

6º MOMENTO (1990/2000): MOVIMENTO DAS REESTRUTURACÕES

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 479-88.

REENGENHARIA: DEFINIÇÃO

Reengenharia é o repensar *fundamental* e a reestruturação *radical* dos *processos* empresariais que visam a alcançar *drásticas* melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade. É repensar a empresa a partir do zero: se tivéssemos que criar a empresa hoje, faríamos as perguntas: Como definiríamos seu objetivo? Como seria estruturada? Quais seriam seus processos? Quem contrataríamos? Em suma: o que deveria ser feito para a empresa ter êxito?

Essa definição comporta quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica e processo.

Fundamental significa que se deve questionar tudo o que é feito, começando pela pergunta: Por que fazemos isso? O que deveríamos fazer no lugar disso? Essas perguntas mostram a prioridade que se dá à eficácia: fazer o que precisa ser feito, que poderá não ser aquilo que está sendo feito. Só a seguir vem a preocupação com a eficiência: fazer bem-feito o que é feito. Por que fazemos dessa forma?

Radical significa que não se pretende só melhorar o que está sendo feito, mas, possivelmente, passar a fazer outra coisa, ou em outro local, ou com outras pessoas.

Drástica significa que não se desejam melhorias contínuas e progressivas, mas saltos quânticos de resultados. A reengenharia só deve ser aplicada quando houver necessidade de destruir o que existe. Melhorias marginais exigem ajuste fino; melhorias drásticas exigem a destruição do antigo e sua substituição por algo novo. Podemos fazer uma analogia com o conceito de Schumpeter de destruição criativa.

Processo significa que a ênfase da análise deve ser o processo e não as estruturas, as tarefas, os serviços ou as pessoas.

Por que é freqüente a necessidade da reengenharia?

A concorrência e a necessidade de qualidade: A reengenharia é freqüentemente necessária *por causa do aumento da concorrência que obriga a produzir com qualidade cada vez maior e a custos cada vez menores*. O aumento da concorrência é, em parte, causado pela globalização, que mudou o campo da competição do âmbito nacional para

o internacional. No início da era industrial havia escassez de produtos. O que era produzido acabaria vendido. O aumento da produção ao longo do século XX fez com que os produtos se tornassem abundantes e a competição obrigou as empresas a baixarem os preços e a aumentarem a qualidade. A globalização acirrou a concorrência, dificultando a formação de oligopólios. As empresas competem com todas as empresas do ramo no planeta. O aumento da competição amplia o *poder do cliente* e obriga as empresas a produzirem o que os clientes desejam com a qualidade que eles querem e a um preço competitivo. As empresas se vêem obrigadas a satisfazer as necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar. A isso se somam as *mudanças freqüentes* no ambiente externo. Tudo isso obriga a reestruturações e à preocupação de baixar custos.

A necessidade de redução de custos: Uma das formas mais inteligentes de diminuir custos é cortar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço vendido. Há que se examinar se os custos dos controles não são mais altos do que os valores controlados; se as solicitações e as passagens de serviços de um órgão para outro não exigem excesso de coordenações que consomem muito tempo, aumentando custos; se a centralização não está exigindo comunicações e coordenações que poderiam ser evitadas ou diminuídas caso os que executam as atividades tivessem mais autonomia. Em suma: é preciso analisar se os custos das atividades que não agregam valor ao produto são razoáveis. Alguns desses custos são inevitáveis, pois representam segurança contra riscos indesejáveis, mas às vezes, é preferível assumir riscos. O equilíbrio entre os riscos a serem assumidos e os custos para evitá-los sem agregar valor ao produto reduz-se a uma relação custo/benefício.

Princípios básicos

Conceituação de processo: O princípio básico da reengenharia é a organização do trabalho em torno dos processos. As estruturas clássicas que adotam o trabalho especializado e fragmentam os processos são autoperpetuadoras, pois sufocam a inovação e a criatividade. Se alguém tem uma idéia, ela tem de passar por toda a hierarquia da empresa antes de receber apoio - ou ser aprovada. Enquanto para ganhar aceitação a idéia tem de receber o sim de todos no caminho hierárquico, sua morte requer apenas um não. A base da reengenharia, sua unidade de análise é o processo.

Processo pode ser definido como a ordenação específica das atividades de

trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação.

Processo empresarial pode ser visto tanto como sendo o conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente, como também o conjunto de ações relacionadas entre si que produzem um ou mais resultados com a finalidade comum de propiciar uma vantagem competitiva à empresa.

Um aspecto importante é que os processos fluem de um órgão para outro. No entanto, se a empresa utiliza a estrutura divisional, raramente um processo atravessa a fronteira de um centro de resultado para outro e quando isto ocorre a travessia é nítida, com a transferência do produto ou serviço pelo valor de mercado. Os fluxos de atividades estudados em O&M também fluem de uma unidade para outra, não sendo isso uma novidade. A diferença é que, utilizando a ampliação e o enriquecimento do trabalho, há, na reengenharia, preocupação maior com o uso de processos simples, obrigando ao uso de tarefas mais complexas e, portanto, menor divisão do trabalho.

Processos e atividades: Taylor partia do princípio de que era indispensável atribuir tarefas simples aos operários por serem eles pouco qualificados. Isso era verdadeiro naquela época, em que os trabalhadores, em grande parte oriundos da área rural, não tinham as qualificações requeridas para a produção industrial. Além disso, as empresas eram mais simples e menores, não requerendo por isso muita coordenação. O crescimento e a complexidade das organizações fez com que a necessidade de coordenação aumentasse exponencialmente e a maior qualificação do pessoal diminuiu a necessidade de dividir o trabalho em tarefas tão elementares e simples, que geram processos mais complexos e maiores necessidades de coordenação. Geram também maior burocracia, provocando atrasos no processo produtivo e no atendimento dos clientes.

Resultados das reformulações: Com a reorganização dos trabalhos em torno dos processos, temos várias conseqüências, como a eliminação de passagens de tarefas de um órgão e de uma pessoa para outra, com diminuição de erros, atrasos e reparos. Além disso, essas reformulações aumentaram a necessidade de delegação (decisões descentralizadas, tomadas nos níveis de execução) e de qualificação do pessoal, que em vez de especialistas passam a ser generalistas. Isso pode requerer retreinamento das pessoas e, eventualmente, necessidade de outras para executar o trabalho.

A tendência é no sentido de se implantarem serviços mais complexos após a reengenharia, mas também mais desafiadores e gratificantes do ponto de vista profissional e pessoal. Substituem-se trabalhos simples que requerem muitas coordenações e geram processos complexos por trabalhos mais complexos que requerem menos coordenações e geram processos mais simples.

Eliminando as transferências de tarefas de uma pessoa, ou unidade organizacional, para outra, diminuindo-se a burocracia e as necessidades de coordenações, a reengenharia elimina não só os desperdícios, como também o trabalho que não adiciona valor para o clientes.

Conseqüências sobre o tipo de pessoal necessário: Com trabalhos mais abrangentes e diversificados haverá necessidade de pessoal mais qualificado. A tendência é no sentido de se desejarem mais generalistas e menos especialistas, podendo tornar o trabalho mais difícil, mas também mais desafiante.

Downsizing: conceito e definições

O *downsizing*, como seu nome indica, é uma redução no tamanho da empresa, especialmente no número de empregados e no número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional.

Assim, *downsizing* é uma expressão, emprestada da língua inglesa, que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. Esse procedimento pode trazer vantagens em relação a esse objetivo, mas, se for levado a extremos, pode causar problemas com a perda do espírito de equipe e da "memória" da organização, isto é, perda de pessoal experiente, que domina o *know-how* e o conhecimento do negócio.

O *downsizing* pode ser conseqüência de uma reengenharia, da implantação da gestão da qualidade total, de um esforço de desburocratização, ou como um programa específico da diminuição no tamanho da empresa em virtude da redução da demanda pelos seus produtos, da necessidade de agilidade e da necessidade de reduzir custos.

O *downsizing* não é um sistema de gestão, mas um projeto específico para diminuir custos, aumentar a flexibilidade e agilidade da empresa e, em alguns casos, aumentar o foco dos negócios.

Há uma diferença fundamental entre o *downsizing* e a reengenharia: o foco da

reengenharia é a reformulação dos processos, que tende a resultar numa redução de pessoal e de níveis hierárquicos, mas como consequência da reformulação dos processos. No *downsizing* a redução de pessoal e de níveis é o próprio objetivo, não havendo, em alguns casos, reformulação de processos