

Reengenharia e Gerenciamento de Empresas

HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1994) *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Tradução do original inglês de 1993 para o português por Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 189 p, 20ª edição

O mundo empresarial tem continuamente buscado teorias, modelos e procedimentos que auxiliem os dirigentes a encontrar soluções para seus problemas de gestão. Assim, os modismos tem proliferado na Administração, sendo raras as teorias que podem ser realmente consideradas revolucionárias. Em geral, os administradores, tentando comunicar suas experiências, inventam nomes novos e retrocedem na história da Administração, voltando, muitas vezes, aos velhos conceitos tayloristas.

Os autores deste livro, Hammer e Champy, a partir de suas próprias experiências, descrevem, em uma linguagem simples, concisa e direta, um modelo empresarial conceitualmente novo: a Reengenharia, e fornecem um conjunto de técnicas que deverão ser usadas pelas empresas que quiserem concorrer e sobreviver em um mundo novo e altamente competitivo. Explicam os objetivos que os nortearam ao escrever esta obra: "a reengenharia das empresas e como cada um pode aplicá-la com sucesso na própria empresa" (p.22) e assinalam, ao mesmo tempo, que o objeto da reengenharia são os processos e não as organizações.

Os próprios autores fazem o prefácio à edição brasileira e, nele, discutem o título da edição original. Consideram que nem toda empresa em atividade necessita aplicar a reengenharia aos seus processos de trabalho. São elas empresas jovens e devem ser projetadas desde o início para operar corretamente. Portanto, não precisam mudar, mas garantir um desempenho competitivo a curto prazo, além de um preparo para, no futuro, enfrentar outras mudanças.

No primeiro dos quatorze capítulos da obra, fazem uma introdução, onde discutem o significado da reengenharia empresarial e argumentam que ela é a maior esperança para restaurar o vigor competitivo das empresas.

Existem, para eles, três forças no mundo atual das empresas: *clientes, concorrentes e mudança*, que têm características notadamente diferentes das do passado. Assinalam que as empresas, atualmente, devem organizar o trabalho em torno de *processos*, pois as atividades orientadas para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas estão obsoletas. A reengenharia é uma abordagem sistemática para melhorar o desempenho dos processos e, então, estes serão o tema abordado no livro todo.

Nos oito capítulos seguintes, os autores, primeiramente, definem com uma linguagem clara e objetiva que Reengenharia é, para eles, "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" (p. 22).

Discutem, a seguir, o fato de um processo empresarial resultante da reengenharia diferir bastante de um processo tradicional e assinalam que os processos submetidos e renovados pela reengenharia mostram semelhanças que ultrapassam o tipo de empresa e até mesmo a identidade do próprio processo. Apresentam vários pontos comuns encontrados por empresas que passaram pela reengenharia, embora, conforme salientem, elas não apresentem necessariamente todas as características citadas.

Quando se pratica a reengenharia há uma redefinição radical dos processos da empresa. Assim, as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo, isto é, grupos de pessoas que trabalham conjuntamente para realizar o processo todo; os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais, compartilhando, o trabalhador com seus colegas de equipe, a responsabilidade de todo o processo e não apenas de uma parcela do mesmo.

Segundo Hammer e Champy, somente a empresa capaz de mudar seu pensamento sobre a tecnologia de informação pode aplicar a reengenharia e isto exige dos executivos um pensamento *indutivo* que seria "a capacidade de primeiro reconhecer uma solução eficaz para depois procurar os problemas por ela solucionáveis"... (p.68). Discutem também "quem" realiza a reengenharia, pois, de acordo com estes autores, não são as empresas que a aplicam aos seus processos, mas as pessoas. Fazem, então, uma interessante e detalhada análise da figura do "líder" que é, para eles, aquele que faz a reengenharia acontecer; focalizam, também, os outros papéis que emergem durante o trabalho de implementação do processo:

proprietário do processo, equipe de reengenharia, comitê geral e czar da reengenharia.

A seguir, discutem como diagnosticar os processos atuais da empresa, quais os que devem ser reformulados a partir dos critérios: grau de disfunção, importância e exequibilidade, como "compreendê-los" e, finalmente, a redefinição dos mesmos. É ponto altamente significativo no processo de reengenharia que não é suficiente consertar os velhos processos porque não vale a pena se preocupar com eles; o importante é redefini-los.

A fase de redefinição dos processos é a parte mais criativa da reengenharia, pois "exige imaginação, pensamento indutivo e um toque de loucura" (p.111). A forma como Hammer e Champy apresentaram este capítulo, talvez um dos mais significantes da obra, é muito interessante e prende-nos a atenção: conduzem o leitor por um breve cenário de como pode ser o início da etapa de redefinição do processo e, então, discutem algumas técnicas e dispositivos que as equipes de reengenharia descobriram como importantes e úteis para auxiliar tal definição.

Finalmente, focalizam o aspecto mais crucial e desafiante de todo o processo, que é convencer os integrantes da organização a acolherem a perspectiva de uma mudança radical. Assinalam que, em sua experiência, as empresas de maior sucesso, na acolhida da idéia de mudança, foram as que conseguiram desenvolver as mensagens mais claras sobre a necessidade da reengenharia.

Durante todo o desenvolvimento do trabalho, os autores apresentam e discutem casos de empresas que realizaram, com sucesso, a reengenharia. Consideram tais exemplos tão importantes e elucidativos, que dedicam quatro dos últimos capítulos à apresentação de experiências em algumas empresas pioneiras neste processo (Hallmark Cards, Inc.; Taco Bell; Capital Holding Corporation e Bell Atlantic Corp.).

No último capítulo relatam que muitas empresas iniciam o processo e não conseguem alcançar os resultados pretendidos (estimativa não científica de 50% a 70% das organizações). Não consideram, porém, tal processo, um empreendimento de alto risco, pois a chave para o sucesso está no conhecimento e na habilidade e não na sorte. A seguir, apresentam e discutem um catálogo dos erros mais comuns que uma organização pode cometer, a fim de que possam ser evitados.

No Epílogo, terminam por afirmar que a Reengenharia é um dos instrumentos que as empresas precisam ter e dominar para adquirir os pré-requisitos para o sucesso. Ela não oferece uma solução rápida, simples

e indolor; porém, são os que responderam aos seus desafios, aqueles que ditarão as novas regras do mundo empresarial: "Tudo de que se precisa é a vontade de sucesso e a coragem de começar" (p.180).

Os autores não falam só teoricamente da reengenharia de processos, mas usam de uma gama variada de exemplos, tornando sua leitura agradável e compreensível. Apresentam índice de conteúdo e algumas figuras.

A "Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência" é uma obra interessante, onde os autores de forma simples e direta desvendam todo um universo de teorias de Administração, ao mesmo tempo, em que apresentam e induzem o executivo a adotar medidas arrojadas a fim de que sua empresa sobreviva no mundo atual. Sua maior contribuição está, especialmente, na apresentação de uma metodologia para a implantação da reengenharia de processos, inclusive com os grupos e relações que devem se formar nas empresas, com este objetivo. É, pois, uma obra importante para todos aqueles que desejam ver sua empresa bem sucedida em um mundo que exige uma liderança executiva forte, um enfoque no cliente e em suas necessidades, além de maior aceleração e flexibilidade em todos os aspectos das operações da empresa. Pode aplicar-se à reengenharia de bibliotecas, de escolas, de empresas comerciais e industriais, de hospitais, entre outras.

Marisa Bueno Mendes Gargantini