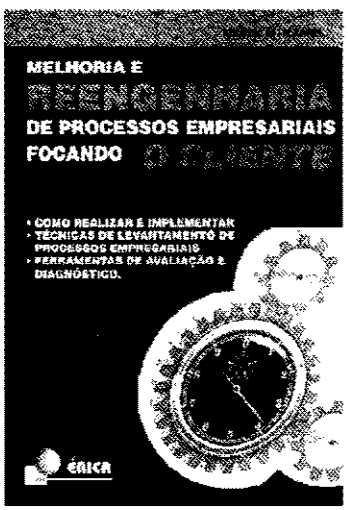
MELHORIA E REENGENHARIA DE PROCESSOS EMPRESARIAIS FOCANDO O CLIENTE

de **NADIM MAHMOUD KAMEL**
São Paulo: Érica, 1.ed., 1994, 136 p.

por **Antonio Jesus Brito Consenza**, Professor do Departamento de Mercadologia da EAESP/FGV.



O autor consegue navegar pelo mundo das novas terminologias de administração com facilidade tal, que permite ao leitor leigo ter uma compreensão adequada das técnicas e passos necessários para tornar a sua empresa atualizada, aproveitando-se das ferramentas atuais para a obtenção de uma melhor produtividade e, portanto, de uma melhor posição no mercado, tanto no aspecto lucrativo como participativo.

No decorrer de catorze capítulos, o autor indica como aplicar uma reestruturação organizacional e empresarial sem a necessidade de se recorrer a grandes empresas de consultoria empresarial e sem causar a traumática desmotivação no quadro funcional — que ele chama de colaboradores — decorrente da mudança inexorável e da redução dos quadros operacionais.

Sua metodologia, de uma lógica e simplicidade cristalinas, indica os passos a serem dados e a seqüência mais adequada para que, ao final, todos os funcionários/colaboradores, possam estar envolvidos e compromissados com as metas traçadas.

Assim, a primeira atitude a ser tomada é a identificação do perfil dos executivos da empresa que, se for tradicional, levará o processo ao fracasso. Para que haja maior probabilidade de sucesso, os executivos devem ter: visão do negócio, clareza nos objetivos, comportamento ético, competência técnica e grande afinidade de negociação, cultura geral em constante evolução, capacidade de administrar de forma participativa, facilidade de incentivar o diálogo, capacidade de aproveitar o potencial do quadro de talentos humanos e facilidade de incentivar a motivação e a didática da equipe.

Uma vez identificados executivos com esse perfil, a empresa pode dar início ao processo de implantação de qualidade, de reestruturação ou de reengenharia, sem perder de vista que os padrões são estabelecidos pelos clientes, sejam estes o próprio mercado ou mesmo clientes individuais.

Tem início a definição do negócio da empresa, ou seja, o ramo de atividade em que ela atua, de acordo com a percepção de valor agregado do cliente e não daquele ditado pelo produto/serviço que a organização coloca à disposição do mercado. Do negócio, a empresa passa à definição de missão, isto é, a forma como exerce a sua atividade, ou seja, comprando, produzindo, desenvolvendo, criando, comercializando, entregando etc.

A definição da missão leva diretamente aos objetivos dispostos em escalas hierárquicas e ao estabelecimento de metas mensuráveis, apoiadas por um *workplan*.

O próximo passo é conscientizar toda a organização a respeito das definições anteriores. Só então é que se aplica a reengenharia ou a melhoria dos processos, que, por sua vez, também envolve etapas que não podem ser ignoradas. Para entrar no método proposto de reengenharia, o autor define, então, o que são, no seu entendimento, um processo, uma tarefa, uma atividade, o custo do processo, o tempo de ciclo, o valor agregado, o ciclo de vida e os novos negócios.

Seu ponto de partida é representado pela definição e análise do processo a ser aperfeiçoado. O autor não recomenda que se faça uma reengenharia parcial, em um único processo, porque, necessariamente, haverá impacto em outros processos da empresa. A definição e a análise do processo constituem-se por 16 etapas exaustivamente descritas, de maneira prática e operacional, de forma a possibilitar a sua implantação na empresa por todo pequeno e médio empresário.

Pontos-chave para a administração da reengenharia/melhoria dos processos são a escolha dos líderes-executivos que autorizam, motivam e suportam o esforço global de reengenharia. Em seqüência, temos os proprietários dos processos — responsáveis por processos específicos com pleno conhecimento —, seguidos pelo coordenador da reengenharia — funcionário ou consultor com responsabilidade de desenvolver técnicas e ferramentas de avaliação e diagnóstico. Chega-se ao momento da criação de equipes multidisciplinares, ou células, compostas por pessoas que trabalham juntas de modo cooperativo. Todas as células estarão ligadas ao comitê executivo — composto pelos líderes —, tendo o proprietário do processo como interface junto às células. O aumento de complexidade é administrado pela criação de subprocessos que dão origem ao mesmo procedimento, multiplicado quantas vezes for necessário.

O método proposto pelo autor é complementado por algumas ferramentas de avaliação e diagnóstico, como *brainstorming*, diagrama de afinidades e diagráfico de interrelacionamento, além de diagrama de causa e efeito, planilha de verificação, diagrama de Pareto e histograma de dispersão dos dados de processo. Adicionalmente, apresenta-se a grande utilidade de uma E.D.I. (*Electronic Data Interchange*), intercâmbio eletrônico de dados que visa a reduzir tarefas e mesmo atividades por meio do transporte eficaz das informações.

A conclusão do autor não poderia ser mais motivadora para as empresas aplicarem sua metodologia, uma vez que, para ele, o objetivo da melhoria ou reengenharia dos processos é *"mudar o estado de ser das pessoas e a maneira como elas devem trabalhar, através da mudança da cultura e dos valores da organização, de uma forma gradativa e com a conscientização dos funcionários de que a melhoria e a mudança irão trazer benefícios a eles"*.