **Estratégia de Reengenharia para sua empresa.** Trad. Ronaldo Sérgio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1995.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Os novos caminhos para as organizações do século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cássio. **Reengenharia das empresas: Passando a limpo.** São Paulo: Atlas, 1995.

GRÜN, Roberto. **Modelos de empresas, modelos de mundo.** Artigo, 1996. Disponível em: <[http:// www.sielo.br/scelo](http://www.sielo.br/scelo)>. Acesso em : 17 set. 2006.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa.** Trad. Ivo Korytowski. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

JOIA, Luiz Antônio. **Reengenharia e Tecnologia da informação: O paradigma do camaleão.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MANGANELLI, Raymond L.; KLEIN, Marck M. **Manual de reengenharia: Um guia passo a passo, para a transformação de sua empresa, trad. de outras palavras.** Rio de Janeiro: Campos, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, Francisco. **Reengenharia: Estudos de casos de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

PERRIOTT, Álvaro José; THEODORO, José Marcos Paulo. **Uso estratégico da internet e as mudanças organizacionais do terceiro setor.** Paraná, 2002, 31p. (Trabalho de conclusão de mestrado em administração). Disponível em : <[http:// www.unoest.br/revista](http://www.unoest.br/revista)>. Acesso em: 17 de set. 2006.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **A realidade da reengenharia.** Ano 1 Número 2, p.20-23, maio-junho 1997. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edições/numero_2/entrevista_real>. Acesso em: 20 de set. 2006.

RUIZ, Manoel. **Globalização.** Artigo, 2003. Disponível em: <http://www.sociedadedigital.com.br.php?artigo=123>. Acesso em: 18 de set. 2006.

TEJON, José Luiz. **Líder é o que sabe mudar e não embarca nos modismos.** Artigo, 1998. Disponível em: <http://www.shinyashiki.com.br/destaque_detalhe>. Acesso em: 17 de set. 2006.

APÊNDICE A Estrutura da entrevista

- 1 Fale um pouco da empresa onde você atua.
- 2 Quais foram os fatores que levaram a empresa a fazer reengenharia?
- 3 A empresa passa por dificuldades financeiras?
- 4 A decisão de aplicar a reengenharia foi tomada em consenso? Isso foi bom?
- 5 Como se deu a comunicação com os funcionários sobre a decisão de aplicar a reengenharia na empresa? Qual foi a reação deles?
- 6 A cultura da empresa é mais para flexível ou resistente?
- 7 Como foi composta a equipe de reengenharia? Houve treinamento?
- 8 Para a aplicação da reengenharia houve alguma metodologia adotada?
- 9 Em qual processo foi feita a reestruturação e por quê?
- 10 Houve análise profunda de como era realizado o processo?
- 11 Houve alguma divergência entre o planejamento e a execução?
- 12 Alguns críticos argumentam que a reengenharia causa demissões na empresa. Isso chegou a ocorrer na empresa?