

**O que vimos
até agora?**

Movimento Contemporâneo

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

Ambiente

1965

Movimento da Contingência

**Dinamismo
e
Tecnologia**

1980

Movimento Contemporâneo

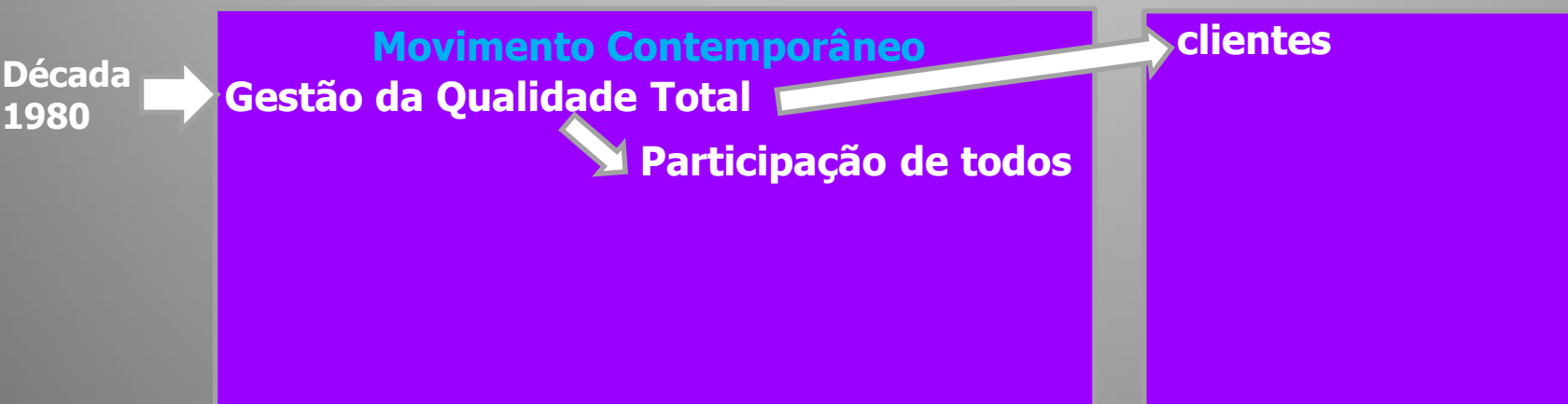
Gestão da Qualidade Total

Participação de todos

clientes

Década
1980

2023



O projeto de melhoria

Análise do professor

Diagnóstico:

Empresa com ociosidade devido a novo patamar tecnológico (equipamentos, SI e maturidade das operações).

Formulação do problema:

Como reprojeter a estrutura organizacional adequada aos sistemas tecnológicos da empresa?

Solução: O gerente poderia recomendar:

- ✓ Adotar (com cautelas) os conceitos de reengenharia;
 - Adotar especialmente os conceitos de processos;
 - Evoluir para uma gestão por processos;
- ✓ Fazer (com cuidado) downsizing;
 - ✓ Reduzir calculadamente alguns níveis hierárquicos;
 - ✓ Talvez necessite de reduzir quadro de pessoal .

Movimento Contemporâneo

2- Reengenharia de Processos

(Gestão por Processos)

ideias predominantes na década de 1990

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Origens da reengenharia a concorrência japonesa

- Ao longo da década de 1980, os **Estados Unidos da América** sofreram um período de **instabilidade econômica**.
- justificado, principalmente, por sua **ineficácia em responder a novos concorrentes** que surgiam no mercado internacional.
- Nessa década, países como **o Japão**, conseguiram impor produtos a um baixo custo de produção aliado a alta tecnologia.

Origens da reengenharia a economia da informação

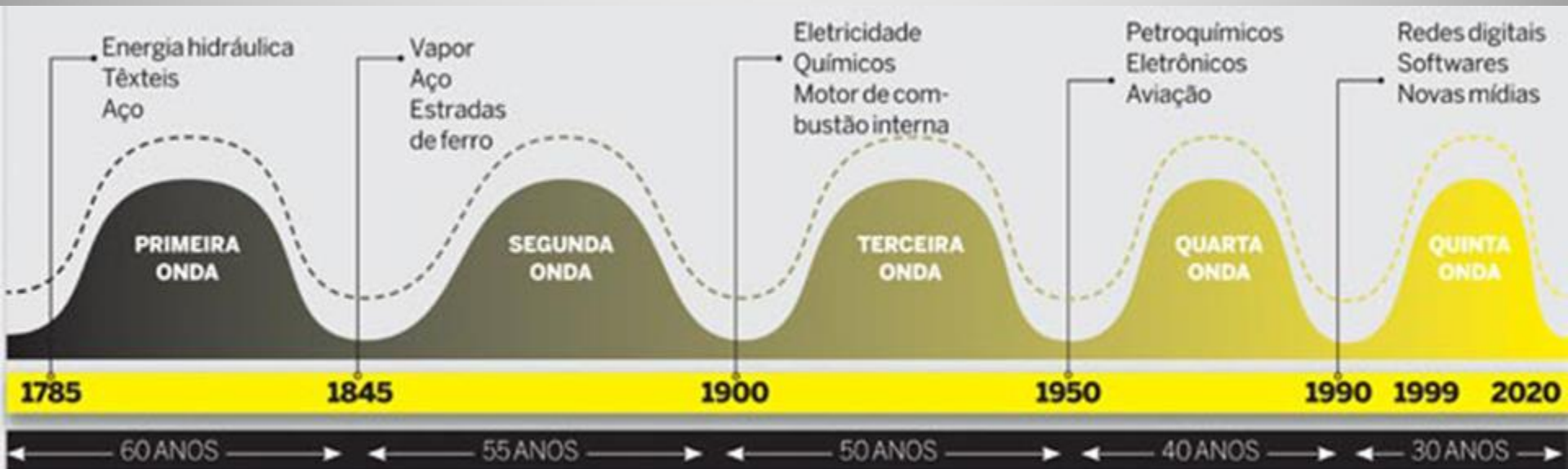
- **A economia da informação**, que substituiu a economia industrial, **tem como base a eletrônica** e consolidou-se nos anos 50 em função de três fatores:
 - a massificação dos meios de comunicação simples, como a TV e o telefone;
 - a utilização efetiva do computador e
 - o início do processo de miniaturização com a invenção do transistor.
- **A reengenharia tem uma profunda integração com a TI** que viabiliza a execução dessas novas maneiras de realizar o trabalho nas empresas.

Origens da reengenharia

os silos funcionais – Michael Hammer

- Na maioria das empresas ninguém é responsável pelos processos. Na realidade, quase **ninguém tem consciência dos processos**.
- Isso ocorre por causa do **excesso de fragmentação das tarefas**, fazendo com que os gerentes acabem perdendo o controle do processo como um todo.
- As empresas constituem -se de **silos funcionais**: estruturas verticais erguidas sobre partes limitadas de um processo.

As ondas de inovação de Schumpeter



Segundo Hammer, a justificativa para a Reengenharia é que a TI atualmente disponível requer uma estrutura própria para poder gerar seus frutos com pleno potencial, e que, certamente, não é uma estrutura organizacional criada antes do advento dessa nova tecnologia.

Conceito de reengenharia

- Reengenharia é
 - a busca de uma nova forma de realizar um processo
 - a partir de uma nova realidade tecnológica,
 - para obter o desempenho "máximo" pelo uso dessa nova tecnologia.
- **Reengenharia** pode ser definido como:
 - “(...) um redesenho de processos, que envolve a readequação dos
 - processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização,
 - objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”.

(Stair e Reynolds)

Conceito de reengenharia

- As 3 forças que estão mudando a empresa:
 - Os clientes assumem o controle
 - A concorrência se acirra
 - A mudança se torna constante

- Reengenharia:
 - É o repensar fundamental
 - e a reestruturação radical
 - dos processos empresariais
 - que visam a alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos de desempenho

(Hammer e Champy)

Palavras-chave

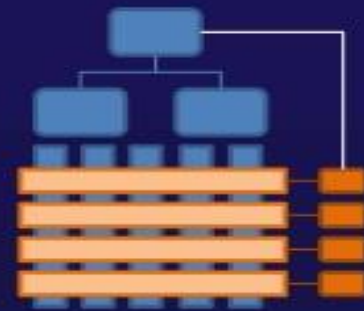
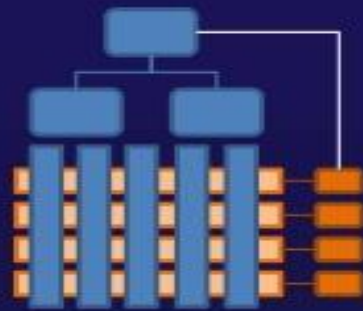
- **Fundamental:** ignorar o que existe e se concentrar no que deveria existir (o que fazer)
- **Radical:** desconsiderar todas as estruturas e procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho (como fazer)
- **Drástica:** realizar a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo (quanto fazer)
- **Orientada para Processos:** e não para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas (onde fazer)

A reengenharia se baseia na ideia fundamental de processo

- Processo é uma coleção de atividades sequenciais que toma um ou mais tipos de insumos e cria um produto que tem valor para seus clientes.
- A ideia de processo é familiar para quem trabalha na produção, mas não é tão natural para as pessoas das demais áreas.
- A visão de processos não se limita ao processo de produção.
- A reengenharia procura identificar os processos que são típicos na realização do trabalho em todas as áreas da empresa.
- Mostra a importância do processo para o cliente, expondo o conceito de valor agregado.

Gestão por processos e não estrutura por processos

“Tombamento” da gestão



FASE I
Empresa
hierarquizada
tradicional

**GESTÃO
FUNCIONAL
TRADICIONAL**

FASE II
Empresa
hierarquizada

**GESTÃO
FUNCIONAL
COM
PROCESSOS EM
SEGUNDO
PLANO**

FASE III
Empresa
processual

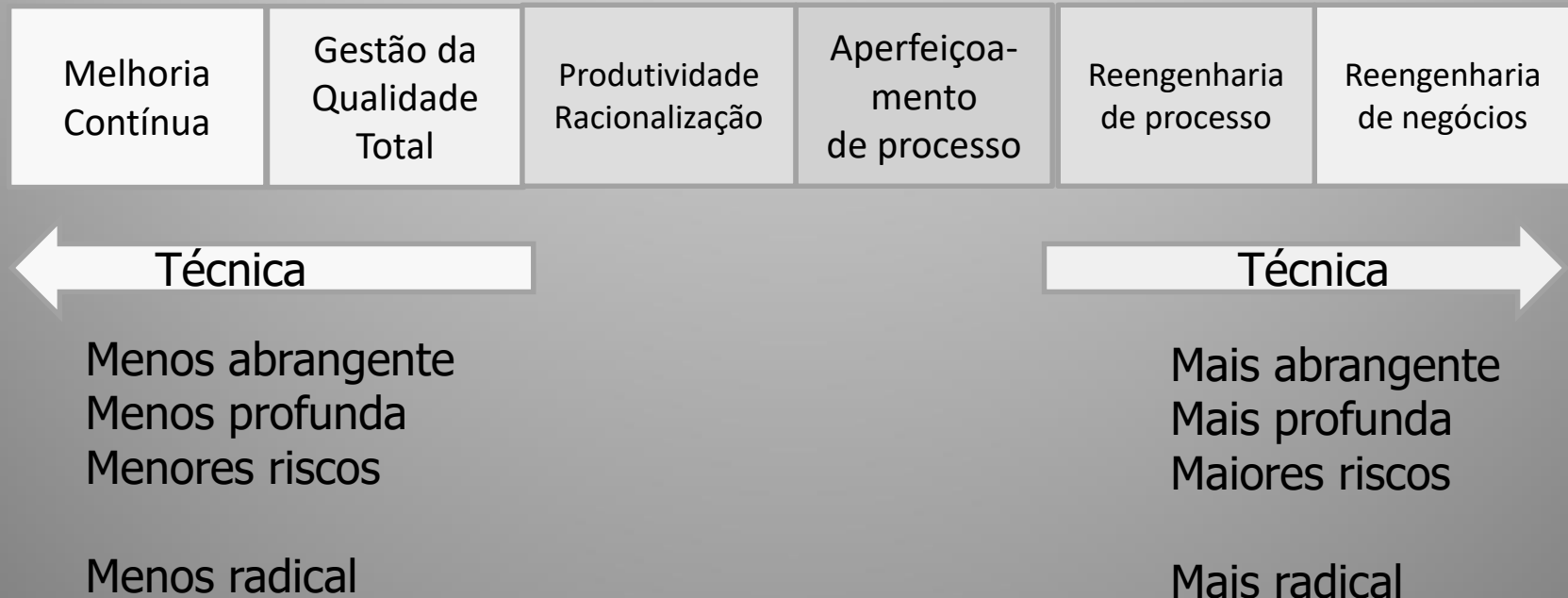
**GESTÃO
PROCESSUAL
COM
FUNCIONAL EM
SEGUNDO
PLANO**

FASE IV
Empresa
processual

**GESTÃO
ORIENTADA A
PROCESSOS**

Técnicas de intervenção no desempenho das empresas

- ✓ de um lado, as técnicas características dos **programas de qualidade**, especialmente as centradas no aperfeiçoamento contínuo do trabalho.
- ✓ No outro, a **reengenharia**, principalmente a reengenharia de negócio, a forma mais radical de intervenção.



Críticas

- As mudanças geradas pelo processo de reengenharia criam **resistências** por parte dos colaboradores. A organização precisa fazer com que seus colaboradores entendam os reais benefícios deste novo sistema.
- A possível relação da reengenharia com o **downsizing**, que visa a uma reestruturação interna da empresa através, basicamente, da redução do número de colaboradores nas organizações. Isto gera um clima de **insegurança** por parte dos trabalhadores.

Movimento Contemporâneo

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

Ambiente

1965

Movimento da Contingência

**Dinamismo
e
Tecnologia**

1980

Movimento Contemporâneo

Década
1980

Gestão da Qualidade Total

Participação de todos

Década
1990

Reengenharia de processos

Processos

clientes

2023

Referências

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa.** Rio e Janeiro: Campus, 1994.