

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

REENGENHARIA
ORGANIZACIONAL – A
VIOLAÇÃO DAS PIRÂMIDES

REENGENHARIA ORGANIZACIONAL – A VIOLAÇÃO DAS PIRÂMIDES

Este artigo enfoca a reengenharia, que reavalia tudo na empresa, considerando que nada deve ser como está se não contribui para o aumento do ganho.

Reengenharia Organizacional é a alternativa: Esta técnica ajuda na adaptação das empresas a um novo cenário mundial, frente a funcionários, mercado e concorrente.

Nada mais está seguro no final deste século. Os excelentes resultados obtidos até agora com as práticas usuais não necessariamente garantirão a nossa sobrevivência e continuidade no negócio. Os paradigmas estão sendo quebrados a todo o momento. Devemos estar preparados, pois a única pessoa segura em seu trabalho é o dono do negócio até que o cliente o queira e o concorrente deixe!

Três grandes mudanças alteraram radicalmente a forma de fazermos negócios. Estas mudanças são fortes demais para serem negligenciadas ou ainda ou ainda desprezadas.

A primeira grande mudança é a da globalização. Há algumas décadas vários fatores contribuíram para que poucos negócios fossem feitos entre os países. Nos dias de hoje, nenhuma empresa mais faz negócios com a sua cidade, estado ou país: ela faz negócios com uma comunidade muito maior, a comunidade global. Na nova regra não existem mais barreiras e as poucas que ainda existem estão sendo derrubadas – é só questão de tempo. As chances para os negócios são maiores, mas também as exigências o são.

A segunda grande mudança é a do repotenciamento de pessoas (empowerment). As relações entre os executores das tarefas e os seus superiores também mudaram radicalmente. As pessoas já não precisam nem aceitam mais tanto controle. Quem faz o trabalho é responsável por ele do começo ao fim. Para isso, as pessoas precisam ser preparadas (repotenciadas) para os novos desafios, até se chegar ao estágio de equipes de trabalho autogeridas. Neste caso a estrutura organizacional teria o seu maior índice de achatamento.

A terceira grande mudança é a tecnologia de informação. Com o advento da informação e associado à ela todas as facilidades da comunicação não há mais necessidade das grandes estruturas para a coleta, processamento e transmissão dos dados. Hoje, as informações são coletadas apenas uma vez e já estarão disponíveis à todos no momento em que precisarem. Além disso, quem coleta e disponibiliza os dados normalmente é o próprio usuário. Infelizmente, a maioria das nossas empresas tem os seus processos de trabalho estruturados como se ainda estivessemos no tempo das calculadoras a manivela, embora seus escritórios estejam equipados com todos os recursos da tecnologia de informação disponíveis.

Com as três mudanças citadas muitos paradigmas estão sendo quebrados. É aí que surge a Reengenharia Organizacional que reavalia tudo, questionando o porquê da construção daquela pirâmide, o porquê daquela pedra estar naquele lugar, o porquê da quantidade de pedras, etc. É um questionamento radical, pois nada é aceito na forma que está se não contribuir para o aumento do ganho. A Reengenharia é feita avaliando-se e questionando-se tanto os negócios da empresa quanto os processos.

REENGENHARIA ORGANIZACIONAL – A VIOLAÇÃO DAS PIRÂMIDES

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. As empresas que normalmente fazem Reengenharia são as que se encontram com profundos problemas, ou que ainda não estão em dificuldades, mas cuja direção tem a previsão de enxergar futuros problemas ou ainda as que estão na condição de pico: não possuem dificuldades discerníveis, agora ou no horizonte, mas sua direção é ambiciosa e agressiva. O que a sua empresa está esperando para começar?

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 janeiro de 1994 e revisitado em agosto de 2009. Artigo publicado na Revista Movimentação e Armazenagem – Imam – Janeiro/Fevereiro-94 e no Jornal Diário Comércio e Indústria em dezembro de 1993.