

Reengenharia dos Processos de Negócios

Fonte: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/reenge.htm>

Bruno Henrique Belém do Nascimento
Eliseo Alves de Siqueira
Glória Cristina S. Silva
Marcelo Martiliano de Souza
Nivaldo Zanchi

Monografia apresentada no curso de Organização, Sistemas e Métodos das Faculdades Integradas Campos Salles, sob orientação do Professor Mauro M. Laruccia

(Disponível na rede desde novembro de 2000)

Introdução

Este trabalho tem por objetivo esclarecer todas as obscuridades acerca do termo Reengenharia dos Processos Empresariais e de como este processo pode ser feito de acordo com sua posição no mercado, reafirmação ou por pura sobrevivência.

Porém, fora utilizado de forma errônea em grande parte das organizações. Este processo é uma oposição à terceirização, ao downsizing, à reestruturação e à automação e se preocupa com mudanças bruscas e não com melhoramentos contínuos; com uma revolução e não evolução.

Este método de gestão empresarial pretende incorporar de forma intencional e consciente vantagens trazidas pela tecnologia da informação.

Já que nos anos 80, a Qualidade Total era questão de sobrevivência nos anos 90, a Reengenharia tornou-se questão de afirmação, lucratividade e competição. E assim sendo, é necessário que os executivos seniores (Top Managements), tenham as informações cada vez mais rápidas e atualizadas possíveis para que a decisão a ser tomada seja a mais acertada e com índice baixo de riscos assumidos .

Segundo Rohit Talwar, "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 deste artigo foi Michael Hammer em co-autoria com James Champy apresentando a seguinte definição:

Reengenharia é o ato de repensar e reprojeter de forma radical os

processos de uma empresa para obter grandes progressos em indicadores críticos de desempenho como custos, qualidade, serviços e agilidade."(Coulson-Thomas, 1994:53).

A RPE se transformou em uma espécie de mania e em menos de 3 (três) anos, a idéia varreu os USA e, conseqüentemente na Europa, onde se tornou febril. O pensamento criativo tem sido agora desencorajado por abordagens de gerenciamento baseados em controle e comando, não adiantando, assim, começar um programa deste porte se a administração é complacente ou não tem fibra para levar a reforma até o fim.

Uma análise da reestruturação dos negócios, não só na Europa, mas também, no resto do mundo, sugere que muitos dirigentes possuem a sutileza de um açougueiro com uma motosserra.

Segundo Manganelli & Klein, a "reengenharia é um redesenho rápido e radical dos processos de negócios estratégicos que agregam valor a fim de otimizar os fluxos de trabalho e a produtividade em uma organização". (Manganelli & Klein, 1994:8).

Como podemos perceber, todos os conceitos da RPE dão ênfase aos processos. Processos estes que são o sustentáculo para a sobrevivência de uma organização.

Contudo, antes de iniciarmos um projeto de RPE, alguns fatores deverão ser avaliados, tais como: liderança, direção, motivação, integração, clientes, participação, ambição, reavaliação, apoio, comunicação, avaliação, tecnologia, entusiasmo e transparência.

Assim sendo, para melhor compreensão do que é realmente Reengenharia dos Processos de Negócios, em nosso artigo, será dividido em 4 (quatro) partes bem definidas: a primeira fará uma análise das propostas de Manganelli & Klein, a segunda de Coulson-Thomas, a terceira será uma comparação entre as teorias e finalizando com a conclusão final desta monografia.

Parte I

O que é Reengenharia?

Como fora dito na introdução desta monografia, faremos referências a obra de Manganelli & Klein, onde afirmam que "a Reengenharia seja um novo conceito de negócios mais promissor e mais comentado a acender a imaginação de gerentes, líderes, membros da equipe de reengenharia e teóricos de todas as partes do mundo, em todos os lugares".

A definição utilizada por eles é distinta para tipos diferentes de processos. Através do redesenho rápido e radical, não buscam mudar todos os processos dentro de uma organização, e sim apenas os que são estratégicos e ao mesmo tempo, agregam valor.

"Um processo não pode ser modificado, a não ser que todos os elementos que o sustentam também sejam modificados. Nossa definição de reengenharia espera produzir otimização do fluxo de trabalho e produtividade de uma organização". (Idem:11)

Visão Geral da Metodologia Rapid Re

Rapid Re é uma metodologia composta de cinco e 54 passos que permite às organizações obter resultados rápidos e sólidos efetuando alterações radicais nos processos de negócios estratégicos que geram valor agregado.

A metodologia foi elaborada de modo a ser usada por equipes de reengenharia em organizações de negócios, sem depender muito de especialistas externos. Cada uma das cinco etapas aborda uma parte lógica do processo de reengenharia e gera resultados que são usados nas etapas subsequentes.

Etapa 1- Preparação: Começa, apropriadamente com o desenvolvimento de um consenso, por parte dos executivos quanto às metas e objetivos empresariais inovadores que representam o propósito da existência desse processo de reengenharia.

Etapa 2 - Identificação: Desenvolve uma compreensão do modelo voltado para o cliente da empresa. A identificação gera definições de clientes, processos e indicadores de desempenho, além de identificar processos que agregam valor, cujas técnicas gerenciais são utilizadas para modelagem de clientes; avaliação de desempenho e a análise de tempo de ciclo; modelagem de processos; programas de parceria e integração do fornecedor; análise de fluxo de trabalho; mapeamento organizacional; análise de custos baseada em atividades; análise de valor do processo e gerenciamento de mudança.

Etapa 3 - Visão: Esta etapa identifica os elementos do processo do atual desempenho do processo; oportunidades e objetivos de melhoria; definições das mudanças necessárias; e produz declarações da nova "visão" do processo.

Etapa 4A - Solução: Projeto Técnico: Nesta etapa serão produzidas descrições da tecnologia, padrões procedimentos, sistemas e controles empregados, onde serão feitas análises de fluxo de trabalho; avalia desempenho; promove a automação estratégica; engenharia da informação e o gerenciamento de mudança, o gerenciamento de projetos e a facilitação.

Etapa 4B - Solução: Projeto Social: Esta etapa produz descrições da organização, staff, cargos, carreiras e incentivos empregados, tendo como base o fortalecimento do funcionário (empowerment); matrizes de habilidades; formação de equipes autogerenciáveis; reestruturação e mapeamento organizacional; produção do cargo; broadbanding; gerenciamento de mudança, de projetos e a facilitação e recompensar e

incentivar os funcionários.

Etapa 5 - Transformação: Nesta etapa final produz uma versão&endash;piloto e uma final dos processos que passou pela reengenharia e pelos mecanismos de mudança contínua, onde a modelagem de processos; engenharia de informação; matrizes de habilidades; formação de equipe; melhoria contínua; avaliação de desempenho; gerenciamento de mudanças de projetos e a facilitação encerram todas as etapas de uma RPE .

Como a RPE e um exercício no gerenciamento de detalhes a escolha da ferramenta errada e , repentinamente , a equipe estará se dedicando mais à ferramenta do que à reengenharia.

Nos projetos de reengenharia , somente o mais extraordinário dos benefícios poderia justificar a dedicação de um trimestre ou mais do cronograma de um projeto à preparação de um usuário para o uso de uma ferramenta .

Parte II

Agora, apresentamos uma visão mais europeia da RPE, baseada na obra de Coulson-Thomas, onde a preocupação com o indivíduo é a característica básica de seu projeto.

A Reengenharia e a Europa

A RPE se transformou em uma espécie de mania. Enquanto alguns se preocupam com a possibilidade de serem ultrapassados, outros imaginam se a explosão da RPE não será coisa passageira. A RPE tem seus defensores apaixonados e seus críticos impiedosos. Os entusiastas recém-convertidos falam do Nirvana em vista dos riscos envolvidos.

Equivalentes locais da RPE também surgiram em outros países (Alemanha, por exemplo), mas foram rapidamente postos de lado após a invasão método desenvolvido nos EUA. Em um ambiente de negócios competitivo e turbulento, repleto de inovações tecnológicas e concorrentes de peso, novos e antigos, o conhecimento, a flexibilidade e a rapidez de respostas são fatores essenciais para o sucesso. O enxugamento dos recursos internos como reação ao declínio da competitividade externa pode resultar em uma espiral negativa de cortes de despesas e demissões de empregados.

A adaptação paulatina proposta pelo Gerenciamento pela Qualidade Total. (GQT), ou Kaizen, pode ser insuficiente para reverter esta tendência. As administrações mais ágeis, flexíveis, "horizontais", baseados em grupos e não em funções. Devido à disponibilidade simultânea de vários elementos complementares de mudança, temos diante de nós uma oportunidade sem precedentes de transformar as empresas para que possam lançar mão de todos os talentos dos seus empregados e oferecer melhores

produtos aos clientes.

É preciso manter um senso de proporções. A experiência de empresas como Rank Xerox sugere que a aplicação criteriosa da RPE ao nível de processos individuais pode aumentar a produtividade por um fator de dez ou mais, de acordo com indicadores como os prazos de produção.

Quanto maior o âmbito do projeto, maior o número de mudança que devem ser cobertos pelo guarda-chuva da RPE. Para podermos apreciar o que é e o que ela tem de novo, precisamos examinar sua essência, compreendendo-a como processos que normalmente consistem em uma ou mais atividade agregadas de valores que são aplicadas a um ou mais insumos, resultando em um ou mais produtos.

O objetivo da RPE é o de melhorar radicalmente o rendimento dos processos, especialmente em relação aos insumos consumidos e ao retorno aos investidores.

Melhorando os Processos

Os processos variam quanto às demandas de produção, eficiência e flexibilidade. Quando essas condições não são atendidas, é possível afirmar de saída que existe margem para aprimorá-lo, mesmo que uma reengenharia radical não seja recomendada. Assim:

1. A simplificação de um processo pode redundar em melhorias significativas sem modificar a sua estrutura básica. Não é raro descobrir que 90% ou mais do tempo usado em atividades não essenciais é gasto nas fronteiras entre departamentos.
2. Por outro lado, a reengenharia implica em mudanças radicais. Isto pode significar a reforma e reformulação de processos individuais, de toda a empresa ou das relações entre fornecedores e consumidores.

Assim, podemos estabelecer algumas diferenças básicas entre simplificação e reengenharia:

1. A simplificação geralmente resulta em mudanças graduais e não em transformações radicais.
2. A Reengenharia procura introduzir mudanças radicais.

Na prática, as duas abordagens formam um contínuo e podem se superpor. O que é radical para algumas pessoas pode parecer trivial para outras. A escolha entre simplificação e reengenharia vai depender da situação e da circunstâncias:

Com um tempo, melhoramentos constantes podem superar um salto ocasional. Em um mercado dinâmico, um programa de RPE, realizado de cinco em cinco anos pode não ser suficiente.

Por outro lado, mesmo o melhor programa de melhoramentos graduais pode ser superado por uma inovação revolucionária.

Idéias revolucionárias, que levam mudanças radicais, podem ocorrer tanto no setor de serviços como no setor de produção. Mudanças como essas podem ocorrer independentemente da RPE que, em si mesma, não é um requisito necessário nem suficiente para a introdução de inovações nas empresas ou no mercado.

Os Princípios da RPE

Individualmente, os princípios surgidos durante os anos 80 tiveram destinos variados. Alguns são considerados como elementos da RPE enquanto outros foram esquecidos. Por exemplo:

- Externamente, concentre-se no consumidor final e na qualidade do produto.
- Proporcione aos clientes e usuários um ponto de contato único e acessível através do qual possam usufruir os recursos relevantes a suas necessidades e interesses
- Internamente, procure assegurar que os funcionários realizem o máximo do seu potencial, aplicando-o a atividades que tragam proveito ao consumidor final
- O que importa é que a mão-de-obra e outros recursos possam ser recrutados e utilizados sempre que necessário e não a sua localização.
- Estimule o aprendizado e o desenvolvimento pessoal, oferecendo um ambiente de trabalho adequado.
- Procure planejar e executar as atividades dentro do modelo horizontal, baseado em fluxos e processos dentro da organização.
- Remova atividades supérfluas, estimule atividades em paralelo, diminua os tempos de resposta e os prazos de desenvolvimento.
- Concentre-se no produto e não nos insumos e associe os indicadores de desempenho e as gratificações à satisfação do cliente.
- Dê prioridade à qualidade do produto e não à manutenção do controle.
- Facilite os contatos entre pessoas e atividades dentro da empresa
- Transfira a tomada de decisões e a autoridade para mais perto do consumidor e redistribua as responsabilidades entre a organização, os fornecedores e os clientes.
- Estimule o envolvimento e a participação
- Assegure que os empregados estejam equipados, motivados e tenham autoridade para fazer o que se espera deles.
- Sempre que for possível, os empregados devem assumir a responsabilidade por seus atos.
- O trabalho deve ser ampliado sem sacrificar a profundidade do conhecimento em áreas estratégicas
- Evite o excesso de sofisticação
- Procure limitar o número de processos básicos da empresa
- Incorpore aos processos algum mecanismo de autocorreção

- Assegure que as soluções implementadas permitam novos melhoramentos. A experiência com a RPE pode despertar um novo interesse pelo GQT, os dois métodos são naturalmente complementares.

Os princípios de RPE supõem que a empresa possui uma forma burocrática de organização, com departamentos estanques. À medida que as companhias forem adotando uma estrutura matricial, que dispense os departamentos tradicionais, é provável que os objetivos e prioridades da RPE tenham que ser reformulados.

O que há de diferente na Reengenharia?

A RPE estimula mudanças radicais e elas podem ser encorajadas pelos notáveis aumentos de produtividade obtidos por projetos de RPE em companhias americanas como a FORD, a GTE, a HALLMARK, a PACIFIC BELL e a XEROX, e que ganharam destaque na imprensa mundial. Os tempos de resposta diminuíram de meses para dias e de dias para horas. E como a maioria das empresas ainda está organizada verticalmente, em termos de funções, e não horizontalmente, em termos de processos, os benefícios em potencial deste enfoque podem ser consideráveis.

Características Gerais da Reengenharia

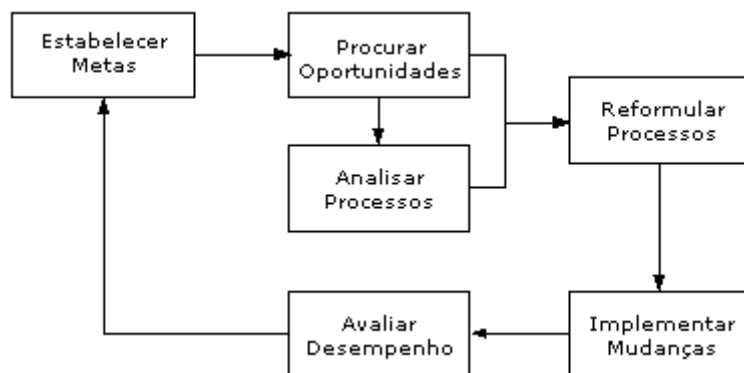
- O foco da reengenharia em processos e atividades que agregam valor.
- A conquista de um desempenho inovador medido nos resultados da empresa
- A aplicabilidade da reengenharia aos líderes de mercado, bem como aos seguidores.
- A reengenharia como veículo para o fortalecimento dos funcionários.
- Ela enfoca o aperfeiçoamento do valor oferecido ao cliente, algo com que os clientes se importem e pelo que estarão dispostos a pagar o valor agregado.
- A melhoria na medida de processo "tempo de resposta de pedidos", é importante, mas, definitivamente, a reengenharia mede seu efeito líquido em termos de resultados de lucratividade.
- O simples fato de uma empresa ser o número um não significa que não precisa da reengenharia. Pelo contrário várias empresas usaram a reengenharia para assegurar sua posição dominante através da redução de custo e de tempos de rotatividade de serviço.

A Metodologia COBRA

Esta metodologia é baseada em um projeto europeu denominado COBRA, que é uma iniciativa da Comissão Européia cujo objetivo é pôr de lado entusiasmos exagerados e analisar o que realmente está acontecendo no campo da RPE.

"Este projeto pretende preparar relatórios a respeito das práticas atuais e das perspectivas futuras, analisar exemplos específicos e propor metodologias para assegurar que questões relacionadas a novas formas de trabalho que devem ser levadas em consideração em projetos de reengenharia." (Idem:45,46)

O projeto COBRA desenvolveu uma metodologia fundamentada em 6 (seis) etapas que se destina a complementar outras abordagens para assegurar que certas questões humanas recebam a atenção que merecem, como mostra a fig.1.



Fatores de sucesso da RPE

Os principais fatores que influenciam para o sucesso de um projeto como este são:

- Combinar vários cargos
- Os empregados são responsáveis pela tomada de decisões
- Os passos são tomados pela ordem natural
- O mesmo processo pode ser executado de várias formas
- As tarefas são executadas no local mais apropriado
- Os controles e verificações podem ser reduzidos
- A necessidade de compatibilização é reduzida
- O único ponto de contato é o gerente do processo
- As operações de centralização e descentralização são facilitadas

Desta forma, termina-se a apresentação das idéias dos autores em que baseamos nosso artigo, onde faremos as devidas comparações entre os mesmos no capítulo que se segue.

Parte III

Conclusão

Como é possível verificar e evidenciar a forma de visualização da RPE, a preocupação maior de Manganeli & Klein na maneira de como este

projeto pode afetar os processos que agregam valor, mas tocam de forma diferenciada em um dos mais complexos e difíceis de serem tratados: a questão holística do projeto.

Coulson-Thomas aborda este aspecto da reengenharia de forma mais preocupada, pois, são justamente as pessoas que trabalham nas linhas operacionais (que são as últimas a saber do que está acontecendo na empresa e as primeiras a sofrer as conseqüências), onde as mudanças são vistas apenas, como uma maneira de encobrir demissões em massa. Apesar de que Manganelli & Klein, alertarem também para esta prática que muitos executivos seniores fazem, até mesmo, para obscurecer a sua incompetência gerencial.

Encontramos também, diferenças relativas as metodologias empregadas. A Rapid Re, defendida na primeira obra, é muito detalhista e cheia de sub-etapas que poderiam ser suprimidas de tal forma que não se tornasse cansativa sua leitura e com um pouco mais de preocupação com o colaborador, que junto com o cliente, são a alma e o corpo da organização, enquanto, na metodologia COBRA, é de fácil compreensão e se preocupa de forma até que um pouco exagerada com o lado social da reengenharia.

Em suma, vemos que se bem empregadas estas idéias de maneira condensada e racional, sem favorecer uma metodologia ou outra,

com certeza, teremos uma empresa cujo desempenho e agilidade na tomada de decisões será o ponto chave para que sua organização se diferencie das demais. Pedimos apenas que, quando você for iniciar um projeto de tamanha grandeza como este, seja coerente, racional e escute todas as pessoas de sua empresa, desde a faxineira até o presidente, para que as informações colhidas de todos os setores da organização não cheguem a você de forma distorcida e os mantenha sempre informados das decisões que afetem diretamente a eles, e não desista em hipótese nenhuma, quando o iniciar.

Bibliografia

Coulson-Thomas, Colin. *Reengenharia dos Processos de Negócios: Mito & Realidade*. São Paulo: Record, 1994.

Manganelli, R.I. & Klein, M.M. *Manual de Reengenharia: Um guia, passo a passo, para a transformação de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campos, 1995.