

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**REENGENHARIA**  
**ORGANIZACIONAL – POR**  
**ONDE COMEÇAR?**

## REENGENHARIA ORGANIZACIONAL – POR ONDE COMEÇAR?

Esta é uma das principais perguntas que todos fazem após tomarem contato com o assunto. A necessidade e importância de se fazer uma Reengenharia é praticamente senso comum. A compreensão do que é Reengenharia e por que Reengenharia já faz parte das conversas do nosso dia a dia.

A função da Reengenharia Organizacional é reavaliar tudo, tanto os negócios quanto os processos da empresa, fazer um questionamento radical, partindo do princípio de que nada deve ser aceito na forma em que está se não contribuir para o aumento do ganho.

Por outro lado, a Reengenharia não pode ser planejada meticulosamente e realizada em pequenos e cautelosos passos. É um resultado de tudo ou nada. Muitas vezes os resultados são incertos, mas as empresas não têm outra escolha, além de reunir coragem. Isto faz lembrar aquela história: "se correr o bicho pega, se ficar o bicho come".

### OS QUATRO EFES

Para muitas empresas, Reengenharia é a única esperança para se livrar dos processos e práticas antiquadas que ameaçam engoli-las. Afinal, fazer Reengenharia é fazer um rompimento radical com tudo que está consagrado e que não contribui em nada para o sucesso, crescimento e continuidade da empresa ao longo do tempo.

Mas, falta responder à pergunta como fazer a Reengenharia. Aí é que começam as dificuldades. Para facilitar o entendimento, procuramos encaixar todos os assuntos existentes na "abordagem dos quatro efes".

O primeiro "F", da filosofia, procura responder qual é o propósito da Reengenharia, o que está por trás disto etc. O segundo "F", do fundamento, fornece os principais conceitos e fundamentos envolvidos com a Reengenharia, ou seja, o que a sustenta racionalmente. O terceiro "F", do formato, procura responder qual é a maneira adequada de implantar a Reengenharia e, por conseguinte, por onde começar. O último "F", da ferramenta, busca escolher quais são os instrumentos necessários para se praticar e viabilizar a Reengenharia.

### FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Dentro da forma cabem as perguntas: qual é a melhor maneira de fazer e por onde começar. Em nossos trabalhos de consultoria e treinamento, dividimos a Reengenharia Organizacional em Reengenharia dos Negócios e Reengenharia dos Processos Administrativos e Operacionais. Esta é a nossa compreensão da B&PR (*Business and Process Reengineering*).

Devemos tomar o máximo cuidado de sempre começar pela Reengenharia dos Negócios (*Business Reengineering*). Quando se fala em negócios, somos forçados a pensar em formulação estratégica. Pela nossa vivência de muitos anos em consultoria, percebemos que a grande maioria das empresas não tem formulação estratégica clara e bem definida. Na abordagem da Qualidade Total esta formulação estratégica é necessária. No caso da Reengenharia, ela é imprescindível.

Como podemos fazer uma boa Reengenharia dos Processos se não temos claro o Negócio? De que adianta fazer certo algo que não deve ser feito? Por que reengenheirar todo um processo administrativo se qualquer mudança no rumo dos negócios poderá alterar todo este processo? Começando-se a Reengenharia pela formulação estratégica estaremos sendo eficazes, e não apenas eficientes, ou seja, fazendo certo a coisa certa.

## REENGENHARIA ORGANIZACIONAL – POR ONDE COMEÇAR?

O propósito da Reengenharia dos Negócios não é fazer toda uma formulação estratégica, mas sim revisar a existente para avaliar a sua consistência com os processos a serem reengenheirados. Caso a formulação estratégica não exista, aí sim deve-se construí-la.

Dentro da formulação estratégica, estamos procurando responder à pergunta o que a empresa é, ou seja, quais as necessidades de mercado, quais os mercados e produtos que ela opera, qual a sua capacitação e os resultados esperados, bem como a sua força motriz.

Para isto, é necessário imaginar todo um cenário estratégico atual e futuro, num horizonte de até dez anos. Se não sabemos onde estamos e onde deveremos estar (ponto futuro), qualquer processo serve, inclusive o atual: então, não se tem motivos para reengenhairá-lo.

Infelizmente, a maioria das pessoas não tem uma noção clara do que seja estratégia. Muitos a confundem com planejamento a longo prazo. A estratégia relaciona-se com o objetivo a ser alcançado (que), ao passo que o planejamento preocupa-se em detalhar o como fazê-lo. A Reengenharia dos Negócios está relacionada à estratégia, enquanto que a Reengenharia dos Processos está relacionada ao planejamento.

No final da revisão da formulação estratégica, deveremos ter claro todo o negócio da empresa, explicando através de sua visão, missão, metas e objetivos, bem como os valores, credos, princípios e filosofia.

Outra grande vantagem de se rever a formulação estratégica é que estaremos envolvendo desde o início a alta cúpula. Caso tenhamos dificuldades em envolvê-los e ou ganharmos o compromisso deles, teremos um grande sinal de que a Reengenharia não logrará sucesso. Começar a Reengenharia pelos processos, sem ter clara toda esta formulação estratégica, é cair numa grande armadilha. Cuidado!

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em novembro de 1994 e revisitado em agosto de 2003. Artigo publicado na Revista Automação & Indústria – Ano VI – Nº 53 – 1994.