

Reengenharia

O termo reengenharia foi utilizado pela primeira vez com o sentido que tem hoje na administração por Michael Hammer em 1990 para a revista Harvard Business Review. No artigo, *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* (Em tradução livre, Reengenharia de trabalho: não automatize, oblitere) o autor aborda a este método de reestruturação dos processos organizacionais o definindo como “o redesenho radical dos processos de um negócio para atingir ganhos dramáticos de performance” (HAMMER, 1990, apud LONGARAY, 1997). Em 1994, Hammer e James Champy escreveram o livro *Reengineering the corporation* (publicado no Brasil como: Reengenharia Revolucionando a Empresa) que é até hoje um guia sobre a metodologia. Neste livro, os autores expandem essa definição colocando a reengenharia como 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” (HAMMER e CHAMPY, 1994, apud BATISTA, 2005).

Apesar de pensada primordialmente para processos a reengenharia tem três bases distintas e complementares: a reengenharia de funções, a reengenharia de processos e a reengenharia organizacional. Os processos são, por definição, “um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa seqüência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas” (FNQ, apud SCUCUGLIA), portanto a reengenharia de processos é também uma reengenharia por funções, modificando as atividades e a seqüência delas. Além disso, quando aplicada em vários processos da empresa a reengenharia de processos ganha a amplitude de uma reengenharia organizacional, por isso esses três tipos de reengenharia são categorizados como alicerces desta técnica.

A metodologia tem como linha geral de ação a melhoria dos processos organizacionais, analisando-os de forma profunda, identificando gargalos e tarefas repetitivas ou improdutivas, propondo e implementando alterações que agregam valor ao processo e o torne mais rentável e/ou produtivo. É importante salientar que apesar de ser voltada ao melhoramento de processos, a reengenharia se diferencia do melhoramento contínuo por sua abordagem mais global e radical. Além disso, a reengenharia é um processo que exige o envolvimento da alta-hierarquia da empresa justamente por envolver diversas tarefas ou processos da organização, e para que isso aconteça é necessário a participação de gerência e diretoria. As diferenças entre as duas estão descritas na Tabela 1.

Por ser um tema abordado por diferentes autores, a reengenharia tem etapas diferentes dependendo da abordagem feita. Para HAMMER(1994), as etapas da reengenharia são: 1) Determinar as necessidades dos clientes e os objetivos do processo que passam pela Reengenharia. 2) Mapear e medir o processo atual. 3) Analisar e modificar o processo existente. 4) Promover Benchmarking para descobrir alternativas comprovadamente inovadoras. 5) Promover a Reengenharia do processo. 6) Implementar o novo processo.

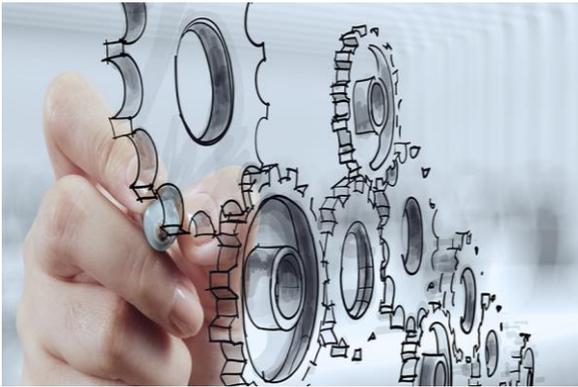
Já para Davenport (1994) as etapas são: 1) Identificação dos processos para reengenharia. 2) Identificação dos instrumentos de mudança. 3) Alinhamento dos atributos e objetivos do processo com a estratégia da organização. 4) Entendimento e medição dos processos existentes. 5) Planejamento e construção de um protótipo de novo processo e organização

De modo geral, podemos então resumir as etapas da reengenharia em:

1. Definir objetivos;
2. Analisar os processos existentes;
3. Inventar novas formas de trabalhar;
4. Implementar os novos processos;

Características	Melhoria Contínua	Reengenharia
Nível de mudança	<i>Gradual</i>	<i>Radical</i>
Frequência de mudança	<i>Contínua</i>	<i>De uma vez</i>
Tempo necessário	<i>Curto</i>	<i>Longo</i>
Participação	<i>De baixo para cima</i>	<i>De cima para baixo</i>
Âmbito tópico	<i>Dentro de funções</i>	<i>Entre funções</i>
Risco	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
Habilitador principal	<i>Controle estatístico</i>	<i>Tecnologia da informação</i>

Tabela 1: Melhoria de processos versus reengenharia de processos.



A reengenharia pode ser aplicada em vários contextos, o mais comum é quando a empresa enfrenta alguma dificuldade financeira e necessita de uma grande mudança. Apesar de ter esse caráter resolutivo, a reengenharia também pode ser implementada quando a empresa não tem problemas, mas prevê dificuldades futuras ou mesmo deseja elevar seus índices de produtividade. Diante disso, diversas empresas aderiram ao método de reengenharia, que mesmo sendo arriscado, trariam a essas empresas a possibilidade de melhorias profundas. Alguns exemplos de empresas que utilizaram a

reengenharia são:

- **IBM Credit:** empresa dedicada ao financiamento de produtos da IBM, após uma análise do processo de concessão de crédito, verificou que este demorava entre 6 a 15 dias, embora as operações realizadas apenas consumia 90 minutos. Após aplicar a reengenharia, com o uso de especialistas e um sistema informático de apoio (para que o acesso à informação e aos técnicos fosse mais rápida) o processo de financiamento passou a demorar 4 horas além de conseguir reduzir seu quadro de funcionários.
- **Harley-Davidson:** fabricante de motos mundialmente reconhecida, esteve por duas vezes à beira da falência e conseguiu recuperar-se redesenhando completamente sua rede de distribuição, relações com concessionários, rede de fornecedores, qualidade dos componentes e, mais importante, sua imagem no mercado global. No final de 1996, a empresa estava dominando 65% do mercado dos motos de grande porte da América do Norte.
- **Ford:** os procedimentos de contas a pagar e recebimento de mercadorias eram muito complexos e apresentavam duplicação de esforços Neste momento a empresa propôs-se a resolver esse problema por meio da reengenharia, copiando as soluções da Mazda, além de reduzir seus funcionários de 500 para 100. Essa meta foi efetivamente cumprida. No novo sistema Ford, todas as conferências eram deixadas a cargo do computador e introduziu-se um sistema de pagamento sem fatura. Essa experiência da Ford revela duas lições importantes: I – Quando uma função administrativa cresce exageradamente, há algo errado, que evidencia a necessidade de reengenharia; II – O benchmarking é uma das técnicas mais importantes no redesenho de processos. Se a Mazda faz o mesmo trabalho da Ford com uma fração dos recursos, deve-se procurar copiá-la.

Apesar de utilizada em várias empresas com sucesso, a reengenharia também já enfrentou muitas críticas. Como, por definição, a metodologia busca o aumento de produtividade e diminuição de custos a palavra era associada a demissões em massa, além da resistência por parte dos colaboradores quanto às mudanças no modo de trabalho já que estavam acostumados a trabalhar de uma determinada forma. Outra crítica, está sobre a filosofia de reengenharia, é o alto risco que as empresas assumem ao decidir pela reengenharia sem a devida garantia dos benefícios.

A reengenharia é um processo que pode ser confundido com alguns processos (pode-se fazer uso destes), porém a reengenharia não é: downsizing e reestruturação, que visam a uma reestruturação interna da empresa através, basicamente, da redução do número de colaboradores nas organizações. Também não é relacionada com a Gestão de Qualidade total, onde a mesma possui um processo mais sereno e contínuo, visando melhorar o aperfeiçoamento (a reengenharia visa a mudança). Também não é sinônimo de automação de processos, onde a mesma busca somente inclusão de tecnologia na empresa.

Bibliografia:

- AQUINO, Patrícia M. L. Pessoa de. LIMA, Violeta Marques Silva. **Princípios da Reengenharia aplicáveis à administração pública**. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_644_201212051834228e9c.pdf> Acesso em: 22/04/17.
- BATISTA, Wagner Braga. **Trabalho, novas tecnologias da informação e educação continuada**. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/mesa_debates/art30.pdf> Acesso em: 06/05/2017.
- FERREIRA, Ademir Antonio. PEREIRA, Maria Isabel. REIS, Ana Carla Fonseca. **Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias**. Thomson Pioneira, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, Jul./Ago., 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000400004> Acesso em: 22/04/17.
- HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**. Jul./Ago., 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>> Acesso em: 25/04/2017.
- _____. **Reengenharia**. Resumo por: ANTUNES, Licínio. ALMEIDA, Alfredo. PEREIRA, Nelson. Disponível em: <<https://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/classicos/reengenharia.html>> Acesso em: 29/04/17.
- MARINHO, José Douglas R. **Vamos falar um pouco de Reengenharia**. Disponível em: <<http://estudanteseadministradores.blogspot.com.br/2012/05/vamos-falar-um-pouco-de-reengenharia.html>> Acesso em: 03/05/17.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos da Administração: Manual Compacto para as Disciplinas TGA e Introdução à Administração**. Editora Atlas, 2ª edição. São Paulo, 2007.
- MIT INICIATIVE ON THE DIGITAL ECONOMY. **People: Thomas Davenport**. Disponível em: <<http://ide.mit.edu/about-us/people/thomas-davenport>> Acesso em: 06/05/17.
- REENGENHARIA-X-QUALIDADE TOTAL. **Casos de empresas que aplicaram a Reengenharia obtendo Sucesso e INSUCESSO**. Disponível em: <<http://reengenhariaeigualidadetotal.blogspot.com.br/2010/06/casos-de-empresas-que-aplicaram.html>> Acesso em: 03/05/17.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Michael Hammer, o "pai" da reengenharia faleceu**. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/economia/michael-hammer-o-pai-da-reengenharia-faleceu=f400555>> Acesso em: 06/05/17.
- SANCOVOSCHI, Moacir. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, Abr./Jun., 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n2/v39n2a09.pdf>> Acesso em: 22/04/17.
- SCUCUGLIA, Rafael. **Como mapear seus processos**. Disponível em: <https://www.gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/artigo_como_mapear_seus_processos.pdf> Acesso em: 22/04/17.
- SILVA, Rodrigo Lopes. SILVA, Sarah Lopes. SOUZA, João Sinohara S. **Aplicação da reengenharia de processos na gestão de serviços**. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/21767104/1076534320/name/Reengenharia%20na%20Gest%C3%83%C2%A3o%20de%20Servi%C3%83%C2%A7os.pdf>>
- WIKIPEDIA. **Thomas H. Davenport**. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_H._Davenport> Acesso em: 06/05/17.